



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO (ISG)

Elizana Oliveira Peixoto

**GESTÃO DE CARREIRAS, UMA FERRAMENTA PARA O SUCESSO  
PROFISSIONAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES: Uma perspectiva histórica e  
evolutiva.**

Lisboa

2019

Elizana Oliveira Peixoto

**GESTÃO DE CARREIRAS, UMA FERRAMENTA PARA O SUCESSO  
PROFISSIONAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES: Uma perspectiva histórica e  
evolutiva.**

Dissertação apresentada no Instituto Superior de  
Gestão para obtenção do título de Mestre em Gestão  
do Potencial Humano.

Orientadora: Dra. Vera Lúcia Bueno Fartes.

Linha de pesquisa: Gestão de Carreiras.

Lisboa

2019

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha mãe, “Anjo principal”, que sempre esteve presente em todos os momentos da minha vida; ao meu pai, que sempre me apoiou e acreditou na possibilidade de alcançar meus objetivos. Aos meus filhos, que me inspiram a cada vez superar minhas dificuldades, tornando-me uma pessoa melhor. Às minhas irmãs e amigas, tão presentes em parcerias e cumplicidades que só os verdadeiros irmãos possuem.

Ao apoio, encorajamento e direcionamento durante este percurso de escrita à professora Doutora Vera Lúcia Bueno Fartes, sendo pessoa principal para alinhar minhas ideias com as possibilidades de escrita. E às professoras Ms. Maria do Carmo C.M. Silveira e Doutora Maria de Fátima da Costa Lippo Acioli, com todo exemplo de profissionalismo e amor a profissão.

Sou muito grata a todos que contribuíram com o alcance deste objetivo.

*Dedico este trabalho às pessoas que, na figura de “Anjo”, proporcionaram a realização de um sonho que será mais um divisor de águas em minha vida profissional.*

*Chegou a Hora...*  
*Sinto que hoje novamente embarco*  
*Para grandes aventuras,*  
*(...)*  
*E o meu desejo canta*  
*Nos meus sentidos a imagem desta hora*  
*(...)*  
*As minhas mãos estão cheias*  
*De expectativa e segredos*  
*(...).*  
*Ao longe por mim oiço chamar*  
*A voz das coisas que eu sei amar.*  
*E de novos caminhos a alcançar.*

Sophia de Mello Breyner Andresen

## RESUMO

O objeto desta pesquisa é de grande relevância para as organizações que estão à procura de resultados alcançados através do potencial humano. Na pesquisa, são levantadas algumas questões, como a evolução e a trajetória da carreira, demonstrando as várias transformações do trabalho, que ao longo dos séculos vão se moldando e estabelecendo novas exigências. O propósito da pesquisa é verificar a gestão de carreiras em uma perspectiva histórico-contemporânea, analisando as ferramentas necessárias para a evolução do potencial humano dentro das organizações. Para alcançar este objetivo, fez-se necessário realizar uma pesquisa de natureza básica, com abordagem qualitativa ao analisar a relação dinâmica do desenvolvimento da gestão de carreiras e sua agregação à realidade e do sujeito enquanto profissional. A fim de aprofundar e detalhar o tema proposto, este estudo revestiu-se de um caráter exploratório e descritivo, utilizando como procedimento a pesquisa bibliográfica. Este estudo teve como base teórica autores como Joel Dutra (2018) e Jim Collins (2018), que publicaram suas percepções da gestão de carreiras dentro das organizações, como esta atividade tem provocado uma sucessão de acontecimentos envolvendo o profissional, seu trabalho, sua carreira e o alcance dos objetivos através do sucesso profissional. Essa gestão de carreiras nas organizações é feita pela assessoria de profissionais, que utilizam planos e ferramentas a fim de promover as expectativas dos profissionais e da empresa. Na gestão de carreiras dentro das organizações também estão envolvidos os benefícios que o programa traz na vida profissional dos colaboradores envolvendo as expectativas que cada vez mais se apresentam de forma subjetiva abarcando valores e sentimentos. Além disso, foram tecidas algumas tendências em relação à percepção das práticas de gestão de carreiras para o futuro.

Palavras-chave: Gestão de Carreiras, Potencial Humano, Trabalho.

## **ABSTRACT**

The theme of this research is extremely important for organizations that are looking for results and those achieved through human potential. In the research some questions are raised as the evolution and career trajectory, demonstrating the various transformations of the work, that over the centuries are shaping and establishing new demands. The aim of the research is to analyze career management from a historical-contemporary perspective, analyzing the tools necessary for the evolution of human potential within organizations. To achieve this goal, it was necessary to conduct a basic research with a qualitative approach to analyze the dynamic relationship of career management development and its association with the real world and the subject as a professional. In order to deepen and detail the proposed theme, this study was exploratory and descriptive, using bibliographic research as a procedure. This study was based on authors such as Joel Dutra (2018) and Jim Collins (2018), who published their perceptions of career management within organizations, how this activity has caused a succession of events involving the professional, his work, his career and the achievement of goals through professional success. This career management within organizations is done by the advice of professionals, who use plans and tools to promote the expectations of professionals and the company. In the management of careers within organizations, the benefits that the program brings in the professional life of employees are also involved, involving the expectations that are increasingly subjective, encompassing values and feelings. In addition, some trends regarding the perception of career management practices for the future have been woven.

**Keywords:** Career Management, Human Potential, Work.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Transições de Pipeline .....	35
---	----

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Profissional Proteano.....	25
QUADRO 2 - Dimensões de Complexidade.....	30
QUADRO 3 - Work Level - Elliot Jaques .....	33
QUADRO 4 - Nível de Complexidade .....	33
QUADRO 5 - Fases da Carreira sob o ponto de vista do indivíduo.....	36

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - Adoção de Práticas vs Percepção .....	60
TABELA 2 - Processo de Gestão de Carreira .....	61

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DE CONCEITOS E TRANSFORMAÇÕES DO TRABALHO.....</b>	<b>15</b>
<b>2 GESTÃO DE CARREIRAS.....</b>	<b>23</b>
2.1 Breve histórico: conceitos e percepções.....	23
2.2 A evolução da carreira profissional.....	28
2.3 Trajetórias de Carreira.....	39
<b>3 AS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE CARREIRAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>45</b>
3.1 As práticas de gestão de carreiras nas organizações.....	45
3.1.1 Os modelos de planos de carreiras fechadas.....	49
3.1.2 As empresas com práticas de gestão de carreiras em destaque.....	53
3.2 Benefícios do programa de gestão de carreiras na empresa.....	62
3.3 Tendência da gestão de carreiras para o futuro.....	63
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>71</b>

## INTRODUÇÃO

O trabalho, ao longo do tempo, foi se modificando e passando por várias mudanças. Essas mudanças estão relacionadas às tecnologias implantadas nas organizações, que trouxeram muitas exigências, dentre elas a qualificação profissional.

A procura por profissionais adequados ocorre de maneira mais efetiva a partir da virada do século XXI, quando o mercado de trabalho trouxe uma série de fatores que obrigou empregadores e empregados a saírem da zona de conforto para a adequação a um cenário complexo e competitivo, como relata o pai da administração moderna e um dos mais renomados e sucedidos consultores de gestão, Peter Drucker (2000).

Além da complexidade e competitividade no cenário do mercado de trabalho atual, a adequação em relação à atividade profissional torna-se essencial, ou seja, quando a pessoa tem as qualificações exigidas para desenvolver na prática as atividades relacionadas à profissão as possibilidades de alcançar melhores resultados aumentam, mas quando a pessoa tem as qualificações e se percebe parte do processo, quando se identifica com a atividade profissional e a organização favorece a sua evolução profissional através de um programa de desenvolvimento de carreiras, os objetivos são mais fáceis de serem alcançados.

Este trabalho ressaltou a gestão de carreiras em uma percepção histórica e evolutiva. Assim, foram verificadas condutas para gerir carreiras enquanto ferramenta para o sucesso profissional dentro de uma organização, em relação ao surgimento e como se apresentam nos dias atuais.

A partir do que foi apresentado, este estudo teve o seguinte questionamento norteador: “Como surgiu a gestão de carreiras dentro das organizações e como ela se apresenta nos dias atuais?”. Partindo deste questionamento, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar a gestão de carreiras em uma perspectiva histórico-contemporânea, enquanto modelo de fundamental importância para as organizações e as pessoas, embora o foco deste estudo seja apenas as organizações.

Para possibilitar o alcance do objetivo geral, foram construídos três objetivos específicos para dar suporte ao estudo, a saber: 1) investigar como o trabalho se apresentava desde os primórdios e como atualmente é moldado o perfil do profissional nos tempos atuais; 2) analisar a gestão de carreiras em um contexto histórico e evolutivo, bem como seu trajeto;

3) identificar as ferramentas utilizadas dentro das organizações e como são apresentadas para os colaboradores<sup>1</sup>.

Para Brown (2003, 2006), a gestão de carreiras teve sua origem no início do século XX, a partir da necessidade de iguais oportunidades aos trabalhadores das empresas. Peter Drucker (2017) contribuiu para o fortalecimento desse conceito quando demonstrou a aplicação dos seus princípios no cotidiano das empresas e na vivência dos profissionais, através de novas ideias, em particular as voltadas para procedimentos e pessoas, e fez ampliar a percepção sobre gestão. Outro autor que irá sustentar a pesquisa é Jim Collins (2018), grande especialista mundial em gestão, liderança e sustentabilidade empresarial.

A pesquisa também teve como base teórica os estudos de Dutra (2018), no que se refere a competências enquanto capacidade individual, refletindo a ascensão, declínio e os futuros direcionamentos deste tema nas empresas, ressaltando a importância de conhecer o tipo de profissional que o mercado de trabalho valoriza.

A metodologia da pesquisa foi de natureza eminentemente qualitativa, mediante um estudo bibliográfico sobre a história e evolução da gestão de carreiras dentro das empresas.

Sobre a pesquisa qualitativa, Deslauriers (1991, p. 58) relata que o cientista se torna o sujeito e o objeto de suas pesquisas ao mesmo tempo. Sendo o conhecimento do pesquisador fragmentado e restrito, a finalidade da amostra é fornecer informações mais apuradas, independente se pequena ou grande, sendo o mais relevante a reprodução de novas informações.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa rebate as questões muito particulares, com uma diversidade de definições, causas, anseios, crenças, valores e atitudes. Esse enfoque penetra no mundo de definições das atitudes e relações humanas, um movimento não percebido e mensurado em equações, médias e dados estatísticos, correspondendo a uma lacuna mais profunda das relações, dos métodos e dos acontecimentos que não podem ser sintetizados a operacionalização de variáveis.

De acordo com Fonseca (2002, p. 32), a pesquisa bibliográfica é realizada partindo do levantamento das referências teóricas já realizadas e publicadas de forma escrita e eletrônica como livros, artigos científicos, como também páginas de *websites*. Como ele relata, qualquer trabalho científico deve ser iniciado com uma pesquisa bibliográfica, permitindo ao pesquisador o que já foi estudado sobre o assunto, existindo pesquisas científicas que se fundamentam exclusivamente na pesquisa bibliográfica, que se apoiam nas citações teóricas

---

<sup>1</sup> Este conceito surgiu de uma pesquisa realizada por Joel Dutra e publicada em seu livro *Gestão de Carreiras – a pessoa, a organização e as oportunidades*, em 2017.

divulgadas com o propósito de abrigar esclarecimentos ou estudos prévios sobre o problema do qual a resposta é procurada.

A pesquisa bibliográfica, segundo Fachim (2010), é a alicerce para as demais. Ruiz (1986) aponta que a pesquisa bibliográfica incide na apreciação e na análise do que já se produziu sobre determinado tema. Lakatos e Marconi (2009) definem a pesquisa bibliográfica como aquela a qual se concretiza a partir de material disponível, decorrente de pesquisas antecedentes em documentos impressos, como livros periódicos, artigos e outros.

Por fim, todo o embasamento teórico e a metodologia utilizada favoreceram o estudo para demonstrar a evolução e as práticas da gestão de carreiras dentro das organizações.

Desta forma, os capítulos a seguir irão apresentar a gestão de carreiras em uma visão histórica e evolutiva, trazendo as ferramentas que as organizações têm utilizado para a evolução profissional da pessoa. No primeiro capítulo, será abordado o tema trabalho no século XXI e o perfil do profissional para os tempos atuais, trazendo uma pesquisa desde os primórdios de como o trabalho se apresentava para a sociedade até a atual conjuntura e exigências profissionais.

No segundo capítulo, serão apresentados os conceitos de gestão de carreiras em uma visão evolutiva, expondo as trajetórias nas várias visões de autores da área, como Joel Dultra (2017) e Hall (1976), outro ponto para discussão que envolve a gestão de carreiras dentro das organizações, sendo apresentadas as ferramentas utilizadas.

Na sequência, no terceiro capítulo, serão expostas as ferramentas para gerir a carreira das pessoas dentro das organizações. Para detalhar essa prática, serão discutidos os modelos de plano de carreira fechado utilizados nas organizações, os destaques dessa prática dentro das organizações, os benefícios trazidos para a organização e as pessoas envolvidas, apoiadas nas possibilidades para o futuro.

## 1 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DE CONCEITOS E TRANSFORMAÇÕES DO TRABALHO

Criamos a época da produção veloz, mas nos sentimos enclausurados dentro dela. A máquina, que produz em grande escala, tem provocado a escassez. Nossos conhecimentos fizeram-nos céticos; nossa inteligência, empedernidos e cruéis. Pensamos em demasia e sentimos bem pouco. Mais do que máquinas, precisamos de humanidade; mais do que de inteligência, precisamos de afeição e doçura! Sem essas virtudes, a vida será de violência e tudo estará perdido. (Chaplin, 2009b).

Na concepção de Marx (2002, p. 50), “o trabalho é uma condição de existência do homem, independente de todas as formas de sociedade, eterna necessidade natural de mediação do metabolismo entre homem e natureza e, portanto, da vida humana.” Esta afirmação de Marx, associada à concepção de Charles Chaplin, leva-nos a refletir que, mesmo com todos os avanços, será necessário compreender que o trabalho se apresenta como o motivo da nossa existência quando é exercido dentro dos princípios da dignidade humana.

Ao fazer uma retrospectiva histórica sobre o trabalho, percebe-se que a dignidade, em muitas situações, não se fez presente. A etimologia da palavra trabalho já traz a impressão de tortura e sofrimento; do latim *tripalium*, significa instrumento de tortura composto com três paus pontiagudos munidos de pontas de ferro, utilizado pelos agricultores para bater o trigo, as espigas de milho, o linho, para rasgá-los e esfiapá-los.

O trabalho tem sido compreendido de ângulos diferentes durante o desenvolvimento da história da humanidade, divergindo no grau cultural e na fase de desenvolvimento de cada sociedade. Como relata Peter Drucker (1995), o trabalho é tão antigo quanto o ser humano. É luta constante pela sobrevivência para atender à necessidade de comer e de se abrigar, determinando a necessidade de trabalhar, conforme passagem da Bíblia Sagrada, que, no livro de Gênesis, cap. 3, versículo 19, destaca que “No suor do rosto comerás o teu pão, até que tornes à terra, pois dela fostes formados; porque tu és pó e ao pó tornarás”.

No Brasil, o trabalho tem início com a atividade escrava do indígena e do negro, através da colônia de exploração dos portugueses, com a intenção de enriquecer sem o propósito de trabalhar, sendo a última sociedade do continente Americano a abolir a escravidão dos negros e indígenas.

O trabalho, além de ser visto sob duas concepções, como afirma Marx (2002), uma que analisa a positividade do trabalho enquanto criação e reprodução de vida humana e outra, a negatividade enquanto trabalho alienado ao capitalismo, poderá também ser analisado por outra dimensão, a da didática pedagógica, demarcando a concepção mais profunda do trabalho neste contexto como princípio educativo.

No contexto de princípio educativo, o trabalho se vincula ao modo de ser do ser humano, ser este que é parte da natureza e que depende dela para sobreviver, que a transforma em meio de vida. O processo de transformar a natureza para a sua sobrevivência está diretamente relacionado com uma transformação interna, através da ação que é o marco inicial para a cultura, o conhecimento e a conscientização.

Petter Drucker (2010) fez uma análise das emoções que a palavra “trabalho” desperta nas pessoas quando associada a outras. Desse modo, ele comparou as palavras “trabalho” e “descanso”, sendo este gerador de mais sentimentos positivos e, possivelmente, preterido por todos. Por outro lado, quando a palavra trabalho é associada a “aposentadoria”, ela é discutida e pode ser vista como ficar sem trabalho, que poderá gerar ociosidade. Deste ponto de vista, “ficar sem trabalho” não é bom, gerando, assim, sentimentos negativos.

Quando Drucker (2010) se refere aos sentidos das palavras “trabalho” e “trabalhar” demonstra que um depende do outro, ou seja, se ninguém trabalhar, nenhum trabalho será feito. Apesar disso, “trabalho” e “trabalhar” diferem entre si, sendo o primeiro impessoal, podendo ser visto com diversão, dependendo do ângulo, como exemplo: uma escultura de madeira é trabalho quando feita por um colaborador de uma fábrica de móveis e diversão quando feita como passatempo. No primeiro exemplo, o trabalho se destina ao usuário de seu produto final e no segundo, a quem está divertindo-se. Quando o produto final não é determinado por quem o faz, e sim por outros, o trabalho deixa de ser diversão. Prontamente, trabalhar é uma atuação específica dos seres humanos, por envolver a fisiologia, a psicologia, a sociedade, personalidade, economia e o poder. O ato de trabalhar envolve dinâmica e deve ter uma integração entre o trabalho (produtividade) e o trabalhar (realização).

Desde os primórdios, o trabalho passou por grandes mudanças. Com a revolução industrial, essa transformação foi ficando cada vez mais em evidência com a transferência do trabalho braçal para o intelectual, fazendo com que grande parte das atividades profissionais envolvesse ideias, abstrações e teorias.

O trabalhador intelectual, como se refere Drucker (2010), não precisa possuir necessariamente muita habilidade ou escolaridade, pois, por mais simples que seja a atividade, sempre irá exigir o mínimo de conhecimento. No entanto, a mudança gerou uma distinção entre os trabalhadores braçais e intelectuais. Dentre vários aspectos, destacam-se a posição social e a valorização de si próprio.

Conduzir o trabalho e o trabalhador intelectual tem sido cada vez mais um desafio, por concentrar-se na construção de diretrizes para o futuro, não para o passado, para as oportunidades, não para os problemas, exigindo imaginação, coragem e liderança de alta qualidade. O trabalho e o trabalhador intelectual não produzem devidamente quando sentem

que estão sendo pressionados, só quando automotivados e autodirigidos poderão mostrar-se produtivos. A produtividade em sociedades desenvolvidas se direciona cada vez mais na capacidade de fazer com que o trabalho intelectual seja produtivo e o trabalhador intelectual se sinta realizado.

A realização no trabalho nos leva a pensar em pessoas motivadas e atividade profissional adequada apresentada pela psicologia industrial, que tratou das relações entre o ambiente de trabalho envolvendo a iluminação, a velocidade das máquinas e das ferramentas, a disposição do ambiente do trabalho e o ser humano no contexto do trabalhador.

O estudo da psicologia industrial foi iniciado pelo psicólogo Alemão Hugo Munsterberg (1970) ao relacionar os efeitos da fadiga e monitoria no desempenho da função. Ele trabalhou como consultor em diversas empresas, além de realizar muitas pesquisas práticas para as organizações. O psicólogo afirmava que a melhor forma de aumentar a eficácia no trabalho, a produtividade e a satisfação era a seleção adequada de acordo com as habilidades mentais e emocionais, por meio de técnicas psicológicas de seleção adequadas, como testes e simulações de trabalho para avaliar os conhecimentos e as habilidades do candidato.

Outra análise feita por Munsterberg foi que a conversa durante a atividade profissional é improdutiva, sendo que a solução proposta era a não proibição da conversa, mas modificar o ambiente de trabalho aumentando a distância entre as máquinas na fábrica e as mesas dos funcionários do escritório com divisória (utilizadas nos escritórios atuais).

A abordagem inicial dos psicólogos industriais na década 1920 era direcionada para a seleção e a colocação dos candidatos, ou seja, a adequação do perfil profissional à vaga, sem aprofundar análise do relacionamento humano no ambiente de trabalho.

Em 1927, Elton Mayo conduziu um programa de pesquisa na fábrica Hawthorne, em Illinois, abordando problemas mais complexos das relações humanas no trabalho que influenciavam diretamente a produtividade no ambiente fabril.

A pesquisa na fábrica Hawthorne esteve relacionada à fadiga, acidentes no trabalho, a rotatividade (*turnover*) e a relação das condições de trabalho em relação à produtividade do pessoal. Foi constatado nessa pesquisa que as situações analisadas eram prejudicadas por variáveis de natureza psicológica, sendo até então não consideradas no ambiente de trabalho. Este fato fez a experiência se prolongar até 1932. O experimento aconteceu no setor de produção de relés de telefone, um setor composto por mulheres com atividades simples e repetitivas que necessitavam de muita agilidade.

A pesquisa iniciou mensurando exatamente as consequências do ambiente físico de trabalho relacionadas às condições da iluminação e da temperatura sobre a produtividade dos

operários. Nesse estudo, as operárias da fábrica foram divididas em dois grupos que exerciam a mesma atividade profissional em circunstâncias semelhantes, sendo um com iluminação constante e outro com iluminação variável no momento em que desenvolviam a atividade profissional. No momento em que havia a iluminação, a produtividade apresentou um aumento significativo, constatando-se que, ao serem observados, os trabalhadores se motivavam, percebendo-se como indivíduos, e não como parte dos maquinários de trabalho. Esse advento deu origem à abordagem humanística em administração. Após estudos realizados, ficou evidente que a humanização dentro do ambiente de trabalho estava relacionada com o bem-estar do colaborador. Como consequência, houve um aumento na produtividade.

Segundo Barduchi (2010), a revolução tecnocientífica enfatizou a transformação do homem na produção em grandes proporções através do aperfeiçoamento dos seus métodos de agricultura, permitindo que os trabalhadores rurais migrassem para outras áreas de atuação profissional, como a fabricação de roupas e de utensílios. No início do século XVIII, o trabalho não era caracterizado como emprego pelo fato de não haver acordos formais. Somente após esse século, surgiram grandes mudanças nas relações sociais, acontecendo o segundo momento da revolução tecnocientífica, iniciada na Inglaterra a partir da revolução industrial, que acelerou esse desenvolvimento na produção de bens, de máquinas movidas a vapor, e da descoberta da energia elétrica, que substituía a força bruta por meios mais eficientes de trabalho. Com esse surgimento, antigos artesãos mudaram para as minas de carvão ou para as novas cidades dominadas pelas fábricas, exigindo dos trabalhadores novas habilidades, devido às novas especialidades profissionais, sendo o incremento da ciência fundamental neste processo.

Foi nesse momento que as relações de trabalho começaram a tomar novos direcionamentos, com a criação de normas de conduta entre os donos das fábricas e operários, evoluindo para o que conhecemos hoje como emprego, que trouxe outra importante mudança em relação à competição no mercado de trabalho, incentivando o aumento da intelectualização dos povos, surgindo a necessidade de especialização e desenvolvimento através de formação acadêmica. Surge então uma nova formatação das relações de trabalho, composta por tecnologias e estruturas inserida em um cenário extremamente dinâmico e competitivo, que exige do trabalhador competências e flexibilidade para adaptação a frequentes mudanças.

O trabalho vem sendo apresentado por dois importantes marcos, o primeiro referente à transição progressiva do interesse humano pela tecnologia através das máquinas, fato que impactou no estilo de vida da sociedade, acarretando o êxodo rural. Entretanto, mesmo que as

novas relações trabalhistas não fossem mais escravistas, ainda assim continuavam ocorrendo condições, na maioria das vezes, subumanas. A divisão do trabalho foi o outro marco importante nessa evolução, que envolvia a qualificação do trabalhador devido à necessidade de adequação à tecnologia e a substituição dos trabalhos manuais devido à exigência de padrões de qualidade e quantidade de produção, que demandavam um trabalhador especializado em determinada tarefa e que aprendesse a manipular o próprio equipamento.

A época da informação e do conhecimento compõe o atual cenário, o que exige do trabalhador conhecimentos mais genéricos, como informática, noções de matemática e inglês, além do conhecimento e da habilidade na operação de equipamentos mais sofisticados, provocando, como consequência, a competitividade de mão-de-obra, exigindo dos trabalhadores a adaptação às constantes mudanças e o desenvolvimento de novas competências.

A globalização se torna importante neste processo evolutivo no que se diz respeito ao acesso às bases de informações e de conhecimentos, em que a transformação desse aprendizado em competências pode ser utilizada para gerar a empregabilidade, que é o grande desafio do trabalhador em tempos atuais.

A relação entre a globalização e a empregabilidade demonstra um mercado em constante expansão, que força o trabalhador a se atualizar e a se adaptar às novas exigências, para, somente assim, conseguir alcançar as oportunidades e, quando necessário, manter-se empregado, além de ser promovido em uma função mais complexa que a anterior.

O autor Renato Cesar Lena (2010) faz uma analogia da empregabilidade a uma espécie de cefalópode<sup>2</sup>, em que a quantidade de tentáculos é usada para agarrar as oportunidades e sobreviver em um ambiente instável submetido a constantes mudanças, sendo cada tentáculo um componente da empregabilidade, e quanto mais componentes, mais preparado para as adversidades do meio e mais facilmente será a migração em ambientes mais satisfatórios.

A partir da Segunda Guerra Mundial, a sociedade passou a valorizar os bens imateriais como serviços e informações, introduzindo a tecnologia e a rapidez nos processos como importantes estratégias para a subsistência num mercado globalizado que surgia. Assim teve início a chamada “Sociedade do Conhecimento”.

A partir de então, o profissional da sociedade pós-industrial tende a tornar-se especialista em determinada área e muitas vezes em parte específica desta área. É o caso do

---

<sup>2</sup>Cefalópode (Cephalopode, do grego Kephale = cabeça = pous “podos, pé) é a classe de moluscos marinhos a que pertencem os polvos. Os cefalópodes estão entre invertebrados inteligentes e mais rápidos, apresentam o corpo dividido em cabeça, massa visceral e tentáculos.

advogado, que se torna especialista no direito trabalhista. Quando o profissional aprofunda o conhecimento em uma determinada atividade profissional, ele pode deixar de ampliar seu conhecimento em outras áreas, substituindo o ser generalista para o ser especialista, apresentando para esse cenário agilidade na execução da sua atividade específica e dificuldade em atividades generalistas.

Quando intitulamos a nossa atual sociedade de “Sociedade do Conhecimento”, esta formação do profissional especialista acaba se tornando controversa, pois a adaptabilidade, flexibilidade e agilidade são atitudes esperadas do profissional do século XXI.

A empregabilidade tornou-se norteadora para os profissionais se manterem ativos no mercado de trabalho. A visão sistêmica e a resiliência fazem com que os profissionais estejam em constante atualização e prontos para as mudanças, que estão cada vez mais em evidência no mercado de trabalho, tópicos que serão discutidos no próximo capítulo, ressaltando a gestão de carreiras e sua evolução.

Diante das várias mudanças que historicamente o trabalho vem percorrendo, não poderia deixar de comentar sobre a satisfação que o trabalho deve trazer à pessoa, além da realização profissional ao sentir-se pertencente à atividade profissional que exerce.

Em 1951, Brayfield e Rothe desenvolveram um instrumento com a finalidade de mensurar a satisfação no trabalho, sendo o pioneiro nesta forma de análise, um instrumento unifatorial com o objetivo de avaliar a satisfação geral no trabalho (Martins & Santos, 2006). Este tema tornou-se predominante na área do comportamento organizacional (Kanan, 2008).

Silva (2007) menciona como parâmetro global o *Questionário de Satisfação de Minnesota*, desenvolvido por Weiss *et al.* (1966), composto por 20 fatores que procuram medir a satisfação global, intrínseca e extrínseca, referindo-se aos aspectos de trabalho como salário e benefícios, na associação de variados aspectos, como atividade, independência, diversidade, status social, administração (relações humanas), administração (técnica), valores morais, garantia, serviço social, domínio, utilização de habilidades, políticas e práticas da organização, ressarcimentos, progresso, responsabilidade, capacidade criadora, condições de trabalho, companheiros de trabalho reconhecimento e realização, sendo apresentada em duas versões: a reduzida (curta), com 20 itens, utilizada para medir a satisfação global, e outra extensa (longa), com 100 itens, usada para mensurar 20 fatores.

No Brasil, evidenciam-se os modelos multifatoriais inventados por Siqueira (1995), Pasquali e Nogueira (1981), cujo objetivo era avaliar a satisfação no trabalho em relação ao grau de contentamento da pessoa, sendo apresentados em duas versões: uma integral, contendo 27 itens (acompanhados por uma escala tipo Likert de 7 pontos - 1 = totalmente insatisfeito e 7 = totalmente satisfeito), que foram elaborados para representar seis aspectos do

trabalho: remuneração, companheiros de trabalho, gerencia, ascensões, natureza do trabalho e estabilidade no emprego, e outra reduzida, que contou com 15 itens, sendo 3 itens em cada fator. Na década de 1970, a realização tornou um componente indispensável de atitudes, capaz de “predizer diferentes comportamentos de trabalho, tais como produtividade, desempenho, rotatividade e absenteísmo” (Tiffin & McCormick, 1975 *apud* Siqueira, 2008, p. 265).

A cordialidade no recinto de trabalho continuou a ser adotada no século XXI, sendo a satisfação no trabalho compreendida como um fator de grande relevância para a saúde do trabalhador, apontada por Siqueira (2008, p. 266) “como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado do envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo”.

Deste feito, a realização no ambiente de trabalho é apresentada por várias dimensões que, segundo estudos de Rocha (1998) e Martins (2003), contemplam o contentamento com os parceiros de trabalho, com os gestores, com a remuneração, com as promoções e com o respectivo trabalho. Na primeira dimensão, tem-se a identificação dos colegas como meio de satisfação quando há harmonia no ambiente de trabalho, proporcionando contentamento individual e coletivo (Kanan, 2008). Quanto a segunda dimensão, o contentamento com a gestão está ligada à forma como o trabalho se organiza, à valorização da competência do gestor, à comunicação entre gestor e seu liderado e à valorização do gestor quanto à atividade desenvolvida pela pessoa. A terceira e a quarta dimensão implicam “avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção (...) propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos” (Siqueira, 2008, p. 267). A quinta e última dimensão está relacionada com a natureza do trabalho, ou seja, à aceção que o trabalho representa para a pessoa.

Essas dimensões nos fazem perceber que são apresentados aspectos intrínsecos e extrínsecos associados à satisfação. Para Hackman e Oldham (1976), os fatores intrínsecos como reconhecimento, comprometimento, realização, progressões e crescimento pessoal estão relacionados ao trabalho. Quanto aos aspectos extrínsecos ao trabalho, ditos ‘fatores higiênicos’, estão relacionados às políticas organizacionais, procedimentos da gestão, programa de desenvolvimento de carreira, salário e circunstância de trabalho. Os aspectos extrínsecos serão discutidos no capítulo 3 ao enfatizar as práticas de gestão de carreiras dentro das organizações.

O trabalho tem uma valiosa proporção na trajetória profissional das pessoas (Robbins, 2005). No trabalho, as pessoas têm a probabilidade de conferir sentido ao que fazem, ampliar as capacidades e pensar sobre sua atuação, enfatizando a qualidade de vida e cooperando para

o êxito organizacional (Morin, 2001). A satisfação com o trabalho pode ser definida como entusiasmo autêntico e tangível (Lunardi Filho, 1995) ou envolvimento real, ainda que o sofrimento seja pertencente ao trabalho, provocado, em parte, pela respectiva configuração de composição do trabalho (Kanan, 2008).

Diante das evidências relatadas, tendo como fonte de pesquisa conceituados teóricos, é possível perceber que os atributos do trabalho são fatores significativos para a realização das pessoas no ambiente organizacional e, quando estão embasados em fatores que envolvem o desenvolvimento profissional provido pela organização através de programas para gerir as carreiras das pessoas, torna-se mais que uma realização ou contentamento individual, gerando evolução do profissional e produtividade como veremos no capítulo a seguir.

## 2 GESTÃO DE CARREIRAS

### 2.1 Breve histórico: conceitos e percepções

O mais importante da vida não é a situação em que estamos, mas a direção para a qual nos movemos. (Oliver Wendell Holmes).

Posteriormente a Segunda Guerra Mundial, a necessidade de um sistema para a administração da carreira tornou-se mais efetivo com o crescimento da complexidade organizacional através da escola da administração científica, com o estabelecimento de cargos ligados a postos de trabalho e dos sistemas de diferenciação entre eles.

Com o crescimento da complexidade técnica nas organizações, a ampliação dos negócios transfigura-se como um evidente incentivo às pessoas para a reflexão sobre o seu modo de vida. A questão da gestão de carreiras com o enfoque nas pessoas e na organização se tornou objeto de estudo de pesquisadores e da comunidade acadêmica na década de 1970. Nesse período, a produção estava concentrada nos Estados Unidos. Na década seguinte, foi discutida na Europa e Austrália. Nos anos de 1990, foi disseminada em todas as partes do globo (Dutra, 2010; Veloso, 2012). Essa produção acadêmica estava voltada para a compreensão dos processos de escolha das carreiras pelas pessoas, que envolviam a forma como interagiam com suas carreiras, escolhas profissionais e as etapas das carreiras.

No século XX, a gestão de carreiras começou a ser difundida nas organizações, assumido um papel estratégico, permitindo compreender a relação entre ser humano, trabalho e o sistema social da atividade profissional ao longo da vida (Bilhim, 2002).

O advento de gerir as carreiras profissionais no século XX criou a necessidade de providenciar iguais oportunidades aos trabalhadores das empresas (Brown, 2003, 2006).

Etimologicamente, a palavra “carreira” está associada a caminho. Trata-se de algo que temos dificuldade de definir, por ser um termo utilizado em nosso cotidiano e ao qual agregamos vários significados. “Carreira” pode ser utilizada como referência à mobilidade ocupacional, ou seja, o caminho a ser trilhado pelo profissional, ou à estabilidade ocupacional, referindo-se à carreira como profissão, sendo a carreira militar um exemplo. Nas duas situações, carreira passa a ideia de um percurso planejado e sistematizado no tempo e no espaço que será seguido por alguém (Van Maanen, 1977). Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Hall (1976, p. 12) sugere a seguinte definição: “carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associadas com experiências e atividade relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa”.

As duas definições direcionam a carreira para o indivíduo, não abrangendo condições direcionadas pelas organizações ou a sociedade. Elas estão impregnadas de influências oriundas da escola americana de psicologia e de sociologia relacionadas à carreira, ou seja, quase sempre a partir das ações das pessoas. Hall e outros autores expõem relações da forma como a carreira tem sido percebida pelas ciências sociais (Arthur, Hall & Lawrencw, 1989, p. 10).

Nessa perspectiva, a psicologia percebe a carreira como vocação (Holland, 1985), como veículo para a autorrealização (Shepard, 1984) e como uma componente da estrutura da vida individual (Levinson, 1984). No que se refere à psicologia social, a carreira torna-se mediadora em relação ao papel requerido pelo ambiente externo ao indivíduo e à resposta individual (Bailyn, 1980). No tocante à sociologia, a carreira tem sido vista como um conjunto de papéis (Hungles, 1958) e como mobilidade social (Blau, Duncan, 1967; Featherman, Hauser, 1978).

Além disso, a carreira também pode ser compreendida como uma sucessão de funções exercidas e de atividades realizadas no percurso da vida de uma pessoa, abarcando uma sequência de fases e transições que envolvem necessidades individuais, expectativas, motivos e imposições da organização e da sociedade. Do ponto de vista do indivíduo, engloba a vivência e a ponderação de sua experiência profissional, enquanto que do ponto de vista da organização envolve políticas, processos e definições relacionadas ao ambiente do trabalho, níveis organizacionais, ressarcimento e direcionamento das pessoas. Esses pontos de vista são harmonizados pela carreira dentro de uma conjuntura com frequentes ajustes, desenvolvimento e mudança.

Os conceitos sobre carreira citados acima revelam os direcionamentos relatados pelos autores, como as definições de Van Maanen e de Hall, no sentido de não discutir a carreira como uma continuação sequencial de experiências e trabalhos, mas como uma sucessão de estágios e de mudanças que se transformam em função das pressões sobre o indivíduo provocadas por ele próprio e pelo contexto em que se encontra. Também não descarta a carreira como resultado da relação entre o indivíduo e a organização, unindo interesses de ambos, sendo a junção das expectativas individuais e organizacionais.

A carreira também pode ser analisada pela perspectiva de uma visão tradicional, que parte da ocupação e do desenvolvimento profissional que envolve as progressões de cargos, ou seja, no contexto laboral e organizacional. A visão tradicional está associada a um mundo durável, onde as pessoas esperavam seu desenvolvimento gradativo dentro de uma mesma empresa. O auge era iniciar como aprendiz e alcançar um cargo de alto nível de gestão dentro da organização (Chiavenato, 2012).

No entanto, na perspectiva moderna, que corresponde ao mundo globalizado, com significativas transformações econômicas, financeiras, sociais e educacionais, é natural a pessoa desenvolver atividade profissional em várias organizações e em funções diferentes. Nesse caso, a ascensão profissional não se dá apenas na aquisição de funções gerenciais na organização, mesmo porque não são todos os profissionais que possuem perfil ou interesse em assumir funções de liderança. Atualmente, o desenvolvimento profissional está relacionado à satisfação e aos objetivos que o indivíduo determina para a sua carreira profissional.

A carreira, ao longo da vida, é o que “resulta da escolha, envolvimento e ajustamento de uma série de ocupações que juntas podem ser caracterizadas como a carreira de um indivíduo”, afirma Brown (2003, p. 427).

Para Hall (1996), a definição de carreira pode ser percebida como uma trajetória gradativa de comportamentos e de atitudes, associadas aos conhecimentos e atividades que possuam ligação com o trabalho no percurso da vida de um indivíduo, surgindo dessa definição a expressão “carreira proteana”, apresentada como oposta à carreira organizacional baseada no tempo e no espaço.

A palavra é proveniente do Deus Proteu, que na mitologia grega possuía a capacidade de mudar conforme a sua vontade. Nesse sentido, a carreira *proteana* seria exibida como um procedimento conduzido pelo indivíduo, que deverá ser flexível.

O quadro abaixo explica a metáfora entre Proteu e o profissional proteano:

Quadro 1  
**Profissional Proteano**

<b>Proteu</b>	<b>Profissional proteano</b>
Dom da adivinhação, habilidade de prever o futuro.	Habilidade de planejar a carreira com base em uma visão de futuro compatível com objetivos pessoais de carreira e de vida.
Habilidade de mudar de forma física	Versatilidade, flexibilidade e adaptabilidade.
Decisões de fugir dos mortais que o importunam.	Decisão de mudar de emprego ou redefinir a carreira quando esses não o aproximam de seus objetivos de carreira e de vida.
Transformação em animais perigosos para afastar os mortais inoportunos	Utilização de suas habilidades e competências para atingir seus objetivos de carreira e de vida.

Nota: Informações extraídas de Silva, 2007.

A definição de “proteano” envolve a experiência individual em relação à carreira, apresentando um caráter sistêmico/holístico, integrando as ações e atuações do indivíduo, ao passo que determina como resultado final a realização psicológica.

Segundo Dutra (2010), a carreira proteana expõe algumas características principais, como mudanças frequentes, auto inovação, autonomia, auto direcionamento, capacidade para o aprendizado, capacidade para um direcionamento de carreira e a vida, habilidade para estabelecer relações. Nesse posicionamento, o desenvolvimento passa a ser um estágio continuado que compreende o ajuste do indivíduo, das adversidades profissionais e dos relacionamentos (Hall, 1996b, p. 10).

No contexto proteano, são os relacionamentos com os gestores, com os colegas de trabalho ou com os prestadores de serviço e as adversidades diárias relacionadas ao trabalho que favorecem mais para o desenvolvimento do que os treinamentos formais ofertados pelas organizações, sendo algumas vezes improdutivos e desconectados com a realidade dos negócios.

Hall (1996b) também enfatiza a importância da pessoa em desenvolver duas competências, a adaptabilidade e o autoconhecimento, sendo habilidades fundamentais para aprender “como aprender”, pautada na resiliência, que leva o indivíduo a se adaptar a inúmeras transformações do ambiente e à sua imagem ao mundo exterior, podendo adquirir mais rapidamente novas habilidades essenciais para o progresso das ações relacionadas à atividade em uma nova carreira.

Como apresentado, percebo que a carreira proteana se baseia em particularidades como o perfil dinâmico e adaptativo, que consiste na mudança e adaptação constante de novas responsabilidades profissionais com a intenção de alcançar o sucesso psicológico, gerando demandas importantes para a caracterização de uma nova identificação profissional.

Com a compreensão de que a carreira é conduzida pelo indivíduo, não sendo mais direcionada pela organização, surge o “carreiras sem fronteiras”, apresentado por Michael Artur (1994). Designado como opositor às carreiras organizacionais, aquelas planejadas pela própria organização e que ocorrem dentro das possibilidades relacionadas à mesma (Arthur & Rousseau, 1996), o termo tem como principal característica a possibilidade de mobilidade da pessoa em diferentes experiências de trabalho e empregadores ao longo da sua vida profissional em distintas organizações ou na mesma, mas desenvolvendo atividades em funções diferentes, não sendo limitada a uma única trajetória profissional.

Com o advento da globalização, os acelerados avanços tecnológicos, a qualificação dos profissionais e as suas habilidades intelectivas provocaram os modelos de carreira tradicionais, dando lugar a novas conceituações das carreiras, a fim de elevar ao máximo a fidelização e satisfação dos clientes internos (colaboradores), fazendo com que os mesmos se sintam integrados e valorizados. Essa decadência da carreira tradicional se deve à necessidade de mudança das organizações e da flexibilização do trabalho. A nova percepção em relação ao

conceito de carreira se torna um desafio para os profissionais e com a redução dos empregos formais, tornando as carreiras instáveis.

A intensificação da globalização e a competitividade nas empresas e organizações trouxeram novos desafios relacionados à forma de gerir pessoas e carreiras. Diante das mudanças e exigências do mercado, duas situações prevalecem, que se relacionam com a tecnologia, que são as redes sociais de desenvolvimento, e a revolução *opt-out* (Scalabrin *et al.*, 2010). As redes sociais de relacionamento são determinadas pelo conjunto de pessoas identificadas como aquelas que podem favorecer a progressão na sua carreira, facilitando o desenvolvimento profissional. Existem evidências de que quanto mais diversificada a rede de relacionamento de uma pessoa, maior a probabilidade de sucessão de carreira (Higgins, 2001).

Um estudo foi realizado no Brasil pela Fundação Instituto de Administração (FIA) de São Paulo e para este momento foram envolvidos 265 alunos do curso de MBA. Foi concluído que a diversidade da rede de relacionamento, apesar de contribuir com a rede de relacionamentos da pessoa, apresenta pouca relação com a satisfação no ambiente de trabalho (Kishore, 2006).

A revolução *opt-out* foi apresentada pela mídia nos Estados Unidos objetivando descrever o crescimento considerável das profissionais femininas que deixavam sua carreira de executiva em grandes empresas para se dedicar mais à família (Maineiro & Sullivan, 2016), atrelando essa decisão à busca pela autenticidade, balanço ou desafio. Dessa forma, as pessoas construíam um novo tipo de carreira, chamada “caleidoscópio”, que lhes permitiu ter um direcionamento focado nas próprias escolhas, valores e parâmetros pessoais, adaptando-se às mudanças da vida, fazendo uma nova colocação de seus papéis e relacionamentos de novas formas, semelhante ao caleidoscópio.

As considerações expostas neste capítulo demonstram as múltiplas percepções relacionadas à definição de carreiras, que surgem quando as capacidades técnicas são cada vez mais exigidas devido às especificidades das atividades profissionais e à globalização.

Também está relacionada ao percurso profissional que a pessoa realiza de forma organizada, estruturada no tempo e espaço e envolvendo várias percepções desse momento, como a autorrealização, a aptidão, a continuação de funções assumidas e de trabalhos efetivados no percurso da vida. As várias formas de analisar a carreira na vida do indivíduo se modificam devido às importantes transformações que ocorrem, fazendo com que o entendimento da carreira esteja entrelaçado por vários fatores que favorecem a constante evolução.

## 2.2 A evolução da carreira profissional

Renda-se, como eu me rendi.  
Mergulhe no que você não conhece como eu mergulhei.  
Não se preocupe em entender, viver.  
Ultrapassa qualquer entendimento.  
(Clarice Lispector).

Com a decadência da abordagem administrativa científica nos anos 1980, que analisava as pessoas a partir de suas funções e cargos em uma visão tradicionalista, direcionou-se a gestão de carreiras para outro contexto. Nessa nova forma, a pessoa necessita compreender a ação da situação sobre ela, ou seja, não basta ter capacidade e querer contribuir. É preciso compreender a demanda do contexto sobre si e ter consciência do que está ocorrendo.

Na década seguinte, em 1990, as demandas sobre as pessoas foram se tornando cada vez mais intangíveis, o que dificultou o entendimento e os procedimentos das organizações em relação às ações sobre as pessoas. As organizações que conseguiram expressar suas demandas obtiveram melhorias significativas no clima e nos resultados.

O fato de realizar o trabalho e atingir as metas estará, provavelmente, contribuindo pouco para a organização, que necessita perceber o impacto do seu trabalho com o das demais pessoas, sendo realizado dentro dos princípios éticos e dos valores da organização. Desta forma, o conceito de competência não era suficiente em preparar a organização para lidar com uma realidade cada vez mais volátil. A dificuldade de mensurar a contribuição da pessoa devido aos elementos não tangíveis era percebida por meio da complexidade das atividades exercidas.

Isso nos permitiu uma definição operacional de desenvolvimento: a pessoa se desenvolve quando incorpora atribuições e responsabilidades de maior complexidade. Também nos permitiu uma definição operacional de carreira; a carreira é uma sucessão de degraus de complexidade (Dutra, 2017, p. 8).

Assim, as pessoas transformam o CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) em competências, que são entregues à organização, agregando valor ao patrimônio de conhecimento, que permanece mesmo após a saída do mesmo da organização.

A entrega de competências para a organização será realizada de diferentes formas, já que cada pessoa apresenta formas diferentes de formular seus conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto organizacional, enfatizando as competências que têm mais afinidade, seja técnica ou comportamental. Essa diversidade é fundamental para a compreensão das diversas formas de obter sucesso e competitividade, sendo este protagonismo cada vez mais

estimulado nas organizações como fonte de inovação, de competitividade e de profissionalismo.

Dutra (2017) relata que a carreira é apresentada através dos degraus de complexidade, ou seja, as atribuições e responsabilidades quando vão se tornando mais complexas agregam mais valor para o meio que estão inseridas. A carreira seria classificada em níveis de complexidade, sendo mensurado através de uma sequência de degraus de complexidade definida pela organização ou observada pela própria pessoa o crescimento profissional. Dutra (2017) indica em seu livro a análise feita na carreira dos jornalistas em que o desenvolvimento do reporte de texto em determinada redação está vinculado ao seu talento e pouco ao tempo de experiência ou de formação, sendo uma marca de complexidade em sua carreira o momento em que passa a dominar a linguagem do veículo de comunicação. Ele constatou que qualquer atividade humana pode ser classificada em níveis de complexidade, sendo uma visão mais intuitiva da carreira ao constituir um modelo acolhido pelas pessoas envolvidas, formalizando os degraus da carreira.

A associação da complexidade nos processos de reconhecimento das pessoas esteve presente nas pesquisas de Elliott Jaques (1967, p. 21), que produziu reflexões a respeito nos anos 1950 e lançou a ideia de *time span*, que se refere “ao maior período de tempo em que a utilização do discernimento é permitido e esperado sem a supervisão de um superior”. Assim, quanto o maior for o *time span* maior é a complexidade e maior é a remuneração. Por ser reducionista em relação ao *time span* e satisfatório para definir a complexidade, seus apreciadores, como Stamp (1989, 1993, 1994a e 1994b) e Rowbottom e Bollis (1987) demonstraram a importância de subsídios suplementares para esta caracterização.

Outro pesquisador que envolveu complexidade e carreira foi Le Boterf (2003), que tituló de “profissionalismo” a capacidade em compreender as modificações no ambiente e suas novas imposições e se qualificar para o cenário profissional. Ele delibera o profissional como “aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa” (2003, p. 37), sendo a complexidade um agrupamento de atributos e práticas de uma circunstância em processo contínuo de transformação.

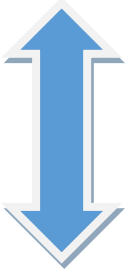

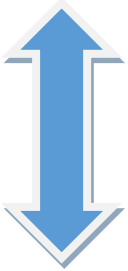

Para Dutra (2017 p. 10), a complexidade do mesmo modo necessita ser aplicada para os atributos objetivos da realidade, porém buscando estabelecer padrões estáveis de tempo que permitam chegar a uma métrica duradoura e aplicável a distintas realidades. Ele percebe que só nesse formato seria possível determinar observações comparativas entre distintas organizações, mercado de trabalho e momentos históricos, sendo que para ele a complexidade é uma característica intrínseca de determinada realidade.

Dutra (2017) também relata que existe uma diferenciação entre complexidade e dificuldade. Quando a atividade profissional com um grau elevado de dificuldade for reproduzida sem dificuldade por outros profissionais do mesmo nível hierárquico, ela não será mais complexa, mas de difícil execução se for executada por um profissional sem qualificação para tal, a exemplo das intervenções cirúrgicas, que são atividades facilmente incorporáveis ao repertório de um cirurgião.

Como relata Dutra (2017, p. 10), existe a possibilidade de em um futuro mais próximo, com o auxílio dos progressos da medicina, dessa intervenção deixar de ser complexa e continuar a ser difícil de executar. Analogamente, a realidade vivenciada pelas organizações contemporâneas com ambiente em constantes transformações faz com que a complexidade seja vista na exigência que é feita para a pessoa, sendo esse padrão de condição o alicerce para a composição de nossas mensurações. Para cada realidade organizacional e trajetória de carreira, têm-se buscado determinar dimensões de complexidade que demonstrem esses padrões de exigência.

Quadro 2

**Dimensões de Complexidade - Variáveis Diferenciadoras**

Eixo de desenvolvimento	Nível de Atuação	Abrangência de atuação	Escopo de responsabilidade	Nível de Estruturação das Atividades	Tratamento de informação	Autonomia e grau de supervisão
IV	Estratégica	Internacional	Várias atividades de negócio	Baixo nível de padronização, estruturação e rotina	Decide/ Responde	Alto nível de autonomia
V						
VI	Tática	Nacional	Unidade de negócio		Participa da decisão	
III						
II						
I	Operacional	Local	Área		Analisa e recomenda	
		Atividade	Alto nível de padronização, estruturação e rotina			

Nota: Quadro desenvolvido por José Hipólito para apresentação dessa sistemática em palestra sobre o tema.

O quadro mostra um aspecto importante de mensuração da complexidade, que é a influência na conjunção de resoluções ou atuações da pessoa, sendo medido, conforme mostra o quadro 1.1, através do nível e da abrangência da atuação e/ou pelo escopo da responsabilidade. É também importante nessa análise o nível de estruturação da atividade (quanto menos estruturada maior complexidade).

A complexidade revelou-se um conceito necessário para entender a prática da gestão dentro das organizações modernas em relação às pessoas. A princípio, foi importante para perceber com mais clareza o processo evolutivo, facilitando o entendimento do desenvolvimento profissional.

As atribuições e responsabilidades de maior complexidade favorecem o desenvolvimento profissional das pessoas e as organizações que utilizam a complexidade como meios de distinção, na maioria das vezes de forma não estruturada. Quando estruturada, mostra-se de forma sistemática, lógica e coerente de algo que já existia na diferenciação dos cargos, que também foi alterado nos dias atuais.

A descrição de cargos deixou de ser direcionada para descrever as funções e atividades. Atualmente, busca explicar as possibilidades de envolvimento desses cargos e exibe uma escala crescente de complexidade.

Os autores Charan, Drotter e Noel (2001), Dalton e Thompson (1993), Jaques e Cason (1994), Rowbottom e Billis (1987) e Stamp (1993) apoiaram as escalas de complexidade.

Para Jaques (1967, 1994), os níveis de complexidade podem ser mensurados a partir do espaço relacionado ao tempo entre a tomada de decisão, que ocorre de forma independente, e a possibilidade de ponderação dos resultados dela decorrentes, sendo quanto maior o tempo mais alto o nível de abstração determinado para que a decisão adotada seja correta. Segundo Jaques, há sete tipos de complexidade nas organizações, os quais chama de *níveis de trabalho (work Levels)*, relacionando a dimensão temporal em categorias, conforme demonstração a seguir:

- *Work Level 1* (até 3 meses) - envolvem os colaboradores de chão de fábrica, os qualificados e também os supervisores.
- *Work Level 2* (de 3 meses a 1 ano) - nesta estão envolvidos os gerentes responsáveis por operações e procedimentos mais simples (primeiro nível gerencial).
- *Work Level 3* (1 a 2 anos) - aqui, os gerentes são os de nível médio e táticos responsáveis por um conjunto de processos.

- *Work Level 4* (de 2 a 5 anos) - os gerentes seniores aqui relacionados são os responsáveis por decisões estratégicas, na maioria das vezes posicionadas com os diretores.
- *Word Level 5* (de 5 a 10 anos) - este nível envolve o presidente.
- *Word Level 6* (de 10 a 20 anos) - para este nível são relacionados os profissionais responsáveis pelo grupo de empresas ou até atuação transnacional.
- *Word Level 7* (acima de 20 anos) - Envolve Os CEO (Chief Executive officer) de grandes empresas atuante em vários países e com operações diversificadas.

### Quadro 3

#### Work Level – Elliot Jaques

	<b>Work Level</b>		<b>Horizonte do tempo</b>
Sistema de valores	7	Presciência	Acima de 20 anos
Criação de valores	6	Corporativa	De 10 a 20 anos
		Cidadania	
	5	Intenção Estratégica	De 5 a 10 anos
Valor agregado para o futuro	4	Desenvolvimento	De 2 a 5 anos
do negócio		Estratégico	
	3	Melhores Práticas	De 1 a 2 anos
Valor agregado para o	2	Serviço	De 3 meses a 1 ano
presente negócio			
	1	Qualidade	Até 3 meses

Nota: Informações extraídas de Jaques (1994, p.15).

Através de pesquisas, Jaques (1994), Rowbottom e Billis (1987) desenvolveram um conjunto maior de referências com o objetivo de medir os níveis de complexidade. Para eles, o uso do espaço de tempo como exclusiva avaliação não seria de total aceitação, levando em conta que as organizações possuem desenhos organizacionais específicos ou da natureza dos problemas a serem gerenciados.

Dessa forma, os autores procuram agregar a cada nível determinado por Jaques a complexidade das obrigações da posição, como Stamp (1993), que procurou determinar os

distintos níveis de complexidade a partir do tempo, que envolve a tomada de decisão, associando à maturidade profissional.

Quadro 4

**Nível de Complexidade**

<b>Nível de Complexidade</b>	<b>Trabalho requerido (ROWBOTTOM; BILLIS, 1987)</b>	<b>Processo de tomada de decisão (STAMP; STAMP, 1993)</b>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Assegurar viabilidade para as futuras gerações da organização.</li> <li>-Prever campos futuros de necessidade de uma sociedade.</li> </ul>	<p><b>Prever</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Interpreta e molda configurações de economias, políticas nações, regiões, religiões e ideologias para criar futuros desejados.</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustar as características de uma organização para contextos multiculturais.</li> <li>- Formar opiniões e conceitos sobre os contextos econômico, político, social, tecnológico e religiosos.</li> </ul>	<p><b>Revelar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estende sua curiosidade a análise, além das áreas conhecidas de influencia real ou potencial, explorando recursos inesperados de oportunidade ou instabilidade.</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cobrir um campo geral de necessidades em uma sociedade.</li> <li>- Definir qual é a razão de existência de uma organização complexa</li> </ul>	<p><b>Tecer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreender relações entre diferentes sistemas.</li> <li>- Identificar relações e vínculos potenciais entre questões e eventos desconectados.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferecer um espectro completo de produtos e serviços para a totalidade de um território ou organização.</li> <li>- Induzir, desenvolver e manter uma unidade de negócios.</li> <li>- Introduzir, desenvolver e manter uma unidade de negócios, integrando-se ao ambiente no qual está inserida.</li> </ul>	<p><b>Modelar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar ideias e conceitos, testando possíveis combinações e produzindo inovações.</li> <li>- Constrói modelos a partir do que vê em diversas realidades.</li> </ul>

3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferecer respostas sistemáticas de acordo com a necessidade de situações com início, meio e fim definidos.</li> <li>- Garantir o funcionamento pleno de um sistema.</li> </ul>	<p><b>Conectar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Examina cuidadosamente várias atividades na busca de ideias, tendências ou princípios que criem um todo coerente.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar tarefas concretas, cujos objetivos e implicações devem ser julgados de acordo com as especificidades da situação.</li> <li>- Identificar as necessidades de clientes específicos.</li> </ul>	<p><b>Acumular</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reúne informações, passo a passo, para revelar aspectos óbvios e implícitos de cada situação, identificando resultados das possíveis respostas.</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar tarefas separadas e concretas, cujos objetivos e produtos podem ser totalmente especificados.</li> </ul>	<p><b>Perceber</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornece respostas diretas para tarefas imediatas.</li> </ul>

Nota: Informações extraídas de Rinow (1998) a partir dos trabalhos de Rowbottom e Billis (1987) e Stamp e Stamp (1993, p. 86).

Mais um estudo expressivo para o entendimento da complexidade foi apresentado por Dalton e Thompson (1977, 1993), que se deu através das pesquisas ocorridas nos Estados Unidos, onde foi percebida por eles a presença de quatro estágios de desenvolvimentos unidos ao nível de complexidade da atividade desempenhada pela pessoa. Essa mudança de estágio acontece quando se adquire experiência e formação, desenvolvendo a possibilidade de executar alterações em sua vida profissional, assumindo um agrupamento de atribuições e responsabilidades mais exigentes.

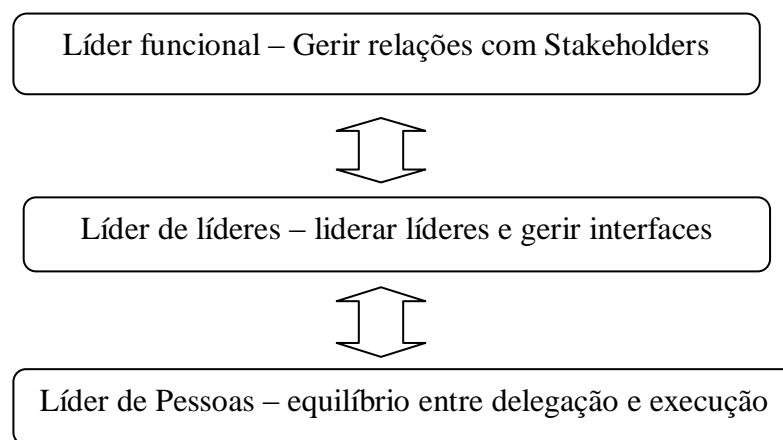
O método foi intitulado de *novação*, um termo jurídico que se relaciona ao acordo de novas regras em um contrato, sendo necessário o acesso para uma fase de maior complexidade, a mudança da compreensão da realidade de suas expectativas e realizar adequações a o atual nível de exigências.

Os estágios de desenvolvimento apresentados pelos autores são:

- *Aprendiz* - aquele que se envolve em atividades ordenadas, de forma autônoma e inovadora e com parâmetros preestabelecidos, sendo necessária a supervisão de um profissional.
- *Profissional Independente* - atua de forma autônoma e não precisa ser supervisionado para entregar o que a empresa aguarda dele.

- *Mentor ou Integrador* - tem o papel de desenvolver as pessoas, liderando orientandos nos aspectos técnicos e administrativos, sendo responsável pela supervisão formal de projetos e pessoas.
- *Diretor ou estrategista* - atua no direcionamento estratégico de empresa ou negócio.

A pesquisa de Charan, Drotter e Noel (2001) sugere níveis de complexidade das competências e obrigações dos líderes organizacionais, chamados *leadership pipeline*, sendo comparáveis aos *work levels* definidos por Jaques e Cason (1994), conforme apresentado anteriormente. As dificuldades vivenciadas pelos líderes ao mudar o nível de complexidade foi um ponto importante apresentado pelos autores.



**Figura 1.** Transições de Pipeline

Fonte: Dutra (2017) com base em Charan, Dotter e Noel (2001, p. 41) / Figura 1.3 - Transições de Pipeline.

Nesta figura, que aponta os problemas de transições de Pipeline em relação à complexidade que cada nível de liderança ou líder terá que desenvolver, a complexidade leva à exposição de desafios e um novo conjunto de competências que irá lapidar o líder.

O pipeline não é um cilindro reto, mas um cano que se curva em seis pontos. Cada uma dessas passagens representa uma mudança na posição organizacional. Requisitos de cada passagem: Habilidades (competências para novas responsabilidades), Aplicações de tempo, Valores profissionais. É preciso desobstruir o pipeline da organização e facilitar o próprio crescimento como líder (Charan, Drotter & Noel, 2009, p.15).

As transições de Pipeline são apresentadas em seis passagens. A primeira se refere a gerenciar a si mesmo a gerenciar os outros, ou seja, no lugar de produzir, é fazer com que os outros produzam. A segunda passagem - de gerenciar os outros a gerenciar gestores -, apresenta como uma das dificuldades do líder escolher clones e não permitir a diversidade de perfis gerenciais. Na terceira - de gerenciar gestores a gerente funcional -, faz-se necessário adotar uma visão mais ampla de longo prazo, criando estratégias funcionais a fim de permitir

aos líderes destaque em relação à concorrência e apoio ao cumprimento dos objetivos gerais do negócio. Já na quarta - de gerente funcional a gerente de negócios -, o gerente se torna responsável pela integração das funções. Na penúltima passagem - de gerente de negócios a gerente de grupos -, deixa de valorizar o sucesso do próprio negócio e passa a valorizar o sucesso do negócio de outras pessoas. Na última e sexta passagem - de gerente de grupo a gestor corporativo -, são os CEO que gerenciam os *stakeholders* externos e devem perceber mudanças externas significativas para lidar com elas de forma proativa.

Schein (2004) apresenta as fases da carreira sob o ponto de vista do indivíduo, como ele percebe a própria carreira e como a sociedade a reconhece, ainda que o período de tempo associado a cada uma das fases modifique muito de acordo com a profissão ou com a pessoa que a exerce.

Quadro 5  
**Fases da Carreira sob o ponto de vista do indivíduo.**

Fase 10	<b>Aposentadoria</b> - De maneira inevitável, querendo ou não, a organização ou profissão não terão um cargo expressivo a oferecer e o indivíduo terá de se adequar. O que advém com a autoimagem profissional nesta fase modifica muito de pessoa para pessoa. Para alguns, é a probabilidade de planejar uma nova carreira, para outros é traumática, a ponto de perder a saúde física ou mental, às vezes provocando morte prematura.
Fase 9	<b>Desligamento</b> - Fase caracterizada pela diminuição das atividades; torna-se menos envolvida, começa a refletir sobre a aposentadoria.
Fase 8	<b>Avanço, recomeço ou estabilização</b> - A informação resultante desta autoanálise leva a decisões sobre a permanência ou não da carreira. Para alguns, significa ascender alguns degraus da carreira, para outros é a redefinição das áreas profissionais que desejam buscar e para outros ainda insinua uma avaliação de como conciliar cobranças profissionais com interesses familiares e pessoais.
Fase 7	<b>Crise no meio da carreira, reavaliação</b> - é uma fase de reavaliação que pode ser traumática, mais muitos indivíduos a julgam normal e relativamente simples, frequentemente resultando numa redescoberta de objetivos.
	<b>Estabilização no emprego, permanência como membro</b> - Nos primeiros cinco a dez anos de uma carreira, a maioria das organizações e ocupações

Fase 6	indica se o indivíduo pode ou não contar com um futuro ao longo prazo. É uma fase variável, irá depender da profissão. Em algumas ocupações (como a de professor universitário), o processo de estabilidade força a organização a garantir estabilidade formal ou dispensar o indivíduo. Na maioria das organizações, o processo não é tão rigoroso, mas obedece a normas relativas a tempo de serviço ou dispensas.
Fase 5	<b>Admissão como membro</b> - É nesta fase que surge uma autoimagem mais significativa da pessoa como profissional ou membro da organização. Objetivos e valores começam a se definir por meio de reações a diferentes situações desafiadoras em que as escolhas devem ser feitas. Nesta fase, o indivíduo começa a ter mais consciência de suas aptidões, pontos fortes e fracos.
Fase 4	<b>Treinamento básico, socialização</b> - a duração e intensidade deste período variam de acordo com a profissão, a organização e a complexidade do trabalho. Esta fase é a principal fonte de aprendizado pessoal porque a organização começa a fazer exigências que o indivíduo deve satisfazer. O profissional se vê diante de escolhas concretas sobre se deve ou não continuar com a profissão e/ou na organização, dependendo de como reage ao processo de socialização.
Fase 3	<b>Ingresso no mundo profissional</b> - é uma época de adaptação, na qual as pessoas tomam conhecimento da realidade do trabalho e de suas próprias reações. O principal aprendizado pessoal começa neste ponto com a evolução de aptidões, objetivos e valores e são testados em meio a turbulências na vida prática.
Fase 2	<b>Educação, treinamento</b> - dependendo da profissão, este processo pode ser complexo ou simples, levando apenas alguns meses, vinte anos ou até mais. Há muitas opções dentro dessa fase, à medida que as metas profissionais vão se tornando mais claras e se transformando. Em alguns casos (como o da medicina, por exemplo), as fases da carreira externa exigem cedo uma tomada de decisão, a fim de assegurar que todos os pré-requisitos necessários para o exercício da profissão sejam atendidos durante o período educacional.
	<b>Crescimento, fantasia, exploração</b> - está associada ao período da infância e pré-adolescência; a profissão é apenas um pensamento, e a carreira pouco

Fase 1	significa afora o estereótipo profissional e um objetivo geral de “sucesso”. A pessoa nesta fase se prepara para iniciar o processo educacional ou de treinamento necessário para qualquer que seja a profissão provisoriamente escolhida.
--------	--

Nota: Informações extraídas de Schein (1996, p. 21-24).

A evolução da carreira me faz refletir como o ser humano foi avaliado em vários momentos diferentes na visão profissional. No início, o ser humano se apresentava como parte do equipamento, e ele, junto com a máquina, trazia para as indústrias a produção. Em outro momento, com a ajuda de pesquisadores psicólogos, ficou comprovada que a motivação dentro do ambiente de trabalho resulta em melhores resultados, levando à decadência da abordagem administrativa e trazendo uma nova visão do ser humano trabalhador, a abordagem humanística.

As evoluções relacionadas ao trabalho continuaram acontecendo através da análise do trabalhador em relação às suas competências para determinada atividade profissional, o chamado CHA, que nos dias atuais é compreendido de forma mais ampla, no sentido de análise do profissional como ser complexo e de difícil mensuração. Devido a essa dificuldade de mensurar a contribuição da pessoa em relação ao impacto que causa no seu trabalho, fez-se necessária uma forma de análise em que estivesse em evidência não a própria pessoa, e sim as atividades que ela exerce.

Nesse contexto, gostaria de fazer uma análise entre duas situações, a do indivíduo que necessita ter consciência da sua autogestão e as complexidades apresentadas pelas atividades, sendo as duas situações entrelaçadas, mas devido à dificuldade de mensurar a contribuição efetiva da pessoa em relação ao impacto ocasionado no ambiente de trabalho, os estudiosos perceberam uma maneira de mensurar através da complexidade.

Em estudos mais avançados de grandes pesquisadores no campo da gerência de carreiras, foram apresentados os “Degraus de Carreira”, que analisavam a evolução da carreira de uma forma menos intangível, fazendo com que a carreira fosse compreendida e o profissional evoluísse de forma mais planejada. Nesta forma de analisar a carreira, penso que a complexidade em que as atividades vão se apresentando, em que fica mais claro o impacto do resultado do trabalho da pessoa para a organização, não se dissolve da autogestão, visto que fica evidente que a complexidade tem que estar ligada à qualificação para a execução de uma atividade distinta, bem como não se tem preparação para tal, sendo impossível de realizar a atividade.

## 2.3 Trajetórias de Carreira

A vida só pode ser compreendida olhando para trás; Mas só pode ser vivida, olhando-se para frente.

(Soren Kierkegaard)

A trajetória da carreira nas organizações está ligada ao caráter das atribuições e responsabilidades que as pessoas têm em relação a sua ocupação profissional, não estando relacionada à profissão ou função ocupada pelo profissional. Para ser mais clara, as pessoas que exercem atividades com a mesma natureza se encontram na mesma trajetória. É o caso de um psicólogo que é contratado pela organização como analista de treinamento e desenvolvimento que, após um tempo, é transferido para outra função como analista de recrutamento e seleção. Ele continua na mesma trajetória de carreira, mesmo tendo sido mudado de função, já que as duas funções exibem atribuições e responsabilidades de mesma natureza.

As trajetórias de carreira podem ser agrupadas em três categorias:

- *Operacionais* (atividades-fim da empresa) - no qual é necessária a utilização do corpo ou alto grau de estruturação, que na maioria das vezes são concluídas em si mesmas, sendo necessário que a empresa determine critérios de mudança para outras carreiras ou para o mercado de trabalho. Como exemplo, a atividade de *call center*, com um baixo nível de aproveitamento interno, mas cujos profissionais, contratados sem experiência, são devolvidos para o cenário de trabalho com experiência e melhor grau de articulação.
- *Profissionais* (ligados às atividades específicas) - geralmente exigem formação superior, não sendo determinadas pela composição organizacional da empresa, mas pelos procedimentos essenciais, como administração, ligadas às atividades administrativas, sistema de informação, finanças, recursos humanos etc; tecnologia, relacionadas as atividades de engenharia de produtos, processos, qualidade, logística etc.
- *Gerenciais* - unem as ocupações de gestão da empresa com seus ocupantes, geralmente provenientes dos cargos operacionais ou profissionais que durante seu procedimento de desenvolvimento comprovaram aptidão e as competências para a carreira gerencial. Um programa implantado em algumas empresas prepara os jovens recém-formados e sem experiência profissional para assumirem no futuro um cargo de gestão, são os chamados *trainee*.

De acordo com Dutra (2004), os trajetos percorridos pela carreira são constantes e, ao entendermos as trajetórias como desempenho da pessoa em atribuições e responsabilidades de mesma natureza, podemos conferir que elas não se modificam no decorrer do tempo.

A natureza do negócio determina o trajeto da carreira na organização. Como exemplo, em uma instituição de ensino encontramos as seguintes trajetórias de carreira: educacional (coordenadores pedagógicos, docentes etc.); administrativa (financeira, de tecnologia, jurídica, recursos humanos etc.); comercial (marketing, vendas etc.); gerenciais (diretores, gerentes, supervisores etc.).

A trajetória da carreira aponta três períodos devidamente relacionados à gestão do desenvolvimento: a entrada na carreira com requisitos e condições de acesso bem claras no início; o momento do crescimento, em que as empresas conseguem monitorar bem o início, e em organizações mais estruturadas esse percurso é todo favorecido e planejado para o desenvolvimento profissional; e o período que finaliza a carreira, que, na maioria das vezes, não é claro, fazendo com que a pessoa permaneça, por anos, no teto de sua carreira sem perspectiva de crescimento, impedindo o ingresso de pessoas que vem progredindo. Entender o final da carreira é de extrema importância no que se refere ao preparo para outra carreira com o direcionamento da organização, dentro ou fora da organização, como se tornar um consultor interno na própria organização e ter clientes externos também.

A carreira também pode ser analisada sob a natureza das atribuições, das responsabilidades em categorias operacionais, profissionais e gerenciais. A trajetória operacional apresenta pouca possibilidade de transitar para outras trajetórias, já que as pessoas do operacional lidam com situações concretas. Em outras categorias, as situações são mais abstratas, sendo que o perfil de quem trabalha com o operacional é mais concreto e dificilmente se adapta ao abstrato.

Nesse perfil também existe uma dificuldade em perceber a organização como um todo de forma mais ampla, deixando de observar somente sua atividade e entender o contexto geral da organização em relação aos demais setores, tipo de negócio e o impacto que é reproduzido na comunidade ou dependendo do porte da empresa no Brasil ou no mundo. Outro impasse que comumente acontece é a falta de qualificação profissional superior, sendo a escolaridade predominante o nível técnico.

Outra trajetória apresentada é a profissional. Nela, as pessoas de formação técnica ou superior atuam em várias áreas, como as de tecnologia, industrial, administrativa, comerciais, entre outras. Um fato recorrente nessa trajetória acontece aos que ingressam em determinada atividade como auxiliar e são promovidos a assistente após investir em sua formação e dão

continuidade progredindo para analista; à medida que se qualificam, o grau de complexidade aumenta e o cargo também. A tendência da evolução na referida trajetória profissional é a gerencial. Mas, e as pessoas que não possuem perfil gerencial? Essa situação se torna complexa pelo fato de que as pessoas entre 35 e 40 anos que chegam ao fim da carreira profissional e não apresentam perfil para gerência, acabam ocupando cargos seniores, bloqueando o crescimento das pessoas em posições de menor complexidade e em plena ascensão da carreira profissional.

Na trajetória gerencial, não necessariamente são os melhores profissionais que ocupam a função, como já foi falado anteriormente, pois existem pessoas sem perfil gerencial que se adequam melhor à atividade técnica, sendo excelentes profissionais. Uma das situações que pode acontecer com o gerente é ficar isolado em uma determinada atividade da organização, em uma visão parcial da organização, e que, ao apresentar dificuldade para ascender, afasta-se das posições estratégicas.

Algumas empresas apresentam dificuldade para lidar com gestão das trajetórias de carreiras onde há tecnologia de processos industriais e tecnologia de produtos, por se tratarem de perfis de profissionais diferentes, que exigem perfis ligados à pesquisa e à geração de conhecimento. Outra situação que acontece nas organizações frequentemente são as diferentes trajetórias profissionais em uma mesma unidade, gerando frustrações nas expectativas criadas pelas pessoas.

Nesse progresso de evolução para a transição de carreira, que se inicia quando a pessoa efetua um movimento, assumindo uma nova identidade profissional, não se trata de mudar de cargo ou de atividade de forma superficial. A transição de carreira envolve mudanças bem mais profundas, sendo um processo dolorido, mas que oferece grande realização e crescimento pessoal e profissional, despertando no profissional sentimentos ambíguos. Para ficar mais claro esse processo de transição de carreira, podemos ter como exemplo uma pessoa que muda da posição técnica ou funcional para uma posição gerencial. Nesta nova função, o que se torna mais marcante não é o fato de liderar pessoas, mas de fazer parte de outro nível hierárquico na organização.

A transição de carreira acontece em dois momentos, sendo um deles na chamada “crise da meia carreira” e outro no momento final, quando acontece a aposentadoria. (Morison; Erickson; Dychtwald & Quishida *apud* Joel Dultra, 2017, p. 40).

A crise da meia carreira acontece próximo aos 40 anos e aos que seguem a trajetória técnica acontece por volta dos 15 a 18 anos após a formatura, quando o profissional se depara com a necessidade de transição de carreira ou permanece em sua atividade profissional até a aposentadoria.

No caso da aposentadoria que acontece de forma precoce para a maioria que se apresenta em plena produtividade, o mercado de trabalho absorve e, em muitos casos, em novas atividades profissionais, realizando uma transição de carreiras.

O processo de transição de carreira gera a mudança da identidade profissional ocasiona estresse no momento de adaptação e pode ser analisada em quatro etapas. A etapa racional está ligada ao planejamento, ou seja, algo que a pessoa se prepara para acontecer. Por envolver o planejamento, a pessoa já tem perceptibilidade nos desafios que irá se deparar, e por isso fica mais clara a possibilidade de alcance dos resultados que serão compensatórios. Esse momento de racionalidade ocorre por não existir a possibilidade de crescimento ou de ampliação do nível de complexidade das atividades realizadas.

Na etapa emocional, a pessoa percebe que, para assumir a nova identidade profissional, terá que renunciar a anterior, gerando um sentimento de perda. Com o processo de desgaste emocional, a tendência é a ambiguidade, assumindo dois papéis com dificuldade de largar a antiga carreira, impedindo, conseqüentemente, de alavancar a atual carreira.

Outra etapa, chamada de “limbo”, caracteriza-se pela renúncia da antiga identidade, mas com o profissional não se firmando ainda na atual, não se sentindo, pois, pertencente, por isso se encontra sem identidade. Quando o sentimento de não pertencente à nova identidade profissional é prolongada, pode gerar uma depressão. É o caso de muitos aposentados que não conseguem encontrar uma nova identidade após a aposentadoria.

Por fim, na etapa de consolidação da nova carreira, que é a fase de adaptação, alguns sentimentos negativos são apresentados, como se sentir incapaz, com baixa auto-estima, pois seus pares que realizam a mesma função dominam e desenvolvem as atividades de forma natural, como o mesmo fazia na antiga função. Nessa fase, é necessário se reinventar, desprender-se das atividades e posturas anteriores para assumir novos desafios e atitudes. Para esse momento, muitas empresas introduzem processos de *mentoring* em que os mentores são os próprios gestores seniores.

O tema “transição de carreiras”, apesar de extremamente importante para a pessoa e a empresa, não é muito evidenciado e implantado como um processo de desenvolvimento do profissional, com processos que enquadram o pretendente fazendo um plano de desenvolvimento individual, chamado por algumas empresas de People Meeting, Coaching, entre outros. A ideia que muitas empresas têm em relação à transição de carreira é que se trata de um momento natural de progressão profissional e que analisar as habilidades e competências para a nova função já são suficientes.

Mas, estudando profundamente esse momento, é perceptível que as pessoas não estão totalmente preparadas para o movimento de mudança da identidade profissional, e quando a

empresa compreende os entraves do processo, algumas incertezas e ansiedades podem ser amenizadas, através programas de transição profissional de carreiras que ao mesmo tempo desenvolvem e oferecem o suporte necessário.

Para determinados autores, as pessoas podem direcionar suas carreiras e o sucesso profissional sob dois paradigmas - o de carreira de realização ou o de carreira de avanço (Greenhaus, 2008; Lee *et al.*, 1997; NG & Feedman, 2007).

Quando a carreira é analisada no ponto de vista da realização, está geralmente associada a funções mais técnicas, seu sucesso vem do reconhecimento em equipe, em grupo fechado, com pouco nível hierárquico e pouco inacessível para quem dele não faz parte, como profissionais que atuam em setores específicos.

Quanto à carreira de avanço, acontece na possibilidade de alcance de novas posições de autoridade e com o crescimento dentro de uma hierarquia de poder em uma organização (Greenhaus, 2008). Alguns autores sugerem que as pessoas, ao mudarem de uma área profissional para outra, possivelmente apresentam alguma insatisfação com a sua área profissional anterior. Presumíveis motivos foram identificados por diferentes autores, como: conflito família/trabalho - Adams, King e King (1996) e Messersmith (2007); elevada carga de trabalho percebida - Moore (2000); exaustão com o trabalho - Armstrong *et al.* (2015), Mangia (2013), Mangia e Joia (2015), Moore (2000) e insatisfação em geral com a área - Carayon *et al.* (2006), Mangia (2013), Mangia e Joia (2015). Por sua vez, autores como Brown (2006), Mangia (2013), Mangia e Joia (2015), Martins (2001) e Ramos e Joia (2011) afirmam que as pessoas mudam de carreira para obtenção de novas experiências, habilidades e, por conseguinte, manter-se empregáveis no mercado de trabalho.

As trajetórias de carreiras apresentam várias formas de análise de acordo com a interpretação e estudos feitos pelos pesquisadores. Na minha percepção, as trajetórias aqui citadas podem sim ser verificadas de ângulos diferentes, pois as pessoas e as profissões seguem uma inclinação diferente e particularidades que são únicas.

Levando em consideração o tipo de negócio em que a análise está sendo feita, influencia diretamente no desenho dos cargos e níveis hierárquicos. Nesse sentido, passa por três períodos, o primeiro momento, o momento de aprendizado com crescimento ou desenvolvimento e o estágio que finaliza, quando não é mais possível o progresso profissional e há uma paralização, em que possivelmente a pessoa envolvida não percebe, visto que, na maioria das vezes, esse momento não é claro.

Outros elementos que não poderiam deixar de comentar são as responsabilidades e a categoria que a pessoa está inserida, que será determinante para nível operacional, profissional ou gerencial. Em cada nível, percebo uma complexidade que irá levar a pessoa a

novas identidades profissionais, enfatizando-se que não se trata do processo de mudança de cargo, e sim uma transição bem mais profunda, como o processo de realização e crescimento profissional.

### 3 AS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE CARREIRAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

#### 3.1 As práticas de gestão de carreiras nas organizações

Nada é permanente, exceto a mudança.  
(Heráclito)

As práticas de gestão de carreiras nas organizações é algo de muito valor que remete aos envolvidos as oportunidades e suporte para que possam planejar suas carreiras de forma estruturada no processo de transição da mesma. Trata-se do momento em que, ao olhar para frente, encontram-se muitas incertezas, adaptações e organizações a serem feitas; e, ao olhar para trás, vê-se o trajeto percorrido e já construído.

A pesquisa realizada por Joel Dutra (2017), publicada em seu livro *Gestão de carreiras – a pessoa, a organização e as oportunidades*, retrata que a maioria das organizações pesquisadas não possui sistema de gestão de carreiras. A pesquisa, realizada em 2014, abrangendo um universo de 423 organizações, constatou que mais de 97% não contam com um programa planejado para a gestão de carreiras. Nessa pesquisa, que avalia as melhores empresas para trabalhar, realizada em conjunto com a revista *Você S.A.* desde 2006, um dos pontos mais sensíveis na avaliação dos participantes em relação a suas organizações é a falta de um sistema de gestão de carreiras. Da mesma forma, o estudo verificou a existência de um resultado favorável na captação e retenção das pessoas e um ambiente de trabalho com positivo clima organizacional quando são oferecidas sistemas de carreiras estruturadas.

As organizações que adotam sistemas estruturados de gestão de carreiras buscam conciliar as expectativas pessoais do profissional com as expectativas da empresa, sendo uma via de mão dupla nesse processo de ganha-ganha. O desafio é conciliar de forma que ferramentas ofertadas sejam possíveis de serem aderidas, e não devem ser entendidas como uma moldura, com as pessoas sendo obrigadas a se encaixarem, e sim a partir das possibilidades de desenvolvimento profissional dentro das necessidades e suas expectativas.

Sobre o tema gestão de carreiras nas organizações, determinados autores exibem distintas posições sobre o tema, conforme relata Joel Dutra (2017), dentre eles:

- *Gutteridge* (1986) - caracteriza o sistema como um agrupamento de ferramentas e técnicas que proporcionam a sequência de conciliações entre a pessoa e a organização;

- *Walker* (1980) - pensa o sistema como um agrupamento de processos que permite à organização identificar as pessoas mais adequadas a suas necessidades e ainda planejar suas carreiras e implantá-las;
- *London e Stumpf* (1982) - buscam descrever o sistema com o mesmo direcionamento de Gutteridge, ressaltando, contudo, as ações de planejamento e o acompanhamento das necessidades da organização;
- *Leibowitz, Farren e Kate* (1986) - caracterizam o sistema como constituído de diretrizes e instrumentos de gestão de carreiras, conectados a outras ferramentas de gestão de pessoas, composição de carreira e uma série de políticas e metodologias que visa conciliar as expectativas das pessoas e das organizações.

Diante das contribuições apresentadas, penso ficar evidente que o processo para gerir carreiras é algo a ser analisado de forma minuciosa, envolvendo aspectos como compromisso ajustado entre organização e pessoas; políticas e práticas oferecidas para o desenvolvimento profissional; mudança da trajetória, que implica na identidade profissional, envolvendo riscos para a pessoa e a organização; e os instrumentos de gestão que favorece o nível de conhecimento entre a organização e a pessoa através do suporte necessário para se tornar protagonista da sua carreira e seu desenvolvimento.

Quando me refiro às práticas da gestão de carreiras nas organizações não posso deixar de apresentar os instrumentos que devem ser considerados para a constituição dessas políticas e práticas, como o autoconhecimento, que traz decisões individuais sobre a carreira, sendo vinculado ou não à organização desse processo, envolvendo alguns instrumentos que favorecem a autoanálise, como: aconselhamento profissional, autoanálise e análise da carreira.

Outro ponto é o gerenciamento de carreiras pela organização dos aspectos extrínsecos, que envolve a previsão de demanda por recursos humanos, programas de desenvolvimento, recrutamento interno, processos de acompanhamento do desempenho e crescimento profissional.

Também há entendimento entre as pessoas e a empresa, que incluem o programa de preparação e aperfeiçoamento dos gestores que se tornam conselheiros e orientadores dos liderados, clareza das regras em relação às políticas de desenvolvimento com o uso de guia de carreiras e seleções internas com perfis bem definidos para não gerar desmotivação dos colaboradores que se candidatem à vaga.

Além de conhecer as necessidades das pessoas, é de extrema importância o seu envolvimento no processo, através do qual se pode observar organizações que, apesar de excelentes planos de desenvolvimento profissional, não conseguem colocá-los em prática

devido à falta de divulgação interna para os colaboradores, sensibilização para o envolvimento e falta de acompanhamento aos que estão envolvidos por parte dos gestores no processo.

Quando me refiro aos processos seletivos internos com perfis bem definidos, posso citar como exemplo os casos de divulgação de oportunidades internas que não apresentam as características exigidas pela função de forma detalhada, em que colaboradores se candidatam mesmo sem apresentar as características exigidas, sendo, conseqüentemente, reprovados, o que gera descontentamento e até baixo rendimento na função exercida após o resultado do processo seletivo. São situações que devem ser cuidadosamente avaliadas na implantação, sendo capaz de persuadir o clima organizacional e, por conseguinte, na captação e retenção de talentos.

A proposta para implantação do sistema de desenvolvimento de carreiras nas organizações deve ser construída em parceria com os colaboradores alinhados com as expectativas da organização. Deve orientá-los em relação ao desenvolvimento da organização e perceber as condições reais para seu crescimento profissional.

A consequência de um planejamento para o desenvolvimento de carreira dentro das organizações é a captação e retenção de talentos, em que as pessoas são contratadas e seguem o processo de evolução profissional interno, abraçando novos desafios e assumindo novas identidades profissionais sem a necessidade de contratação externa.

Outro fato a ser analisado na implantação do sistema de desenvolvimento de carreiras é que as organizações planejam as ações baseadas nos seus cargos e definindo uma rede de possibilidades de transições internas em direcionamentos horizontais e verticais, sem levar em consideração que os cargos e as estruturas organizacionais são voláteis, sendo necessária atualização constante do plano de desenvolvimento de carreiras. Um parâmetro que pode ser utilizado para amenizar essa volatilidade são os degraus de complexidade apresentados no capítulo 2, que, por serem estáveis, podem servir de apoio para a constituição de um sistema de gestão de carreiras, que deve considerar o tempo percorrido para a ascensão na carreira, a velocidade de crescimento dentro da organização - atração de pessoas e manter talentos - e o dimensionamento do quadro, definindo o número ideal de pessoas em cada nível de complexidade.

O papel que a gestão de carreiras impacta nas organizações tem fundamento em estimular e apoiar as pessoas em serem protagonistas da sua trajetória de carreira, estando ela direcionada a gerenciar as ações indispensáveis, dentre as quais estão o autoconhecimento e ter consciência do seu projeto profissional e das oportunidades oferecidas pela organização e pelo mercado de trabalho.

A organização deve buscar definições estratégicas que envolvam a compatibilização do sistema de gestão de carreiras, como a conciliação entre a progressão da organização e das pessoas; a definição das trajetórias de carreiras, das qualificações, das atualizações importantes para a manutenção ou incorporação das vantagens competitivas; as possibilidades que são favorecidas à pessoa na escolha do direcionamento da carreira e o apoio ou compartilhamento das decisões sobre trajetórias profissionais e o nível do suporte destinado ao planejamento individual de carreira, que, geralmente, é feito pelo gestor.

Outro motivo considerável na gestão de carreiras no ambiente organizacional é a definição do sistema que será aplicado, como composição e propriedades das estruturas de carreira; os níveis (degraus de complexidade) incorporados às estruturas da carreira e os requisitos de acesso para cada nível; e as ferramentas de gestão que serão incorporadas no sistema. A definição da metodologia de modelagem, elaboração e atualização de sistema que devem ser levados em consideração, os padrões culturais da empresa, sua situação histórica e suas necessidades reais.

As práticas utilizadas na década de 1980 eram chamadas de “centros de carreira” (Career Centers), em que as pessoas tinham acesso à bibliografia sobre carreira, a profissionais especializados em aconselhamento. Com a tecnologia, na década de 1990, foram introduzidos os softwares em que as pessoas podiam criar várias alternativas de carreira e analisar cada uma. Nos anos 2000, os centros de carreira deixaram de ser espaços físicos para se tornarem espaços virtuais. Não poderia deixar de citar os programas de orientação profissional, que nas últimas décadas têm se fortalecido, sendo priorizados na agenda dos executivos como atribuição de sua função em relação aos demais colaboradores da organização e representados por diferentes práticas, como: *mentoring*, direcionado aos jovens inseridos recentemente na empresa ou aos que estavam assumindo pela primeira vez um cargo de gestão; *aconselhamento de carreira*, oferecido para os profissionais preocupados com o desenvolvimento ou transição de suas carreiras; e o *coaching executivo*, indicado aos profissionais interessados na expectativa e consolidação de sua carreira.

Do meu ponto de vista, uma importante ferramenta utilizada na gestão de carreiras dentro das organizações são as informações sobre vagas e oportunidades, aqui chamadas de recrutamento interno, um importante incentivador no desenvolvimento de carreiras, com possibilidades de progressão na organização, conciliando as expectativas da pessoa e da organização e fazendo com que as pessoas se tornem mais motivadas e produtivas. Esse modelo de recrutamento é empregado em organizações de carreiras fechadas, nas privadas, uma evidência da existência do sistema estruturado de gestão de carreiras.

As organizações que não apresentam tais definições em relação a um plano de desenvolvimento de carreiras tendem a utilizar mais a captação de talentos do que o desenvolvimento de pessoas, ficando mais em evidência o recrutamento externo, não existindo pessoas com perfil adequado para compor a vaga em aberto; a busca acontece no mercado de trabalho ao profissional que atenda aos requisitos exigidos pelo cargo.

Quando existe um planejamento para progressão de carreiras no ambiente de trabalho, os processos de recrutamento são internos, pois as pessoas que desenvolvem atividade profissional na empresa são desenvolvidas profissionalmente para assumir funções mais complexas - são as organizações com carreiras chamadas de fechadas, sendo o caso das organizações públicas e do banco Bradesco.

### *3.1.1 Os modelos de planos de carreiras fechadas*

Utilizando como exemplo o banco Bradesco, neste as pessoas ingressam em cargos iniciais e por meio de oportunidade de desenvolvimento planejam suas carreiras, podendo chegar a todos os níveis hierárquicos, sendo um fator motivacional muito importante. As contratações iniciais do banco envolvem os programas de estágio, de aprendiz e de trainee, permitindo ao aluno relacionar o aprendizado acadêmico com a atividade prática, contribuindo, assim, para o seu desempenho tanto na universidade quanto na organização. A esses jovens, o Bradesco oferece um progressivo conjunto de conhecimentos e de experiências educativas para favorecer a habilitação em suas atividades e, do mesmo modo, para que se desenvolvam no campo pessoal e profissional por meio da universidade corporativa. Lançado em 2013, o programa recebeu o nome de UniBrad, tendo como missão promover a educação para a excelência profissional e a mobilidade social, além de se tornar referência em formação de competências e lideranças, fortalecendo a marca e o compromisso social do Bradesco.

A UniBrad favorece a promoção do protagonismo e da autonomia, com a pessoa direcionando a sua carreira, cabendo à universidade corporativa oferecer o suporte necessário. Esse programa também está sempre em atualização através de parcerias com *stakeholders* externos, para garantir que a cultura e os valores da organização estejam alinhados em todas as frentes de atuação.

Os estagiários são contemplados também com a trilha de aprendizagem com soluções corporativas e customizadas, presenciais e à distância com conteúdo técnicos e comportamentais. Outras ferramentas utilizadas no banco para o desenvolvimento de carreira são os cursos *TreiNet*, uma plataforma de *e-learning* e as práticas de aprendizagem *on the job*,

conduzida pelos tutores, além do aplicativo *mobile b. quest*, que se trata de uma plataforma estruturada no modelo de perguntas e respostas, que promove o autodesenvolvimento e a colaboração entre os funcionários da organização de forma leve, divertida e motivacional), o *multiplayer*, que permite desafiar os colegas de trabalho sobre determinado tema, proporcionando a interação entre funcionários de diversas localidades do Brasil, a *biblioteca virtual*, desenvolvida em parceria com a empresa *geabstract*, que se propõe a oferecer uma solução de aprendizagem inovadora, com base no *microlearning*, disponibilizado a todos os funcionários da organização Bradesco.

O Diagnóstico de Necessidade de Aprendizagem (DNA) utilizado pelo escritório retrata um admirável instrumento de entendimento das áreas internas de suas demandas, objetivos estratégicos, comportamentos esperados após desenvolvimento com a aplicação da solução de aprendizagem e métricas para avaliação de resultado. Além das ferramentas que estão incluídas no plano de desenvolvimento do banco, também é possível contar com parcerias para potencializar a carreira, como cursos de MBA e pós-graduação em turmas customizadas para a organização Bradesco e descontos em escolas de línguas, universidades e instituições de ensino.

O banco também possui o programa *Bradesco de capacitação à pessoa com deficiência*, realizado em conjunto com a Fundação Bradesco desde 2010, destinado a oferecer a qualificação profissional de assistente em gestão bancária para funcionários com deficiência recém-admitidos na organização.

Outro programa utilizado é o de desenvolvimento avançado (PDA), que se baseia no fortalecimento de aspectos pertinentes à gestão estratégica por meio da participação em programas de educação executiva no Brasil e no exterior, nas principais escolas de negócios dos Estados Unidos, como Harvard, Wharton, Chicago Booth, Columbia, Kellogg, MIT e Michigan. Voltado para os executivos, o *programa coaching executivo* procura evidenciar objetivos e competências que serão foco de aprimoramento de líderes da organização. O programa de *mentoring* tem por objetivo reforçar o papel do líder através do alinhamento e compartilhamento dos conhecimentos, fortalecendo a cultura de feedback e gerando desenvolvimento pessoal e profissional para o mentor e o mentorando.

Como banco de carreira interna, o Bradesco exhibe um histórico de diretores formados dentro da organização que construíram sua trajetória de forma meritória e progressiva, baseadas em *storytelling*, por meio do qual compartilham sua trajetória e ascensão com o objetivo de aproximar o colaborador da direção da empresa, inspirando a busca contínua pelo desenvolvimento.

Mais um exemplo de modelo no formato de carreiras fechadas no ambiente de trabalho está nas empresas públicas. A constituição federal de 1988 determinou que a progressão do indivíduo incluso no regime de serviço público estaria restrita às progressões específicas previstas para um cargo ou função. Nesse modelo, o indivíduo necessitaria, para a progressão entre os cargos, realizar, novamente, outro concurso público, uma vez que o modelo de estrutura não permitiria que acontecesse o processo seletivo interno dos servidores (Bresser-Pereira, Nogueira, Paulista & Salles *apud* Camões, 2014, p. 5).

Diante dessa restrição à ascensão, era notória a percepção dos servidores em relação à paralização de suas carreiras, sendo evidenciada pela falta de possibilidades e estímulos ou pela ausência de planos de carreira no ambiente de trabalho (Nogueira & Salles, 2006).

Para Paulista (2004), a estagnação ocorre mais efetivamente nos cargos de liderança, de direção e de assessoramento, tradicionalmente ocupados por pessoas recrutadas externamente ao serviço público, ou seja, por meio de cargos comissionados, provocando nos servidores concursados uma desmotivação quanto à importância de suas competências.

No Brasil, as carreiras públicas foram moldadas de maneira a apreciar a meritocracia, procurando evitar a conduta da contratação de parentes (nepotismo) e a troca de favores partidários (fisiologismo) na gestão pública (Secchi, 2009). Entretanto, as incoerências entre a cultura e a legislação brasileira expandiram o conflito na gestão de pessoas no setor público (Lemos, Nogueira & Salles *apud* Camões, 2014, p. 5). A respeito de tal contradição, Amaral (2006) e Matias-Pereira (2008) ressaltam que no Brasil é instituído um modelo de carreiras públicas heterogêneo, visto que, por um lado, é burocrático em processos e, por outro, relaciona-se aos cargos de livre gêneros.

Como observa Chevallier (1996) e Ferreira (1996), dentre os desafios da reforma administrativa pública encontrava-se a mudança na gestão de recursos humanos. Esta necessitava de medidas como a diminuição da quantidade de carreiras, atualização dos parâmetros para as avaliações de desempenho, cargos e salários e aos estímulos ao desenvolvimento através de um programa de capacitação (Ferreira, 1996).

Embora algumas iniciativas do setor público procurem criar um aspecto estratégico à gestão de pessoas, como o Decreto nº. 5.707, de 2006, que rege a política de capacitação e desenvolvimento de pessoas em nível federal, na prática essas ações estão vinculadas às questões processuais. Entre esses processos, pode-se citar a estabilidade dos servidores, que faz com que a gestão de pessoas no setor público seja tipicamente burocrática. Sendo adequado apreciar que tal estruturação burocrática foi indispensável num período em que o Estado brasileiro era dominado por práticas patrimonialistas de empregos.

Contudo, a estabilidade conferiu ao serviço público a falta de eficiência, causada pela desmotivação, levando a profissionais medianos sem interesse na qualificação (Bresser-Pereira, 1996). Um ponto a ser considerado é a remuneração. No setor público, comparado ao privado, a melhor remuneração é a dos servidores de nível operacional, sendo a remuneração e os cargos de nível superior e executivo defasados (Bresser-Pereira & Gustafsson *apud* Camões, 2014, p. 5).

No Japão, a remunerações dos servidores públicos são atualizados anualmente, com base na alteração da remuneração paga pelas cinco empresas privadas, de maneira a evitar discrepância entre os salários de trabalhadores do mesmo setor (Ikari & Koga *apud* Camões, 2014, p. 6).

As modificações advindas na conjuntura econômica, política e institucional de nossa sociedade provocaram uma instabilidade e insegurança sem precedentes, o que também levou os profissionais a encararem novas disposições de trabalho, novos desenhos relativos à carreira e às relações de trabalho (Arthur, Baruch, Bastos, Hall, Moss, Scheible *apud* Camões, 2014, p. 6).

Diante das variações expostas, o serviço público se compõe no “porto seguro”. Assim, ainda que não apresente chances de desenvolvimento e expectativas de avanço profissional (Bresser-Pereira & Saravia *apud* Camões, 2014, p. 6), permite a estabilidade em períodos de indefinição (Nogueira & Salles, 2006).

Com o advento das privatizações na década de 1990, ficou notório o quanto as carreiras dos servidores públicos estavam paralisadas por desconsiderarem as probabilidades de desenvolvimento dentro da repartição a qual estavam vinculados (Sestren & Soares, 2007), como também o fato de terem apostado no serviço público todas as suas probabilidades profissionais (Laegreid, 1998).

Os movimentos de flexibilização foram incumbidos no Brasil por intervenção da chamada reforma gerencial ocorrida em 1995. A flexibilização no setor público objetivava favorecer a adaptação às exigências externas e direcionar para uma gestão mais focada em resultados (Saravia, 2006). Como ressalva Carvalho Neto (1997, p. 40), as relações de trabalho mais flexíveis no setor público brasileiro ocasionaram uma deterioração das funções e circunstâncias do trabalhador, acrescentando “a quantidade de subcontratados, que embolsam baixa remuneração, com formatação contratuais, com circunstância de trabalho e segurança mais precários”.

Ainda que a gestão se apresente mais flexível, o processo que envolve a gestão de carreiras dentro do setor público no Brasil ainda apresenta particularidades burocráticas. Para analisar o fato em questão, faz-se necessário considerar que as mudanças sugeridas pela

reforma não representaram uma edificação do próprio setor público. Contudo, a implantação de tecnologias de gestão no setor privado deve ser, em muitos casos, ponderada ao ser implantada no setor público devido às particularidades intrínsecas à gestão pública (Fugde, Mendes, Secchi & Siqueira *apud* Camões, 2014, p. 6).

Os indivíduos não são moldados pelas oportunidades excepcionalmente oferecidas pelas organizações. Nesse sentido, percebe-se que os profissionais, mesmo os da ocupação pública, já projetam e articulam suas carreiras, mas nem sempre ligadas à composição de crescimento intra-organizacional (Arthur & Oliveira, *apud* Camões, 2014, p. 6).

A imagem da burocrata tradicional, alheio aos eventos organizacionais e que apenas segue as ordens fundamentadas em regras e normas hierárquicas, realizados com a segurança e estabilidade do cargo que possui, poderá não ter garantias e ser analisada de outra forma. Pode-se considerar que, mesmo que a estrutura organizacional espere uma conduta modelo do servidor, ao mesmo tempo em que se apresenta como agente de um papel a exercer, de maneira informal, as pessoas se inclinam a usar a própria condição para o alcance de objetivos pessoais (Oliveira, 2007).

### *3.1.2 As empresas com práticas de gestão de carreiras em destaque*

A estrutura do sistema de gestão de carreiras se faz presente em empresas que se destacam não só através de pesquisas, como uma recente feita pela revista *Você S.A.*, mas comprovada na prática através de excelentes resultados para a empresa e as pessoas envolvidas nela. Esses benefícios serão detalhados no capítulo seguinte.

Gostaria de iniciar este subcapítulo com o resultado obtido pela revista *Você S.A. - Exame*, do grupo Abril - publicada em março de 2019, que apontou 18 empresas entre as melhores para trabalhar no Brasil. A seguir, serão relatados os pontos mais relevantes das práticas que as empresas apresentam no sistema estruturado de gestão de carreiras.

A fábrica da Weg, em Jaraguá do Sul-SC, multinacional brasileira que atua nos campos de engenharia elétrica, eletricidade e automação com fábricas em 12 países, impulsiona seus funcionários a trabalharem no exterior. O *job rotation*, ou a promoção dos funcionários por diversos setores, é uma recorrência. Como relata um colaborador, sem dúvida, é uma oportunidade a vivência da fábrica em outras unidades com realidades diferentes, em outro Estado e até em outro país. Nesse modelo, muitos aposentados continuam exercendo atividade profissional e são valorizados pelo seu conhecimento e sua experiência. Um fato muito relevante é que 905, aproximadamente, dos gerentes da companhia desenvolveram-se internamente, através de programas de desenvolvimento de carreiras.

Para se manter competitiva, a WEG diferenciou sua linha de produtos e elevou em 57% os lucros relativos ao mercado externo. Para continuar ascendendo, focaliza a permanência de um apropriado clima organizacional, a retenção de talentos e o desenvolvimento de novos líderes. Em um ano, obteve um acréscimo de 9,5% no índice de satisfação dos colaboradores.

A indústria Suzano, uma multinacional no ramo de papel e celulose, sustenta um diálogo aberto e direto com os colaboradores. Um momento entre os mais consideráveis ocorre durante o processo de avaliação de desempenho, em que os líderes, reunidos com as equipes, falam sobre carreira. Após este momento de avaliação, os gestores participam do fórum de desenvolvimento, para discutir as ações mais apropriadas aos liderados - a rapidez para abraçar a um cargo de liderança ou a sugestão de uma capacitação aprofundamento em determinada função, por exemplo. Na sequência, há a junção das expectativas apontadas pelos líderes. Como relata um funcionário, sobre a existência das oportunidades, fica a critério de como será aproveitada por eles.

Na Intelbras, empresa nacional localizada em São José-SC com 48% do quadro de colaboradores ocupados por mulheres, a gestão da carreira está sendo implementada através um projeto-piloto que objetiva delinear o perfil técnico-comportamental para as áreas que apresentam demanda de vagas. A intenção desta prática é de favorecer os colaboradores a compreender seu trajeto de carreira e ter autonomia durante todo o percurso, sendo protagonista nessa trajetória.

Na Electrolux, multinacional de origem sueca e sediada no Brasil em Curitiba- PR, os gestores realizam, a cada três meses, momentos de avaliação de talento com suas equipes. O propósito é atualizar os times sobre presumíveis promoções, movimentações entre áreas e inovações nos planos de sucessão. Essas oportunidades são proporcionadas em modalidades relacionadas ao mérito, favorecendo um aumento equivalente a 15% do salário, ou promoção, com percentual de 30%. Além disso, são direcionado aos líderes o desenvolvimento de planos de progressão e a especificação de seus suplentes, que precisam ter pelo menos três anos de casa, além de exibir resultados satisfatórios nas avaliações de performance. Os compreendidos como talentos vão sendo preparados pelos gestores e contam com oportunidades de desenvolvimento. Para a empresa, o desenvolvimento na carreira é uma responsabilidade compartilhada entre liderados e líderes. Aos liderados, cabem assumir a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento e ir em busca de novos desafios. Aos líderes, cabem o papel de apresentar suporte através de *coaching*, *feedbacks* frequentes e apoiar seus subordinados, sensibilizando-os para o comprometimento. As avaliações de clima são realizadas a cada dois

anos e, depois de compilados os resultados, os gestores têm de reunir seus times para estabelecer planos de melhoria.

Com essa nova apresentação em relação ao sistema integrado de gestão de carreiras, é perceptível como poucas práticas empresariais mudaram tanto nos últimos anos quanto o papel da gestão de carreiras do colaborador.

Fazendo uma análise bibliográfica da evolução das práticas relacionadas ao desenvolvimento profissional dentro da empresa, percebi que esse processo era visto, no início, como as carreiras tradicionais, em que existia um paternalismo extremo e que tinha como marco o papel do empregador em dar formação e criar oportunidades, com os colaboradores respondendo com trabalho árduo e lealdade.

Fazendo uma análise retroativa de 20 anos, gostaria de apresentar a dissertação de mestrado defendida por Fernanda Aroni, intitulada *Carreira: visão acadêmica e práticas do mercado de trabalho relatadas pela publicação Guia Você SA Exame “As melhores Empresas para você trabalhar”* (2011), que traz um estudo em relação às práticas de carreiras nas empresas de destaque no Brasil no período de 1997 a 2010.

**Quadro 6**  
**Práticas de carreiras dentro das empresas**

<b>ANO</b>	<b>Práticas de carreiras</b>
1997	No plano de carreiras estruturado estava inserida a meritocracia; desenvolvimento profissional com chances iguais para todos; cursos de ensino Fundamental e Médio instalados dentro da empresa; planos de aposentadoria bancados totalmente pela empresa; adoção do sistema <i>home office</i> , <i>laptop</i> e linha telefônica instalada na casa do colaborador; centros de formação profissional para filhos de funcionários, com cerca de 50% são contratados pela própria empresa.
1998	Foram apresentadas 100% de reembolso para cursos de graduação e pós-graduação e para os colaboradores envolvidos com pesquisa a liberação de meio expediente por semana; orientação e planejamento profissional para filhos de funcionários; plano individual de treinamento.
1999	As práticas destacadas envolvem o apoio para a recolocação dos colaboradores demitidos ou abrir um negócio próprio e continuidade de recebimento dos benefícios por seis meses; participação nos lucros; premiação para boas ideias; investimento em treinamentos no exterior; os

	<p>funcionários são treinados, avaliados e remunerados de acordo com as suas competências; centros de estudos como biblioteca, videoteca e computador disponível 24 horas por dia; direito à licença não remunerada por no máximo 2 anos; programa de honra e mérito que premia os funcionários a cada 5 anos de casa; custeio de cursos de graduação; especialização e mestrado, no percentual equivalente à nota média do aluno no curso, com limite de 80% do curso; dois intervalos de 15min por dia às 10h e 16h para que se reúnam em volta da piscina, tome um café e relaxe.</p>
2000	<p>O reconhecimento do trabalho com premiação de cartas em dinheiro e apresentação para o diretor; avaliação de desempenho formal, com os que obtiveram uma boa avaliação passando a integrar o plano de sucessão com possibilidade de ocupar posição-chave de destaque; universidades corporativas para desenvolver os jovens e favorecer o crescimento na obtenção de sucessão de cargos; aproveitamento do programa de estágio; assessoria para recolocação no mercado de trabalho e orientação para abrir um negócio; cursos de treinamento via internet; preenchimento de planilhas para planejamento de carreiras com análise de pontos fortes e melhorias realizadas pela pessoa e pelo gestor, identificando cursos, palestras e/ou treinamentos relevantes para seu desenvolvimento que serão custeados pela empresa.</p>
2001	<p>A rápida possibilidade de ascensão; associação de treinamento a prática; programa trainee, com duração de 6 meses, destinados aos com potencial de ocupar cargos de gestão no futuro.</p>
2002	<p>Treinamento intensivo e possibilidade de carreiras para todos; MBA executivo oferecido para nível gerencial; subsídios em média de 505 para cursos de graduação, especialização e MBA para todos os colaboradores; unidade corporativa; visita técnica para outras empresas no exterior; programa de desenvolvimento individual com treinamento personalizado e analisado anualmente.</p>
2003	<p>Por meio de grupos operacionais e multidisciplinares, funcionários atuam como líderes e desenvolvem novas habilidades; subsídios para graduação independente da formação escolhida, mesmo não sendo relativa ao cargo exercido; mapas de carreiras disponíveis para consulta, como as formas de crescimento oferecidas pela organização, pré-requisitos para cada cargo e o</p>

	que devem fazer para atingir os objetivos.
2004	Há o mapeamento de competências com avaliação de pontos fortes e fracos de cada funcionário e definição de estratégia de aprimoramento; os cargos de liderança em algumas empresas são preenchidos através de recrutamento interno; programa de desenvolvimento para filhos de funcionários que com 17 anos estagiam na empresa no mês de férias e recebem orientações de inserção no mercado de trabalho; identificação dos talentos da empresa através das avaliações e de programa de desenvolvimento para ascensão na carreira.
2005	Programas de mentoria; convênios com universidades no Brasil e alguns casos no exterior; o recrutamento interno prevalecendo na maioria das oportunidades; programa de desenvolvimento de líderes; treinamento sobre atualização tecnológica, tomada de decisão, comunicação organizacional e resolução de problemas; projetos estruturados, substituindo ações isoladas na gestão de pessoas, como projetos que visam avaliar o desempenho para a valorização do colaborador e aprendizado contínuo, entre outros.
2006	Uma vez ao ano, é feita a avaliação dos colaboradores pelo gestor, a autoavaliação e negociação da nota final, a partir daí é traçado um plano de desenvolvimento; intranet como ferramenta de desenvolvimento; cada carreira tem programação anual de treinamento e acompanhamento de um mentor, que discute a carreira, faz <i>coaching</i> , analisa a avaliação dos cursos feitos e atribui nota; no fórum de mentores é criado um <i>ranking</i> , e os que se destacam ganham maior projeção e chances de crescimento.
2007	Programas de Educação corporativa; pós-graduação <i>in company</i> ; escola para os colaboradores obterem o diploma do ensino médio; subsídio para graduação, MBA e idiomas.
2008	Ferramenta de gestão de performance pela qual é possível traçar meta, ser avaliado e traçar os próximos passos da carreira; política de retenção, a partir da qual se adotou um plano que aumenta os benefícios do colaborador ao longo do plano de carreiras.
2009	Planejamento de carreira e desenvolvimento de pessoal em que, uma vez ao ano, colaboradores passam por uma autoavaliação e avaliam os pares; o próprio colaborador tem autonomia para indicar treinamentos e cursos; liberdade para o colaborador na decisão do direcionamento em carreira

	técnica ou gerencial; os mentores envolvidos nos processos de gestão de carreiras são reciclados através de cursos e outras ações que envolvem <i>coaching</i> e liderança; reformulação das políticas de carreiras e a intensificação de programas de comunicação e reafirmação da visão, missão e valores; cartilha “guia de carreiras” para os colaboradores.
2010	Programa para líderes e potenciais sucessores; avaliação de desempenho semestral para colaboradores, gestores de todos os níveis da empresa, finalizando com <i>feedback</i> ; avaliação de desempenho atrelada ao mapeamento de competências; desenvolvimento dos funcionários através da educação corporativa com cursos presenciais, online, de curta duração, MBA <i>in company</i> , temas de liderança, desenvolvimento de negócios e mais técnicos; Ferramenta Employee Development (EDP), que permite o planejamento anual do colaborador para seu crescimento, sendo três possibilidades de ascensão: por meio de desenvolvimento dos pontos fortes do colaborador, desenvolvimento de novos papéis (assumir novas responsabilidades no cargo atual) e fazer parte do programa de oportunidades; possibilidade de trabalhar em empresas no exterior e se tornar um colaborador globalizado aos das multinacionais.

Nota: Informações extraídas do Guia de carreiras - Você S.A - “As melhores empresas para trabalhar” (2011).

Com essa retrospectiva, é possível perceber que as práticas da gestão de carreiras nas organizações passaram por todo um processo evolutivo e que continuam mudando, evidenciando-se a globalização, que favoreceu a abertura de mercado, expandindo e complementado as práticas nas empresas, a exemplo das multinacionais que favorecem a vivência dos colaboradores alocados no Brasil em matriz/filiais no exterior do mesmo grupo.

Outra situação que ficou perceptível nas pesquisas foi a retenção de talentos, que inicia no processo seletivo através da captação de talentos e alocação de pessoas com perfis adequados as funções. Nesse processo de pessoas e vagas com competências e perfis adequados, acontece o processo de identificação, favorecendo o desenvolvimento das atividades de uma forma natural e espontânea. É o que posso chamar de “se sentir pertencente”, como relata Cortella (2007) em *Qual é a sua obra?*. Com esse processo da retenção de talentos, outra ferramenta é adotada através dos programas de formação de líderes e avaliação de desempenho, preparando para a promoção de cargo.

Não posso deixar de comentar sobre a importância da comunicação em todo esse processo, pois, por mais adequado que seja o sistema de gestão de carreiras na empresa, se

não houver políticas relacionadas à comunicação com clareza dos objetivos propostos e não houver envolvimento do colaborador, colocando-o em posição de protagonista, os objetivos tendem a não serem alcançados.

Como havia falado, é um processo de evolução em que as ferramentas utilizadas ainda apresentam algumas situações a serem ajustadas. Uma avaliação muito importante e citada dentre uma das mais recorrentes são as chamadas “avaliação de desempenho”, que, por sua vez, é feita pelo gestor imediato ou mentores. Esses precisam estar bem alinhados com a ferramenta, entendendo quais parâmetros serão analisados, como serão avaliados e a tabulação do resultado. Outro item muito incorporado à avaliação são os cursos para a qualificação dos colaboradores, que precisam ser alinhados ao planejamento estratégico da empresa e às necessidades dos colaboradores, que acabam não fazendo essa mediação e não tendo a procura dos colaboradores.

O aconselhamento de carreira é de extrema importância para direcionar e apontar quais ações devem ser realizadas pelos colaboradores, mas deve ser conduzido por um profissional experiente, que seja contratado para tal função, são os chamados mentores.

Os programas para aposentadoria foram pouco citados dentre as ações propostas para os colaboradores. Devido a sua extrema importância, algumas empresas contratam aposentados que estão em plena produtividade, reconhecendo, assim, a experiência que possuem, valorizando-os; eles atuam compartilhando suas experiências com os demais colaboradores.

Os processos seletivos externos apontam a falta de planejamento de carreiras pela empresa aos colaboradores, fazendo com que as oportunidades que poderiam servir de estímulo ao desenvolvimento profissional sejam lançadas ao mercado de trabalho.

A comunicação é outra ferramenta de grande poder dentro da organização, desde que utilizada com clareza e sensibilize o envolvimento das peças chaves do processo em questão.

Outro estudo relevante feito pela *Revista Brasileira de Orientação Profissional* (v. 12, nº 1 - SP 06/2011), realizado pelos autores Elza Fátima Rosa Veloso, Joel Souza Dutra; André Luiz Fischer; João Eduardo Albino Pimentel; Rodrigo Cunha da Silva e Wilson Aparecido Costa de Amorim, apresentou como objetivo principal verificar qual o relacionamento entre a implantação de práticas da gestão de carreiras em empresas influentes no mercado nacional e a forma como os colaboradores de nível executivo e não executivo percebiam as possibilidades de crescimento profissional no emprego que se encontrava.

Com o intuito de alcançar os objetivos, 550 empresas passaram pela avaliação, e as conclusões analisadas através do modelo estatístico Probit, sendo a variável dependente (a forma que se percebia as possibilidades de evolução profissional no ambiente de trabalho)

com a resposta binária (0 ou 1) divergente dos modelos de regressão linear simples por não apresentar uma composição linear (Alves & Vasconcellos, 2000, Wooldridge, 2002). Nesta avaliação, verificou-se um impacto de maior notoriedade das práticas de gestão de carreiras em relação à percepção dos não executivos. Possivelmente pelo fato de apresentarem competências mais aprofundadas, os executivos perceberam as possibilidades de progressão profissional como menos dependente do local em que trabalha. A pesquisa se deteve em testar três hipóteses:

*Hipótese I:* A finalidade empresarial em gerir a carreira intervém na percepção dos empregados em relação às possibilidades de progressão profissional na organização.

*Hipótese II:* A interferência das referidas praticas não é uniforme para os executivos e não executivos.

*Hipótese III:* O perfil dos empregados interfere em como são percebida as possibilidades de progressão profissional na empresa, indiferente das práticas.

Os dados usados se referem a uma amostra de empresas envolvidas em uma pesquisa produzida em 2008, em que se procurou apresentar a satisfação organizacional e práticas de gestão de pessoas. A amostra teve a participação de 550 empresas e de 142.913 empregados. De forma espontânea, a coleta de informações aconteceu por meio eletrônico e físico, no período de fevereiro e maio de 2008. Foi solicitado às empresas o envio de uma relação numérica de seus colaboradores em ordem alfabética. A partir dela, houve um sorteio aleatório para definir os que deveriam responder à pesquisa. Os empregados possuíam vínculo formal de trabalho e era assegurada a confidencialidade dos dados pessoais dos colaboradores.

A análise descritiva desta pesquisa demonstra que, na maioria dos casos, a quantidade de colaboradores que percebem de forma positiva as suas possibilidades de progressão profissional são mais evidentes em empresas dotadas de práticas para gerir pessoas, um indicativo de que há uma relação de positividade entre as duas variáveis.

Em relação à adoção das práticas de gestão de carreiras dentro das empresas e a percepção entre executivo e não executivo, apresentou-se conforme a tabela 1.

As afirmações retiradas do formulário aplicado aos empregados geraram as variáveis descritas a seguir:

**Percep1** - Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa.

**Percep2** - Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer.

**Percep3** - Considero justos os critérios de promoção e carreira adotados nesta empresa.

Tabela 1

**Adoção de práticas vs percepção: as diferenças entre executivos e não executivos**

		Proc 1			
		Executivo		Não Executivo	
		Sim	Não	Sim	Não
Percep 1	Sim	1,74	11,34	10,46	51,65
	Não	0,40	4,35	2,26	17,80
	Razão	4,34	2,61	4,62	2,90
Percep 2	Sim	1,69	10,21	10,55	48,38
	Não	0,45	5,48	2,17	21,08
	Razão	3,75	1,86	4,87	2,29
Percepção 3	Sim	1,30	7,92	8,32	36,19
	Não	0,84	7,76	4,40	33,27
	Razão	1,55	1,02	1,89	1,09

Nota: Informações extraídas da Revista Brasileira de Orientação Profissional, vol.12, ano.1, São Paulo, Junho 2011.

Mais um desfecho em relação à análise de frequências da amostra é a associação entre o nível de escolaridade e a forma como se percebe as possibilidades de progressão profissional na empresa. Foi perceptível para os dois níveis de executivos e não executivos com nível superior uma proporção menor de percepção positiva.

No segundo grupo foi apresentada com variável a adoção de processos e práticas de gestão de carreiras pela empresa. Neste contexto, foram avaliados quatro processos:

**Proc1** - Processo formal de planejamento e acompanhamento do desenvolvimento profissional dos empregados;

**Proc2** - Mecanismos formais para estimular e oferecer suporte para que o empregado planeje sua carreira;

**Proc3** - Recrutamento interno;

**Proc4** - Mecanismos formais para que seus empregados estejam informados sobre as suas possibilidades de carreira.

Cada processo aplicação distingue os grupos (executivos e não executivos).

Tabela 2

**Processo de gestão de carreiras e percepção de possibilidades de crescimento profissional: análise pelo modelo Probit**

<b>Variável dependente percep 1</b>			
<b>Amostra: 142,912</b>			
<b>Observações incluídas: 130.673</b>			
<b>Variável</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>Erro padrão</b>	<b>P-valor</b>
C	0.6349921	0.0189998	0.0000**
Proc 1	0.024684	0.011942	0.0387*
Proc 2	0.103962	0.009748	0.0000**
Proc 3	-0.005999	0.008391	0,4746
Proc 4	0.019108	0.009552	0.0455*
Executiv	0.363626	0.012797	0.0000**
Filhos	0.040832	0.004372	0.0000**
Idade	-0.000182	0.000497	0.7145
N.Superior	-0.284019	0.008530	0.0000**
Região	0.152665	0.007892	0.0000**
Salário	0.026324	0.017357	0.1293
Sexo	-0.093073	0.008171	0.0000**
Tempcas	-0.001905	0.000331	0.000**

Nota: Informações extraídas da Rev. bras. orientac. prof, v.12, n.1, São Paulo, June 2011.

\*significância estatística a 5%

\*\* significância estatística a 1%

Os resultados da pesquisa alcançados pela *Revista brasileira de orientação profissional* (junho/2011) permitem averiguar que a implantação de um sistema de gestão de carreiras tende a proporcionar impactos distintos na percepção de desenvolvimento profissional dos empregados. Esse sistema deve apreciar o contexto contemporâneo, em que a carreira das pessoas não está restrita ao horizonte oferecido pela organização (Arthur &

Rousseau, 1996; Arthur *et al.*, 1999). Da mesma forma, a influência das diferenças individuais deve ser considerada (Segers *et al.*, 2008).

### 3.2 Benefícios do programa de gestão de carreiras na empresa

Em uma pesquisa recente, feita em 2019, a revista Você S.A. relata que, além de um salário justo, os profissionais de hoje priorizam também a qualidade de vida. Dessa forma, as empresas que entendem a importância em conciliar a carreira com família e com o lazer têm um diferencial em relação às demais nos quesitos engajamento, atração e produtividade.

Assim, de acordo com a pesquisa, das companhias que compõem os guias *As Melhores Empresas Para Trabalhar e As melhores Empresas para começar a Carreira*, em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA), 99% possuem ações voltadas para o bem-estar dos empregados; 83% s salas de descanso para aliviar as tensões do dia a dia; 72% oferecem espaços de lazer no horário do expediente; e 30% dão folga no dia do aniversário.

As principais ações das 150 empresas selecionadas proporcionam um expediente maleável através do controle de horas extras, permitindo ser compensado no dia seguinte; horários maleáveis, flexibilizando a entrada e saída dos colaboradores; e trabalho remoto, favorecendo o *home office* para cargos estratégicos.

As situações apresentadas no resultado da pesquisa revelam que as pessoas estão em busca de melhor qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho. Com isso, as práticas da gestão de carreiras dentro das organizações estão cada vez mais se fazendo necessária para alinhar as expectativas de ambos - organização e pessoas. Nessa conjuntura, penso que os benefícios também são vivenciados por todos.

Um exemplo é em relação ao desenvolvimento profissional proporcionado pela organização à pessoa. Neste ângulo, a empresa pode planejar os treinamentos mais adequados para ele pensando não só na função atual, mas também na função que ele poderá desempenhar no futuro. Por esta prática, reforço o que já foi apresentado nos capítulos anteriores em relação às oportunidades de crescimento na própria empresa, evidenciando o processo de recrutamento interno que, a meu ver, trazem motivação aos colaboradores em busca de qualificação, entregando-se mais efetivamente à empresa.

Ainda falando de motivação, pessoas motivadas se engajam, vestindo a camisa da empresa, e se sentem seguras, diminuindo a taxa de *turnover*, melhorando o conforto no trabalho e, conseqüentemente, a qualidade de vida. Nas pesquisas, foi possível ainda perceber que o plano de carreiras proporciona o desenvolvimento de competências que favorecem a

evolução profissional, como a proatividade, o trabalho em equipe, o relacionamento interpessoal e uma visão mais ampla e transparente do negócio, que proporcionam um clima organizacional favorável ao crescimento.

### 3.3 Tendências da gestão de carreiras para o futuro

As práticas da gestão de carreiras vêm se adaptando às exigências do cenário do mercado de trabalho, e cada vez novas tendências vão surgindo, fazendo com que as expectativas das pessoas e organizações sejam conciliadas e desafios sejam alcançados.

Essas transformações também levam em conta as especificidades demográficas e culturais da América Latina, tornando-se desafios muito particulares ao comparados com as empresas da Europa, dos Estados Unidos e do Japão.

Dutra (2017) relata que as transformações sociais e culturais associadas à evolução tecnológica provocaram impactos na organização do trabalho. A modalidade de trabalho à distância e a mobilidade de alocação das pessoas em projetos e processos tendem a ficar em evidência no requisito gestão de carreiras para o futuro. Outro fator importante é a flexibilidade das relações de trabalho, que é acompanhada de muita competitividade. Uma possibilidade com a qual nos deparamos hoje e poderá se repetir no futuro são os desgastes emocional, físico e ou social na adaptação de um cenário de trabalho cada vez mais exigente. Esta exigência gera maior competitividade, fazendo com que os aspectos da gestão de carreiras, que nos últimos anos foi gradativamente se tornando relevante, sejam cada vez mais necessários, sendo um diferencial que permite o alcance dos resultados necessários para a empresa.

Um aliado importantíssimo para os resultados está vinculado aos avanços tecnológicos em comunicação e informação, com a criação de serviços compartilhados e a efetividade das estruturas funcionais, estimulando as estruturas matriciais, que favorecem o aumento da eficiência ao descentralizar a autoridade e a responsabilidade, trazendo o controle das empresas para mais próximo dos gerentes. Com essa estrutura matricial, existe a possibilidade de minimizar as ineficiências causadas pelo formato funcional, favorecendo as pessoas assumirem diferentes papéis na organização com acúmulo de responsabilidades por atividades funcionais e por projetos envolvendo atividades operacionais e estratégicas. Essa prática já é vista em empresas internacionais com responsabilidades em funções e/ou projetos locais e mesmo projetos globais.

Com o avanço da tecnologia, há a possibilidade de o gestor atuar em diferentes atividades da organização sem a necessidade de estar fisicamente na filial/setor, sendo cada

vez mais comuns gestores com várias gerencias atuando em diferentes unidades organizacionais. As novas formas de formatação de cargos, de funções, de organograma fazem com que a gestão de pessoas tenha um novo olhar para referenciar, captar, remunerar, desenvolver, suceder, reter. É uma situação muito importante. A meu ver, é como fazer com que a pessoa se sinta pertencente ao local e atividade desenvolvida. Esses são os desafios que a gestão de pessoas, de forma geral, depara-se, e continuará em busca de melhores decisões e resultados mais assertivos.

A compreensão da organização do trabalho sob uma nova perspectiva irá ajudar a gerir não só a carreira das pessoas, mas a gestão do capital humano de uma forma macro. Nesse contexto, entendo que é necessário perceber que existem parâmetros estáveis que serão gerais para todas as carreiras, como as trajetórias, que, independente das atribuições ou responsabilidades assumidas pelas pessoas, apresentarão a mesma natureza, já mencionado de forma detalhada no capítulo 2 em “trajetórias de carreiras”.

Neste capítulo, explanei o tema relacionando a natureza da atividade dividida em três categorias: as operacionais, que são as atividades-fim da empresa, que exigem o uso do corpo ou alto grau de estruturação; as profissionais, que estão ligados às atividades específicas, que geralmente exigem formação superior; e as gerenciais, estando ligadas às atividades de gestão da empresa. As trajetórias de carreiras continuam estáveis mesmo quando a organização tem operações em vários locais do mundo com operações e/ou negócios estruturados de diferentes formas: funcional, matricial e/ou projetos. Ademais, também continuam estáveis os degraus de complexidade, já citado de forma detalhada no capítulo 2.

Será fundamental para a adaptação das novas tendências que as organizações reorganizem as suas estruturas de gestão de pessoas, levando em consideração as mudanças do trabalho volátil, para obter um processo de transição mais ordenado.

As mudanças relacionadas às formas de organização do trabalho flexibilizam as condições de obter melhores quadros de atração e retenção. Como consequência, favorecem o desenvolvimento profissional. Nessa nova percepção do trabalho, as opções oferecidas e permitidas fazem com que a pessoa se sinta mais segura, motivada e psicologicamente realizada, favorecendo contratos de trabalhos mais longos. O contexto permite que as organizações ganhem, tendo melhores condições para escolher e preparar futuros gestores.

Uma das modalidades da flexibilização do trabalho é o incentivo do trabalho à distância, que tem crescido consideravelmente no Brasil. Sobre essa modalidade, foi realizada uma pesquisa em 2009 (Dutra, Santos, Silva & Veloso *apud* Revista Você S.A) com 104 das 150 melhores empresas para se trabalhar, em que foi constatado que a prática de trabalho à distância havia gerado economias com redução de 70% do espaço físico. Foi comprovado

ainda que as organizações não estão preparadas para gerir essa modalidade de trabalho, sendo um desperdício mais cultural que tecnológico.

Os serviços compartilhados também fazem parte de nova forma de organização de trabalho, caracterizada por trabalhos da mesma natureza, como atividades ligadas à folha de pagamento, contabilidade, contas a pagar e receber, entre outros interligados. Esta modalidade gera para a organização uma redução de 20% a 30% nas despesas operacionais (Dutra, 2010). No setor privado, esta prática já existe. A tendência é que também seja realizada no setor público.

Com um novo formato de organização do trabalho, a gestão se torna compartilhada e exercida em parte por gestores, pelas próprias pessoas e pela gestão de pessoas. Com várias atividades compartilhadas, as mais estruturadas, como captação, capacitação e remuneração, deverão ser o ponto de maior análise para compor o plano de cargos e carreiras, ficando evidente o envolvimento de todos na organização, se for observado pelo ângulo de que um plano de carreiras deve ser embasado nas necessidades das pessoas e da organização para encontrar um equilíbrio entre as necessidades e alcance dos objetivos estratégicos.

Mesmo sendo o formato de organização de trabalho ideal, em que se envolvem as pessoas diretamente das mais diferentes naturezas, em que existem operações com o uso intensivo da mão de obra ou tecnologia, será possível, com todas essas diversidades, construir uma mesma identidade em relação à gestão de pessoas e ao mesmo tempo atender um grande número de especificidades?

Como já comentei anteriormente, será necessário criar parâmetros que sejam comuns a toda organização e ao mesmo tempo atender a um grande número de especificidades, como as necessidades de cada localidade, de cada negócio. Nessa mesma linha de pensamento, reforço a proposta de gestão de carreiras que possui as mesmas características, com políticas estruturadas que são escolhidas pelas pessoas de acordo com o seu próprio planejamento de carreiras.

Um tema importante que eu não poderia deixar de citar é a grande concentração de jovens no mercado de trabalho. Mas, devido à queda crescente da natalidade, existe grande possibilidade de pessoas em idade mais avançada atuando profissionalmente nos próximos anos. Essa situação irá impactar nas estratégias que hoje são efetivas, e, com este novo perfil do futuro, podem não ser adequadas, necessitando de ajustes. Ainda nesse raciocínio, os ciclos de carreiras se apresentam cada vez mais rápidos, conforme apresentado no capítulo 2 de forma detalhada.

As gerações têm perfis diferentes que devem ser levados em consideração nas políticas que compõem a gestão de carreiras. Para os estudiosos, o que caracteriza uma nova geração

são as mudanças significativas na forma de agir e pensar das pessoas. Nos Estados Unidos e Europa, as gerações são apresentadas como *baby boomers*, nascidos entre o final da década de 1940 e final da década de 1960 e ao longo da década de 1970; geração X, nascida no final da década de 1960 e ao longo da década de 1970; e a geração Y, nascida ao longo da década de 1980 e no início da década de 1990 (Dutra, 2010).

Estas gerações têm características próprias que definem as estratégias mais adequadas. Como exemplo, a geração Y esteve envolvida nas situações de ambiente competitivo; consolidação da globalização, com a ampliação para mercados e sistemas produtivos; alterações geopolíticas caracterizadas com a queda do muro de Berlim; e transformações culturais, com o crescimento do Ser em detrimento do Ter. Estas transformações servem de base para a implantação de políticas de gestão de pessoas adequadas, que atendam e acompanhem a evolução do cenário e das pessoas.

Para construir uma mesma identidade em relação à gestão de pessoas e ao mesmo tempo atender um grande número de especificidades, o entendimento das mudanças das pessoas em relação à forma de pensar e agir se faz necessário para esta construção. E as novas gerações, como estão se moldando? Será que os avanços tecnológicos irão servir de base para essa construção? E os valores e necessidades nesse cenário de ciclos de carreiras cada vez mais curtas? E a permanência dos aposentados em novas carreiras, assumindo novos desafios? São indagações que já presenciamos no dia a dia, como a presença cada vez mais intensa de aposentados formalmente que continuam atuando como profissionais e oferecendo seus, agregando às organizações de forma produtiva. Para os próximos anos, é possível haver competitividade entre esse perfil para a contratação e até optar no momento da aposentadoria de seus colaboradores em permanecerem prestando serviços ou aumentar o quadro com novas contratações.

Fica notória uma diversidade etária e geracional e ao mesmo tempo com diferentes ciclos de carreiras, embasados em poucos conceitos e instrumentos norteadores para a prática do gestor de pessoas que atue de forma inovadora, tornando-se um desafio.

As carreiras estão se moldando no sentido de se tornarem mais subjetivas, pois nas decisões sobre a vida profissional estão prevalecendo os valores, a família e os compromissos sociais, com o fator salário e status profissional ficando cada vez mais em segundo plano.

Duas evidências importantes podem ser citadas: a primeira vem da experiência vivenciada por jovens nos Estados Unidos na primeira década dos anos 2000, na qual o casal escolhia buscar empregos menos glamorosos e com menores salários para poder cuidar dos filhos. Nos anos 1990, a mulher tinha sua carreira interrompida por conta dos filhos e os homens, uma carreira linear. Agora, cada vez mais o casal procura se preparar para cuidar dos

filhos e preservar a carreira de ambos. Esse movimento foi chamado de *opt out* (Maineiro, Sullivan, 2006), tomando grande proporção na sociedade norte-americana, a ponto de instigar as organizações a oferecerem formatos mais flexíveis de organização de trabalho.

No Brasil, esse movimento ainda não está completamente enraizado. Percebo que é possível que essa geração que está em processo de desenvolvimento profissional tem subordinado cada vez mais o projeto profissional ao projeto pessoal e familiar.

Outro ponto de análise são as carreiras da família, em que gerações assumem a mesma profissão de seus antepassados, fazendo com que escritórios, clínicas, instituições de ensino, entre outros, sejam passados de pai para filho, havendo grandes possibilidades de serem geridas pelo avô, pai e neto, ou seja, três gerações com diferentes ciclos carreiras, experiências e forma de lidar com pessoas, processos, tecnologia, mas que alcançam bons resultados com a diversidade.

Diante desse complexo e diversificado momento dos ciclos de carreira para o futuro, as organizações deverão estar preparadas para relações mais humanas, em que as pessoas irão cada vez mais busca satisfação, realização e conciliação com a vida em todos os aspectos.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise de dados realizados na pesquisa, foi possível a percepção da evolução do trabalho ao longo dos anos e a importância dele na vida das pessoas. Esta evolução aproxima a pessoa de um trabalho mais humanizado, atrelado à tecnologia na era da chamada sociedade do conhecimento, do trabalho intelectual, fazendo com que a empregabilidade ganhe cada vez mais espaço e a necessidade de realização profissional se torne um fator importante para as organizações e as pessoas.

O papel estratégico da gestão de pessoas em compreender a relação entre o ser humano, trabalho e realização profissional é fundamental dentro das organizações para a valorização e oportunidades de desenvolvimento através do suporte de um sistema de carreiras que atenda a necessidade das pessoas e da organização.

Com a evolução da carreira profissional, a consciência da autogestão e os impactos que o trabalho provoca nas organizações e pessoas, foram criados alguns parâmetros para avaliar os degraus de complexidade das atividades exercidas para perceber as transformações no ambiente e suas exigências em relação à qualificação.

Essa forma de avaliação envolve a maturidade profissional, o desenvolvimento, as fases da carreira, a complexidade técnica da atividade, permitindo que a evolução e a transição aconteçam de uma forma mais assertiva. Pelo fato de ser objeto de estudo de vários teóricos, muitas percepções foram apresentadas ao longo das pesquisas, como as trajetórias de carreiras analisadas desde a natureza do negócio, que é vinculada às responsabilidades em categorias operacionais, profissionais e gerenciais até às novas identidades profissionais, envolvendo mudanças bem mais profundas, perfazendo um quadro que oferece uma grande realização e crescimento pessoal e profissional.

As ferramentas utilizadas na gestão de carreiras dentro das organizações favorecem o desenvolvimento e a identificação com as atividades realizadas. Estes fatores estão ligados ao extrínseco que se relaciona com o sistema de carreira, envolvendo desde o suporte à qualificação profissional relacionado à necessidade da pessoa aos centros de avaliação, como a avaliação de desempenho alinhada às competências organizacionais, ao aconselhamento de carreira feito pelo gestor com o propósito de direcionamento das necessidades da pessoa e ao que é oferecido pela organização em prol do seu desenvolvimento, bem como às políticas de formação adequadas alinhadas à necessidade da pessoa e da organização.

Ficaram evidenciados os benefícios que o sistema de carreira proporciona aos envolvidos, que além de salários justos, a qualidade de vida em conciliar a carreira com família e lazer gera um engajamento, atração e conseqüente produtividade. Entre outras

situações, a prática constante de recrutamento interno valoriza e favorece oportunidades de crescimento dentro da organização, diminuindo o *turnover*.

Conclui-se que a nova formatação das atividades profissionais com o uso da tecnologia e a diversidade de ciclos de carreira nos apresenta as tendências da gestão de carreiras para o futuro, que, além de realização profissional, opta por qualidade de vida ao conciliar a carreira com a família, pontos importantes para a adequação as dessas exigências. Dessa forma, a gestão de pessoas deverá desenvolver um novo olhar para captar, remunerar, desenvolver, suceder e reter as pessoas, utilizando, para isso, uma gestão compartilhada com ações mais efetivas para o potencial humano.

## REFERÊNCIAS

- Adami, Elizabete. (2014). *Gestão de Talentos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Adams, G.A., King, L. A., King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, v. 81, n. 4, p. 411-20, Aug.
- Aroni, Fernanda. (2011). *Carreira: visão acadêmica e práticas do mercado de trabalho relatadas pela publicação Guia Você SA Exame "As melhores Empresas para você trabalhar"* / Fernanda Aroni; Orientador Marcelo Afonso Ribeiro - São Paulo. 129f. Universidade de São Paulo, Instituto de Psicologia. Dissertação Mestrado. Biblioteca Digital. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-14062011-162533/pt-br.php>.
- Assis, Mariela C. S. Fontenelle Sily de. *Motivações para transição de carreira na área de tecnologia da informação: uma abordagem Delphi*. 2016. Dissertação mestrado FGV repositório digital. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17843>.
- Barduchi, Ana Lúcia Jankarc. (2006). *Empregabilidade: competências pessoais e profissionais*. São Paulo – Pearson Prentice Hall.
- Berbieri, Ugo Franc. (2014) *Gestão de Pessoas nas Organizações – Evolução do Ser Humanos na vida e Carreira*. Ed. Atlas, 2014.
- Bergamini, Heitor. (2014). *Gestão de Carreiras e Competências Empresarias – As 5 Ferramentas Essenciais*. Ed. Evora.
- Camara, P. B. (2000). *O sistema de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Publicação Dom Quixote.
- Camoês, Marizaura Reis de Souza. (2014). Estudos de Gestão de Pessoas no Serviço Público. *ENAP Cadernos*. Brasília. Recuperado de [http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/moises.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/moises.pdf).
- Carnegie, Dale. (2012). *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas*. São Paulo: Ed. Companhia Editora Nacional.
- Charan, Ram, Drotter, Stephen & Noel, James. (2009). *Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Collins, Jim. (2018). *Empresas Feitas Para Vencer. Porque Algumas Empresas Alcançam a Excelência e Outras Não*. Alta Books.
- Cortella, Mario Sergio. (2016). *Porque fazemos o que fazemos?* São Paulo: Planeta.
- Cortella, Mario Sergio. (2017). *Qual é a tua obra? Inquietações positivas sobre Gestão, Liderança e Ética*. Petrópolis, RJ. Editora Vozes.

- Cortella, Mario Sergio. (2015). *Vida e Carreira: Um Equilíbrio Possível*. Campinas, SP Editora: Papirus 7 Mares.
- Deslauriers, Julieta B. Ramos. (1991). Instituição e Escolarização. *Teoria da educação*, n. 6, p. 97-104.
- Dutra, Joel Souza. (2010). *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo, SP. Editora. Atlas.
- Dutra, Joel Souza. (2017). *Gestão de Carreiras A pessoa, a organização e as oportunidades*. São Paulo-SP. Editora. Atlas.
- Drucker, Peter. (2000). *Desafios Gerenciais para o Século XX*. São Paulo-SP. Editora: Cengage.
- Drucker, Peter (1990). *O Gestor Eficaz*. São Paulo-SP. Editora: LTC Edição. 11a ed.
- Esteban, José Ferrari Cálcena (2012) *A mudança da Identidade profissional em transições de carreira*. 186f. Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo, programa de Pós-Graduação em Administração.
- Hall, D.T. (1993). *Protean careers of the 21th century*. Academy of Management Executive, v. 10, n.4, p. 8-16.
- Queiroz, Claudio/ LEITE, Cristiane. (2011). *O Elo da Gestão de Carreira: O papel do Empregado, da Liderança e da Organização*. SP Editora: DVS.
- Jaques, Eliotti (1998). *Requisite Organization A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century* (p 136). Amended second edition Arling: Cason Hall&Co. Publishers.
- Johnson, Spencer. (2000). *Quem mexeu no meu queijo*. Rio de Janeiro: Record.
- Macgregor, Douglas. (2002). *Gerenciando o Lado Humano da Empresa*. São Paulo, SP. Ed. Martins Fontes.
- Mangia, Úrsula Barreto. (2013). *Antecedentes à transição de carreira na área de tecnologia da informação*. (Dissertação de Mestrado) FGV, Rio de Janeiro, 2013. 82 f. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v50n4/0080-2107-rausp-50-04-0541.pdf>.
- Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- MINAYO, Maria Cecilia de Souza (org). (2001). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Ed. Petrópolis/Vozes.
- Moraes, Roberto Souza. (2013). *O profissional do Futuro: Uma Visão Empreendedora*. Ed. Minha Editora. Barueri, São Paulo.
- Pires, Janete Lucia Pagami. (2017). *Gestão de Carreira: uma questão de Autoconhecimento*. VIII Convibra Administração. Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Recuperado de <http://www.convibra.com.br>.

- Rosa, José Antônio. (2011). *Carreiras: Planejamento e Gestão*. São Paulo: Ed. Cengage Learning.
- Salcio, Celso Furnel. (2015). *Sistema de Remuneração, Incentivos e Carreira*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Silva, Joselia Rita (2014). *Burocrata Proteano: Articulações de Carreira em torno e além do Setor Público*. Rio de Janeiro: EnANPAD.
- Veloso, Elza Fátima Rosa, Dutra, Joel Souza, Fischer, André Luiz, Pimentel, João Eduardo Albino, Silva, Rodrigo Cunha da, Amorim, Wilson Aparecido Costa. (2011). Gestão de Carreiras e Crescimento Profissional. *Revista brasileira de orientação profissional*, vol.12, no.1, São Paulo, June 2011. Recuperado de [https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Paginas/obradesco/173\\_capitalhumano.aspx](https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Paginas/obradesco/173_capitalhumano.aspx).
- Veras, Marcelo (2014). *Gestão de Carreiras e Competências Empresariais – 100 práticas*. São Paulo. Editora: Atlas l.
- Xavier, Ricardo de Almeida. (2006). *Sua Carreira Planejamento e Gestão: Como Desenvolver Melhor Seus Talentos e Competências*. São Paulo. Editora: Financial Times.