

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Karina Marcon Dalprat Pinto**

**O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO  
DE CARREIRA: Estudo com profissionais e empresas do  
vale do Paraíba**

**Taubaté – SP**  
**2008**

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Karina Marcon Dalprat Pinto**

**O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO  
DE CARREIRA: Estudo com profissionais e empresas do  
vale do Paraíba**

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas e Recursos Socioprodutivos

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Adriana Leônidas de Oliveira.

**Taubaté – SP**  
**2008**

**KARINA MARCON DALPRAT PINTO**

**O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA:  
Estudo com profissionais e empresas do vale do Paraíba**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas e Recursos Socioprodutivos

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Adriana Leônidas de Oliveira.

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. \_\_\_\_\_

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

Em especial à professora Doutora Adriana Leônidas de Oliveira que sempre esteve à disposição para a orientação desse trabalho e contribuiu para a escolha e desenvolvimento do tema pesquisado.

Aos meus pais Ulisses Dalprat Júnior e Neuza Marcon Dalprat que sempre apoiaram e incentivaram o desenvolvimento desse trabalho e em especial meu marido Carlos Henrique Ferreira Pinto que sempre apoiou, incentivou, foi paciente e tolerante para com minha pessoa e para o desenvolvimento do trabalho.

Aos mestres e doutores do quadro docente da Universidade de Taubaté que contribuíram com o aprendizado.

Aos colegas de sala.

Às empresas pesquisadas que possibilitaram a realização da pesquisa.

Ao Senac SP que contribuiu para a realização desse trabalho e possibilitou minha participação no Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté.

Ao coordenador do Programa de Mestrado Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira e a Universidade de Taubaté que possibilitou a base para a conclusão do trabalho de mestrado.

## RESUMO

A presente pesquisa teve a finalidade de identificar e analisar, junto a profissionais atuantes em empresas de grande porte do vale do Paraíba, como percebem o papel do indivíduo e o papel da organização no desenvolvimento da carreira. Caracterizou-se como uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, a qual foi desenvolvida em duas etapas complementares. Na primeira etapa, de abordagem qualitativa, o grupo amostral foi composto por dezessete profissionais, que relataram sua experiência e percepção sobre o desenvolvimento da carreira por meio de entrevistas semi-estruturadas. Na segunda etapa, de abordagem quantitativa e adotando delineamento de levantamento, foi composta uma amostra por acessibilidade com noventa e sete profissionais, os quais foram investigados por meio de questionário. Os resultados obtidos na etapa qualitativa e quantitativa foram convergentes e apontam uma mudança de paradigma quanto à carreira, tanto por parte do indivíduo, quanto por parte da organização, uma vez que se amplia a percepção de dependência mútua entre o indivíduo e empresa. O indivíduo mostrou-se consciente da importância de planejar sua própria carreira e de gerenciar seu desenvolvimento profissional, mas dispõe ainda de ferramentas pouco estruturadas para isso. As empresas também atribuem importância à gestão compartilhada de carreira como forma de conciliar suas expectativas às dos funcionários, mas ainda não dispõem, de forma completa, de um sistema de administração de carreira estruturado. Pode-se concluir que as carreiras estão em processo de transformação, e estão se adaptando às demandas do cenário atual, ficando, portanto, evidenciadas necessidades de aprimoramento, para uma condução mais efetiva da gestão compartilhada de carreira entre indivíduos e empresas do vale do Paraíba.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento de Carreira. Papel da Organização. Papel do Indivíduo.

# **THE INDIVIDUAL AND THE ORGANIZATION IN THE DEVELOPMENT OF CAREER: study with professionals and organizations from Paraíba valley.**

## **ABSTRACT**

This research had the purpose of identifying and analyzing, among the professionals working in large companies in Vale do Paraíba, how they perceive the role of the individual and the role of the organization in their career development. The research was characterized as having both an exploratory and a descriptive character, which was developed in two complementary stages. In the first stage, of a qualitative approach, the sample group was composed of seventeen professionals, who described their experience and perception regarding career development through semi-structured interviews. The second stage, of a quantitative approach and adopting a survey design, was composed by an availability sample with ninety seven professionals, who were examined through a questionnaire. The results achieved in the qualitative and quantitative stages were convergent and point to a change of paradigm regarding careers, not only by the professional but also by the organization, since it increases the perception of mutual dependency between the individual and the company. The individual shows himself to be conscious of the importance of planning his own career and of managing his professional development, but still counts on tools poorly structured for this purpose. The companies also confer importance to shared career management as a way of conciliating their expectations to those of their employees, but do not yet have, in a complete form, a structured system of career management. Hence it follows that careers are undergoing a transformation process, and are being adapted to the

demands of the current scenario, which therefore proves the need for improvements in order to achieve a more effective running of shared career management between individuals and companies in vale do Paraíba.

**Key words:** Career Development. Role of Organization. Role of Individual.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide dos domínios de processamento de informação na tomada de decisão de carreira.....	77
Figura 2 - Modelo EPIA de gestão de carreiras .....	80
Figura 3 - Etapas do processo de planejamento de carreira.....	82
Figura 4 - Classe 1: Planejamento de Carreira .....	118
Figura 5 - Classe 2: Gestão de Carreira.....	124
Figura 6 - Classe 3: Interação indivíduo e empresa.....	126
Figura 7- Classe 4: Trajetória profissional.....	130
Figura 8 - Classe 1: Desenvolvimento de carreira .....	135
Figura 9 - Classe 2: Gestão de carreira.....	138
Figura 10 - Classe 3: Alinhamento das metas dos indivíduos e da empresa	140
Figura 11 - Classe 4: Manutenção da carreira profissional.....	143

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições conceituais de Nascimento (1932), Japiassu e Marcondes (1990 apud MARTINS, 2001) e Bridges (1995).....	25
Quadro 2 - Teóricos da Escola da Administração Científica.....	31/ 32
Quadro 3 - Abordagem das Relações Humanas .....	33
Quadro 4 - Teoria X e Y .....	34
Quadro 5 - Fatos Históricos e surgimento/transformação da carreira.....	40 / 41
Quadro 6 - O novo contrato proteano .....	49
Quadro 7 - Mito do Proteu e a Gestão de Carreira.....	52
Quadro 8 - Comparação das categorias de preferências por carreiras desenvolvidas por Schein e Derr .....	93
Quadro 9 – Caracterização da amostra entrevistada.....	116
Quadro 10 – Perfil dos indivíduos entrevistados .....	117
Quadro 11 – Perfil dos indivíduos responsáveis pelas organizações.....	135
Quadro 12 – Caracterização da amostra pesquisada .....	149
Quadro 13 – Gestão de Carreiras x Ramo de Empresa .....	206
Quadro 14 – Correlação: Como a carreira tem sido guiada x faixa etária.....	207
Quadro 15 – Correlação:: Como a carreira tem sido guiada x tempo de serviço.....	208
Quadro 16 – Correlação:: Planejamento e Gerenciamento de Carreira x Gênero.....	209
Quadro 17 – Correlação:: Planejamento e Gerenciamento de Carreira x Idade .....	210

Quadro 18 - Correlação: Planejamento e Gerenciamento de Carreira x Tempo de Serviço .....	211
Quadro 19 – Correlação: Papel da organização no planejamento de carreira x gênero .....	212
Quadro 20 – Correlação: Papel da organização no planejamento de carreira x idade .....	213 / 214
Quadro 21 – Correlação: Papel da organização no planejamento de carreira x tempo de serviço .....	215
Quadro 22 – Correlação: Empregabilidade x gênero.....	219
Quadro 23 – Correlação: Empregabilidade x idade .....	220/221
Quadro 24 - Correlação: Empregabilidade x tempo de serviço.....	222

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Definição de Carreira.....	152
Gráfico 2 -	Conceito de Carreira.....	154
Gráfico 3 -	Sucesso na Carreira.....	156
Gráfico 4 -	Realização do planejamento de carreira pelos indivíduos.....	157
Gráfico 5 -	Responsabilidade pelo planejamento de carreira.....	159
Gráfico 6 -	Planejamento de Carreira – Como ocorreu .....	160
Gráfico 7 -	Definição: Gerenciamento e Planejamento de Carreira .....	163
Gráfico 8 -	Papel da Organização no planejamento de carreira .....	165
Gráfico 9 -	Atribuições do Gestor no processo de planejamento e gerenciamento de carreira .....	167
Gráfico 10 -	Planejamento e desenvolvimento de carreira do próprio Indivíduo.....	168 / 169
Gráfico 11 -	Como a carreira dos indivíduos tem sido guiada .....	169 / 170
Gráfico 12 -	Principais influências no planejamento de carreira .....	171
Gráfico 13 -	Estratégias para o gerenciamento de carreira dos indivíduos .....	171 / 172
Gráfico 14 -	Gestão de Carreira nas Empresas.....	172
Gráfico 15 -	Gestão de Carreiras nas empresas do vale do Paraíba.....	173 / 174
Gráfico 16 -	Instrumentos de Gestão .....	175
Gráfico 17 -	Estrutura de Carreira existente nas organizações.....	176 / 177
Gráfico 18 -	Realização pelos gestores .....	178
Gráfico 19 -	Os indivíduos das empresas têm buscado.....	179
Gráfico 20 -	O que se espera dos profissionais na atualidade.....	181 / 182

Gráfico 21 - Perfil dos profissionais da atualidade.....	182
Gráfico 22 - Perfil dos profissionais pesquisados.....	183 / 184
Gráfico 23 - Relações de Trabalho e Empregabilidade.....	185
Gráfico 24 - Manutenção da Empregabilidade .....	186 / 187
Gráfico 25 - Correlação entre definição de carreira e gênero.....	189
Gráfico 26 - Correlação entre definição de carreira e idade .....	190
Gráfico 27 - Correlação entre definição de carreira e tempo de serviço.....	191
Gráfico 28 - Correlação entre planejamento de carreira e gênero .....	192
Gráfico 29 - Correlação entre planejamento de carreira e idade .....	193
Gráfico 30 - Correlação entre planejamento de carreira e tempo de serviço	194
Gráfico 31 - Correlação entre como ocorreu o planejamento de carreira e gênero .....	195
Gráfico 32 - Correlação entre como ocorreu o planejamento de carreira e idade .....	196
Gráfico 33 - Correlação entre como ocorreu o planejamento de carreira e tempo de serviço .....	197 / 198
Gráfico 34 - Correlação entre responsabilidade pelo planejamento de carreira e gênero .....	199
Gráfico 35 - Correlação entre responsabilidade pelo planejamento de carreira e idade .....	200
Gráfico 36 - Correlação entre responsabilidade pelo planejamento de carreira e tempo de serviço.....	201
Gráfico 37 - Correlação entre as principais influências no planejamento de carreira e gênero .....	202
Gráfico 38 - Correlação entre as principais influências no planejamento	

de carreira e faixa etária .....	203
Gráfico 39 - Correlação entre as principais influências no planejamento de carreira e tempo de serviço.....	204
Gráfico 40 - Correlação: Gestão de Carreiras x Ramo de Empresa .....	205
Gráfico 41 – Correlação: Perfil do profissional do século XXI x gênero .....	217
Gráfico 42 – Correlação: Perfil do profissional do século XXI x idade .....	217
Gráfico 43 - Correlação – Perfil do profissional do século XXI x tempo de serviço .....	218

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

%	—	porcentagem
a.C	—	antes de Cristo
ALCESTE	—	Análise Lexical Contextual
EPIA	—	Escolha, Planejamento, Implementação e Avaliação
<i>MBA</i>	—	<i>Master Business Administration</i>
<i>MIT</i>	—	Massachusetts Institute of Technology
SEBRAE	—	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Sic	—	é um termo da língua latina cuja tradução literal é "assim". A palavra <i>Sic</i> é usada frequentemente em português para indicar <i>é desta forma</i> .
UCEs	—	unidades de contextos elementares

## SUMÁRIO

RESUMO.....	4
ABSTRACT .....	6
LISTA DE FIGURAS .....	8
LISTA DE QUADROS .....	9
LISTA DE GRÁFICOS.....	11
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS .....	14
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 PROBLEMA.....	19
1.2 OBJETIVO .....	19
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>19</b>
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	20
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	21
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	22
<b>2 CARREIRAS: HISTÓRICO E EVOLUÇÃO .....</b>	<b>23</b>
<b>3 DEFINIÇÃO DE CARREIRA .....</b>	<b>43</b>
3.1 A CARREIRA E O PROFISSIONAL DO SÉCULO XXI .....	45
3.2 A CARREIRA PROTEANA .....	47
3.3 A CARREIRA SEM FRONTEIRAS .....	53
3.4 CARREIRA CUSTOMIZADA .....	56
3.5 EMPREGABILIDADE E O GERENCIAMENTO DE CARREIRA .....	63
<b>4 O PAPEL DAS PESSOAS E DAS EMPRESAS NO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA .....</b>	<b>72</b>
4.1 O PAPEL DAS PESSOAS NO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA .....	72
<b>4.1.1 Os Ciclos de Vida e a Carreira.....</b>	<b>85</b>
<b>4.1.2 Âncoras de Carreira .....</b>	<b>88</b>
4.2 O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA.....	94
<b>4.2.1 Estrutura de Carreira .....</b>	<b>98</b>
<b>5 MÉTODO .....</b>	<b>108</b>
5.1 TIPO DE PESQUISA .....	108
5.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	109
5.3 INSTRUMENTOS .....	111
5.4 PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS .....	112
5.5 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS .....	113
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>115</b>
6.1 ETAPA QUALITATIVA.....	115
<b>6.1.1 Entrevistas .....</b>	<b>115</b>
6.1.1.1 Entrevistas realizadas com Indivíduos .....	116
6.1.1.2 Entrevistas realizadas com representantes das organizações.....	134
<b>6.1.2 Conclusão da etapa qualitativa.....</b>	<b>145</b>
6.2 ETAPA QUANTITATIVA – RESULTADOS.....	149
<b>6.2.1 Definição de carreira.....</b>	<b>150</b>



<b>6.2.2</b>	<b>Planejamento de carreira</b> .....	157
<b>6.2.3</b>	<b>Profissional do século XXI</b> .....	180
<b>6.2.4</b>	<b>Relações de trabalho e empregabilidade</b> .....	184
<b>6.3</b>	<b>ANÁLISES BIDIMENSIONAIS</b> .....	188
<b>6.3.1</b>	<b>Definição de carreira</b> .....	188
6.3.1.1	Definição de carreira x gênero .....	189
6.3.1.2	Definição de carreira x idade.....	190
6.3.1.3	Definição de carreira x tempo de serviço .....	191
<b>6.3.2</b>	<b>Planejamento de carreira</b> .....	192
6.3.2.1	Como ocorreu o planejamento .....	194
6.3.2.2	Responsabilidade pelo planejamento de carreira.....	198
6.3.2.3	Principais influências no planejamento de carreira .....	202
6.3.2.4	Gestão de carreiras x ramo de empresa .....	204
6.3.2.5	Como a carreira tem sido guiada .....	207
6.3.2.6	Planejamento e gerenciamento de carreira.....	208
6.3.2.7	O papel da organização no planejamento e desenvolvimento de carreira ..	212
<b>6.3.3</b>	<b>Profissional do século XXI</b> .....	216
<b>6.3.4</b>	<b>Empregabilidade</b> .....	218
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	223
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	229
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA</b> .....	233
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA</b> .....	235
	<b>ANEXO A – PROTOCOLO CEP/UNITAU nº 445/06</b> .....	237
	<b>ANEXO B – CARTA DE APRESENTAÇÃO</b> .....	238
	<b>ANEXO C – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES</b> .....	239
	<b>ANEXO D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b> .....	241

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho buscou identificar o papel dos indivíduos e o papel da organização no desenvolvimento de carreira, segundo a perspectiva de profissionais atuantes em empresas do vale do Paraíba. Buscou-se a discussão sobre a carreira e o profissional do século XXI, evidenciando-se a transformação da carreira ao longo dos anos.

Para Balassiano e Costa (2006), a carreira tem sofrido fortes transformações, a partir da revolução industrial. Essas transformações afetaram as carreiras profissionais relacionadas à formação acadêmica e também as carreiras organizacionais voltadas para as organizações.

No mundo contemporâneo, há uma tendência de se associar às carreiras a trajetória profissional individual, independentemente da área de formação ou da organização em que essa trajetória se desenvolve.

Constata-se que as mudanças organizacionais, como reengenharia, *downsizing*, programas de qualidade, entre outras, evidenciaram a necessidade da preparação do indivíduo para enfrentar as oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho, assim como propiciaram o surgimento de novos conceitos de carreira. Com o achatamento das estruturas organizacionais e redução das hierarquias, o conceito de carreira desloca-se do modelo tradicional para o das carreiras sem fronteiras e para o das carreiras proteanas. A carreira sem fronteira tem como ênfase a busca pela independência e autonomia da carreira em relação às pessoas e organizações. Nas carreiras proteanas, o indivíduo é o responsável pelo

desenvolvimento de sua carreira e compete à empresa oferecer ao funcionário a oportunidade de desenvolvimento.

Segundo Dutra (1996), a visão contemporânea de gestão de carreira evidencia que há uma crescente necessidade de comprometer as pessoas com o seu desenvolvimento profissional, ao passo que à organização cabe o papel de gerenciamento de oportunidades. É necessário às pessoas conhecerem a si mesmas, suas aptidões e habilidades, para que possam realizar adequadamente a escolha e o planejamento de suas carreiras. Às organizações cabem a identificação das necessidades dos indivíduos e dela própria. A gestão compartilhada de carreira entre a empresa e a pessoa é, portanto, apontada como um aspecto fundamental para a obtenção do sucesso do indivíduo e da empresa.

Partindo desse cenário e contextualização, alguns questionamentos surgem: a gestão compartilhada de carreira tem sido implementada nas empresas de nossa região? Os profissionais atuantes em empresas de grande porte do vale do Paraíba paulista efetivamente planejaram suas carreiras? Como foi esse planejamento? Os profissionais se sentem responsáveis pelo seu desenvolvimento profissional? Em que medida atribuem à organização essa responsabilidade?

Assim, para alcançar respostas às questões acima apontadas, estudaram-se dois segmentos da população: funcionários de níveis gerenciais e administrativos atuantes em empresas de grande porte do vale do Paraíba e agentes de recursos humanos e/ou profissionais competentes para responderem sobre essas empresas, os quais forneceram informações sobre as políticas organizacionais ligadas à gestão de carreira. Caracterizada como um estudo de caráter exploratório-descritivo, a pesquisa teve uma abordagem quanti-quali e contou com um grupo amostral composto por profissionais de nossa região, que relataram, por meio de entrevistas

semi-estruturadas e questionários, sua experiência e percepção sobre o desenvolvimento da carreira.

## 1.1 PROBLEMA

O problema de pesquisa que se pretendeu responder foi o seguinte:

Quais papéis da organização e do indivíduo no desenvolvimento da carreira profissional são percebidos pelos profissionais atuantes em empresas de grande porte do vale do Paraíba paulista?

## 1.2 OBJETIVO

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar junto aos profissionais atuantes em empresas de grande porte do vale do Paraíba paulista como percebem o papel do indivíduo e o papel da organização no desenvolvimento da carreira.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo proposto, os objetivos específicos serão desenvolvidos junto a dois segmentos da população a ser estudada:

#### **Junto aos profissionais atuantes nas organizações:**

- Levantar se os profissionais planejaram suas carreiras e se planejado, quais as estratégias e os recursos utilizados;

- Levantar se a responsabilidade pelo desenvolvimento de carreira é dos indivíduos, da organização, ou de ambos, segundo a percepção dos indivíduos;
- Compreender como o indivíduo percebe o papel da organização no desenvolvimento de sua carreira;
- Levantar como o indivíduo percebe o planejamento de carreira e o profissional do século XXI.

#### **Junto às Organizações:**

- Levantar se a responsabilidade pelo desenvolvimento de carreira é dos indivíduos, da organização, ou de ambos, segundo a percepção da organização, a partir das falas dos entrevistados;
- Levantar se a organização possui plano de carreira e se os funcionários o conhecem;
- Levantar se a empresa possui incentivos/benefícios para o desenvolvimento de carreira do indivíduo e quais são;
- Levantar qual o papel do gestor no desenvolvimento de carreira do indivíduo;
- Levantar como a organização percebe o planejamento de carreira e o profissional do século XXI.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho foi delimitado ao estudo dos papéis individuais e organizacionais que influenciam no desenvolvimento de carreira.

O trabalho foi realizado com dois segmentos da população que atuam em empresas de grande porte do vale do Paraíba paulista: (a) profissionais da área de recursos humanos ou pessoas do nível gerencial competentes para responderem sobre as empresas e (b) funcionários administrativos com e sem cargos de gerência, ambos de nível superior. O trabalho foi realizado em empresas de grande porte, privadas, dos ramos educacional, financeira e química e empresa filantrópica do ramo hospitalar. Com base na definição do SEBRAE (2007), considera-se empresa de grande porte, empresas com mais de 500 (quinhentos) funcionários.

#### 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O foco de interesse nesse trabalho foi identificar a importância do desenvolvimento de carreira para as pessoas e para as organizações.

O tema escolhido é pouco abordado no Brasil. Dutra foi um dos primeiros autores brasileiros a escrever sobre carreira no ano de 1996. Deve-se, entretanto, destacar que se trata de um tema relevante para os profissionais do século XXI, uma vez que enfrentam constantes mudanças sociais, políticas e tecnológicas diariamente. É necessária para a sobrevivência individual e organizacional a preocupação com o planejamento e desenvolvimento das carreiras dos empregados e a preparação, pelas organizações, dos seus profissionais para o alcance dos objetivos, num mundo de constantes mudanças e transformações. As pessoas e organizações devem estar preparadas para a sobrevivência no mercado de trabalho.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho foi organizado em cinco capítulos. No primeiro, introdução, o problema e objetivos da pesquisa são apresentados e a escolha do tema justificado após sua contextualização. A revisão da literatura foi composta por três capítulos. Inicialmente foi abordada a gestão de carreiras, considerando a definição, a evolução da carreira, e finalizando com o profissional do século XXI. Foi contextualizada a carreira desde a revolução industrial passando pela escola da administração científica aos dias atuais.

Posteriormente foram abordados o papel dos indivíduos e o papel da empresa no desenvolvimento de carreira, mutuamente, com o objetivo de alcançar metas individuais e organizacionais. Foram analisados os modelos de planejamento de carreira e a carreira nos diferentes estágios da vida das pessoas desde a infância até a velhice. A importância das aptidões, objetivos e valores individuais e da empresa na definição do planejamento de carreira foi focalizada.

Na seqüência, apresenta-se o método, os resultados e discussão, primeiramente da etapa qualitativa e posteriormente da etapa quantitativa, e as considerações finais. Encerra-se com as referências bibliográficas, apêndices e anexos.

## 2 CARREIRAS: HISTÓRICO E EVOLUÇÃO

A Gestão de Carreiras tem passado por transformações ao longo do tempo. No passado, a obtenção de um diploma numa boa faculdade era garantia para o ingresso num emprego e o desenvolvimento da carreira ao longo da vida do indivíduo até a aposentadoria. A permanência do indivíduo em uma única empresa era valorizada e garantia de estabilidade e segurança. Os trabalhadores disponibilizavam suas carreiras e suas próprias vidas às organizações, o que se mostra bastante diferente na atualidade. Este capítulo aborda o histórico da gestão de carreiras nos diversos períodos, passando pelas escolas da administração científica, revolução industrial, aos dias atuais, buscando mostrar como e por que a gestão de carreira surgiu, evoluiu, sofreu modificações, e quais as suas características no século XXI.

Assim, este capítulo tem como objetivo levantar e analisar o histórico na perspectiva de carreira, buscando identificar em que momento a carreira passou a ser abordada e a relação existente entre a carreira e os momentos históricos. Foram analisadas as relações existentes entre as formas de trabalho, o emprego e a carreira no período da revolução industrial, escolas da administração científica, escola das relações humanas até os dias atuais.

Para uma melhor compreensão, serão apresentadas inicialmente as definições de emprego e trabalho, a fim de se clarificar a diferença entre os termos.

Para Japiassu e Marcondes (1990 apud MARTINS, 2001), uma análise do conceito trabalho na tradição greco-romana e judaico-cristã pode se iniciar pela busca de sua origem etimológica. Trabalho provém do latim *tripalium*, um instrumento de tortura de três pauzinhos utilizados no império romano. O trabalho é



imposto como uma punição à desobediência humana no livro do Gênesis: “Ganharás o teu pão com o suor do teu rosto”.

O trabalho é o que se faz, é a execução de uma atividade ou função (BRIDGES, 1995). O mundo de quem tem emprego é organizacional. Para Bridges (1995), emprego é um artefato social, com surgimento no século XIX para formalizar o trabalho que precisava ser feito nas fábricas. Antes de ter empregos, as pessoas trabalhavam de maneira igualmente árdua, em grupos mutáveis de tarefas, numa variedade de localizações, de acordo com uma programação determinada pelo sol, pelo tempo e pelas necessidades do dia. Para muitas pessoas, o emprego moderno foi uma idéia assustadora, desagradável e perigosa. Os americanos se referiam ao emprego como uma escravidão assalariada, ao comparar com a liberdade e a segurança do agricultor e do artesão.

A palavra emprego é antiga, mas até 1800 significava algo diferente do significado atual. A palavra emprego (*job*) pode ter sido uma variante de *job* (bocado), que significa uma pequena porção ou um pedaço. Iniciado com o sentido de pedacinho, a palavra ampliou seu significado para grandes montes. A palavra deu outro passo com a chegada dos puritanos ingleses, mudando seu significado de “grandes montes” para referir-se a qualquer tarefa que fosse uma peça única de trabalho. O emprego sempre se referia a alguma tarefa ou determinada empreitada, nunca a um papel ou posição numa organização. Antes do século XIX, as pessoas não tinham emprego fixo. Os serviços eram supridos pelas condições de vida, pelas exigências de um empregador e pelas coisas que precisavam ser feitas naquele momento e lugar. No mundo pré-industrial, os empregos eram atividades e não cargos. Com a revolução industrial, a palavra emprego mudou de significado. Não havia mais sazonalidade de inatividade e recuperação para compensar os períodos

de atividade fabril; as pessoas não podiam intensificar seus esforços para concluir uma atividade e posteriormente sair durante o dia para uma pausa; as exigências das fábricas não variavam, eram uniformes e abrangentes. Do amanhecer ao escurecer as pessoas trabalhavam num só lugar e realizavam uma única atividade (BRIDGES, 1995).

No quadro 1, a seguir, são apresentadas as definições dos termos: trabalho, emprego, empregado e empregador, conforme descrito.

<b>CONCEITOS</b>	
<b>Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provém do latim <i>tripalium</i> (JAPIASSU; MARCONDES 1990 apud MARTINS, 2001);</li> <li>• Considerado instrumento de tortura de três pauzinhos utilizados no império romano (JAPIASSU; MARCONDES 1990 apud MARTINS, 2001).</li> <li>• É o que se faz, execução de uma atividade ou função (BRIDGES, 1995)</li> </ul>
<b>Emprego</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É um artefato social com surgimento no século XIX (BRIDGES, 1995);</li> <li>• Até 1800 significava pequena porção, iniciado com o sentido de pedacinho, sendo ampliada para grandes montes, e posteriormente referindo-se a qualquer tarefa que fosse uma peça única de trabalho (BRIDGES, 1995);</li> <li>• O emprego moderno foi uma idéia assustadora, desagradável e perigosa (BRIDGES, 1995);</li> <li>• Era referido pelos americanos como uma escravidão assalariada, ao comparar com liberdade e segurança do agricultor e artesão (BRIDGES, 1995);</li> <li>• No mundo pré-industrial os empregos eram atividades e não cargos (BRIDGES, 1995);</li> <li>• Após a revolução industrial as exigências das fábricas eram uniformes e abrangentes, não variavam (BRIDGES, 1995).</li> </ul>
<b>Empregado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual, e mediante salário (NASCIMENTO, 1932);</li> <li>• É um trabalhador cuja atividade é exercida sob dependência de outrem para quem é dirigida (NASCIMENTO, 1932);</li> <li>• É um trabalhador subordinado, assalariado que presta os serviços (NASCIMENTO, 1932);</li> <li>• Surge com a revolução industrial, substituindo o trabalho escravo e servil (NASCIMENTO, 1932).</li> </ul>
<b>Empregador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É a empresa, individual ou coletiva, que assume os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços (NASCIMENTO, 1932);</li> <li>• É o ente, dotado ou não de personalidade jurídica, com ou sem fim lucrativo, que tiver empregado (NASCIMENTO, 1932).</li> </ul>

Quadro 1 - Definições conceituais de Nascimento (1932), Japiassu e Marcondes (1990 apud MARTINS, 2001) e Bridges (1995)

Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2008

Fazendo uma retrospectiva histórica, constata-se que desde 3000 a.C, os egípcios formulavam missões para o governo e seus empreendimentos. Os empreendimentos eram compostos por milhares de trabalhadores para a construção das pirâmides egípcias (WAGNER; HOLLENBECK, 2003). A antigüidade grega, egípcia e persa apresentava a forma mais extrema de trabalho, a escravidão, sendo que para os gregos, o trabalho que implicasse em fadiga era visto com desprezo e relegado aos escravos.

Na Antigüidade, o trabalho foi caracterizado pela execução por milhares de pessoas, de caráter punitivo e árduo, sendo realizado pelos escravos. A realização do trabalho pelo empregado possui características de sobrevivência, não há a preocupação pelo empregador em relação ao indivíduo e esse não tem oportunidade de pensar sobre sua carreira. Para Braverman (1987), o processo de trabalho inicia com um contrato ou acordo que estabelece as condições de venda da força de trabalho pelo trabalhador e sua compra pelo empregador. Até o século XIV, não existia uma classe de trabalhadores na Europa, ou seja, havia a troca dos produtos excedentes com a força de produção. Até a Revolução Industrial, o trabalho era visto como uma atividade de menor valor, não sendo desempenhado pela aristocracia e proprietários de terra.

A partir da Revolução Industrial dos séculos XVIII e XIX, ocorre o surgimento das fábricas, máquina a vapor e o descaroçador de algodão. Há a revolução da produção e aplicação de conhecimentos administrativos devido ao surgimento da empresa industrial. Surge a criação de novas formas de produção em massa, operações em linha de montagem, acelerando o ritmo da produção e a exigência de emprego dos trabalhadores. A especialização passa a ser necessária para manutenção de equipamentos de produção e coordenação de cargos fabris. Na

Inglaterra, o primeiro país a fazer transição para a revolução industrial, utilizou-se da fabricação para fora; os capitalistas entregavam as matérias-primas e máquinas para as famílias, o pagamento ocorria com mercadoria. Aumenta-se a produtividade devido à concentração de trabalhadores utilizando máquinas (WAGNER; HOLLENBECK, 2003; MAXIMIANO, 2006).

A Revolução Industrial foi caracterizada como uma época em que os trabalhadores ficavam totalmente à disposição das indústrias e dos capitalistas. Os trabalhadores não podiam negociar os salários e o horário de trabalho; havia sujeira nas fábricas e as crianças eram obrigadas a trabalhar 14 horas por dia. Maximiano (2006) aponta que o trabalhador nesse período perdeu o controle sobre os meios de produção; o artesão transformou-se em operário, o que desumanizou o trabalho. A ênfase foi dada à eficiência, não importando o custo humano e social. A desconsideração em relação aos fatores humanos era total. Assim, com o advento das indústrias o trabalho é alterado, mas não perde o caráter punitivo a ele associado.

No início do século XIX, quatro quintos da população dos Estados Unidos trabalhavam por conta própria, sendo que por volta de 1870 houve uma queda para um terço. Na década de 1940, no século XX, não mais que um quinto e, em 1970, apenas um décimo da população trabalhava por conta própria, ou seja, existiu uma tendência para o trabalho assalariado (BRAVERMAN, 1987). Grande parte da população é transferida do trabalho artesanal para o industrial. No período da Revolução Industrial, iniciava-se a preocupação com a produtividade e as máquinas. As indústrias ditavam o caminho a ser percorrido, não havendo atenção com a satisfação dos profissionais e as relações humanas. As indústrias tinham como objetivo o desenvolvimento organizacional, cabendo às pessoas a submissão. Com

o surgimento da Escola Clássica de Administração Científica, as bases e as ferramentas para a administração surgem, sendo utilizadas até os dias atuais. Para Drucker (1997) esse período foi caracterizado por organizações com estruturas em forma de pirâmide, com organogramas rígidos e vários níveis de gerência e supervisão.

Segundo Toffler (1980), o período que antecedeu a revolução industrial foi caracterizado como o de empresas de primeira onda. As empresas que surgiram entre o período da revolução industrial e a segunda metade do século XX foram classificadas como de segunda onda, ou seja, as tarefas eram otimizadas ao máximo visando ao aumento da produtividade. O planejamento e o controle eram rígidos para evitarem falhas na linha de produção e os empregados eram selecionados através de testes e treinados para alcançarem o máximo grau de especialização e rendimento. Para Wagner e Hollenbeck (2003), a abordagem da Administração Científica de 1890 a 1940 refletia a idéia de que por meio de administração adequada, uma empresa poderia alcançar rentabilidade e sobrevivência.

Na escola da administração científica, as relações com o ser humano passam a ter maior valor. O assunto carreira passa a ser abordado diretamente. Os dirigentes organizacionais passam a ter maior preocupação pelos funcionários. A organização passa a identificar o bem estar do indivíduo no ambiente de trabalho (WAGNER; HOLLENBECK, 2003).

Frederick Wislow Taylor foi o criador do movimento da administração científica. O movimento da administração científica, fundado em 1880, desenvolveu-se em três momentos. O primeiro momento foi caracterizado pelo problema com os salários, quando Taylor inseriu o estudo sistemático e científico do tempo, sendo que

as tarefas eram divididas e o trabalho dos empregados era cronometrado e registrado. Esse procedimento compreendia a seleção dos trabalhadores e pagamento de incentivos. O segundo momento foi caracterizado pela produtividade do trabalhador para o aprimoramento dos métodos de trabalho. E a terceira fase foi sintetizada pelos objetivos da administração científica ou princípios da administração científica de Taylor (MAXIMIANO, 2006).

Os princípios ou objetivos da administração científica de Taylor são: utilizar métodos científicos para determinar o melhor modo de executar cada tarefa; selecionar a pessoa adequada a cada trabalho; treinar o trabalhador para executar o trabalho corretamente; monitorar o desempenho do trabalho para garantir que os procedimentos sejam seguidos corretamente e os resultados alcançados; atribuir toda a responsabilidade pela organização do trabalho aos gerentes e não aos trabalhadores e fornecer apoio mediante o planejamento da distribuição das tarefas e eliminação de interrupções (WAGNER; HOLLENBECK, 2003; MAXIMIANO, 2006).

Para Wagner e Hollenbeck (2003), Frederick Taylor desenvolveu princípios que concentravam o aumento da eficiência do local de trabalho por meio da diferenciação entre gerentes e trabalhadores com função de supervisão e da sistematização dos trabalhos de ambos. A rentabilidade de uma empresa ocorrerá com a descoberta da melhor maneira de executar uma tarefa. Henry Gantt contribuiu com o plano salarial de tarefa e gratificação, ou seja, o pagamento de um abono sobre o salário aos que completassem o trabalho no prazo estipulado.

Henry Ford foi a pessoa associada à linha de montagem móvel. Elevou ao mais alto grau os dois princípios de produção em massa, que é a fabricação de produtos não diferenciados em grande quantidade e peças padronizadas. Com isso as máquinas são especializadas, há a criação de um sistema universal de fabricação

e calibragem, há a necessidade de controle da qualidade, simplificação das peças e simplificação do processo produtivo. Há a necessidade de trabalhadores especializados, devendo esse possuir uma única tarefa ou pequeno número de tarefas. O trabalho vai até o trabalhador e as peças e máquinas devem ficar no posto de trabalho. Para Ford, cada operário deveria ter condições de comprar o produto que fabricava; reduziu a jornada de trabalho para 8 horas e duplicou o valor do salário (MAXIMIANO, 2006).

O enfoque da abordagem dos Princípios da Administração de 1900 a 1950 estava voltado para o aumento da eficiência dos procedimentos gerenciais. Henri Fayol, considerado o precursor da moderna teoria da administração e um dos integrantes da escola clássica de administração, identificou as principais funções da administração como planejar as atividades futuras, organizar os recursos da empresa, coordenação, comando, controle da mão-de-obra na direção, implementação dos resultados obtidos e planejamento dos objetivos (WAGNER; HOLLENBECK, 2003).

A empresa era considerada um sistema racional de regras e autoridade. A administração é função distinta das demais funções da empresa, como finanças, produção e distribuição, compreendendo a administração em cinco funções, sendo elas: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. O trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização. Uma vez organizada uma empresa, os trabalhadores necessitam de ordens para saber o que fazer, suas ações precisam de coordenação e suas tarefas de controle gerencial. Esse é o papel do gerente, na visão de Fayol (MAXIMIANO, 2006).

As empresas possuem funções ou atividades. Para Fayol (1989) as funções de uma empresa são: as funções técnicas relacionadas à produção, fabricação e transformação, funções comerciais relacionadas às compras e vendas, financeiras ligadas à gerência de capitais, função de segurança que são as proteções de bens e pessoas, função de contabilidade relacionada a inventários, balanços, estatística e as funções administrativas, de previsão, organização, direção, coordenação e controle. Esses grupos existem em qualquer empresa. É necessário observar um conjunto de qualidades e conhecimentos para as funções, como qualidades físicas, intelectuais, morais, culturais, conhecimentos especiais e experiência.

Os 14 princípios de Fayol são: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação do interesse particular ao interesse geral, remuneração do pessoal, centralização, cadeia escalar (hierarquia), ordem, eqüidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e união do pessoal (espírito de equipe) (FAYOL, 1989).

No quadro 2, a seguir, será apresentada uma síntese das idéias centrais dos teóricos da escola da administração científica.

<b>TEÓRICOS DA ESCOLA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA</b>	
<b>FREDERICK WISLOW TAYLOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criador do movimento da administração científica;</li> <li>• Inseriu o estudo sistemático e científico do tempo. As tarefas eram divididas, cronometradas e registradas;</li> <li>• Princípios da administração científica de Taylor: utilizar métodos científicos para determinar o melhor modo de executar cada tarefa; selecionar a pessoa adequada a cada trabalho; treinar o trabalhador para executar o trabalho corretamente; monitorar o desempenho do trabalho para garantir que os procedimentos sejam seguidos corretamente e os resultados alcançados; atribuir toda a responsabilidade pela organização do trabalho aos gerentes e não aos trabalhadores e fornecer apoio mediante o planejamento da distribuição das tarefas e eliminação de interrupções;</li> <li>• A rentabilidade de uma empresa ocorre com a descoberta da melhor maneira de executar uma tarefa.</li> </ul>

**Continua...**



**Continuação**

<b>HENRY FORD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi a pessoa associada à linha de montagem móvel, elevou ao mais alto grau os dois princípios de produção em massa: fabricação de produtos não diferenciados em grande quantidade e peças padronizadas e simplificação do processo produtivo;</li> <li>• Necessidade por trabalhadores especializados, devendo esse possuir uma única tarefa ou pequeno número de tarefas.</li> <li>• O trabalho vai até o trabalhador e as peças e máquinas devem ficar no posto de trabalho.</li> <li>• Cada operário deve ter condições de comprar o produto que fabrica,</li> <li>• Reduziu a jornada de trabalho para 8 horas e duplicou o valor do salário.</li> </ul>
<b>HENRI FAYOL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerado o precursor da moderna teoria da administração;</li> <li>• Identificou as principais funções da administração: planejar as atividades futuras, organizar os recursos da empresa, coordenação, comando, controle da mão-de-obra na direção, implementação dos resultados obtidos e planejamento dos objetivos;</li> <li>• A administração é função distinta das demais funções da empresa, como finanças, produção e distribuição;</li> <li>• Funções da administração: planejamento, organização, comando, coordenação e controle;</li> <li>• O trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização.</li> <li>• Os 14 princípios de Fayol: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação do interesse particular ao interesse geral, remuneração do pessoal, centralização, cadeia escalar (hierarquia), ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e união do pessoal (espírito de equipe).</li> </ul>

Quadro 2 - Teóricos da Escola da Administração Científica

Fonte: Quadro elaborado pela autora baseado em Fayol (1989), Wagner e Hollenbeck (2003) e Maximiano (2006)

A abordagem das Relações Humanas de 1930 a 1970 tem como enfoque a transferência da melhoria da eficiência para o aumento do crescimento, desenvolvimento e satisfação do funcionário. Os Estudos de Hawthorne, realizado na fábrica localizada em *Hawthorne da Western Eletric em Illinois*, constituíram-se nas primeiras tentativas de utilizar técnicas científicas para examinar o comportamento humano no trabalho, avaliando os efeitos sobre a eficiência no local de trabalho das condições físicas e práticas gerenciais. A experiência testou os

efeitos da iluminação do local de trabalho sobre a produtividade. Resultou na descoberta de que a iluminação exercia pouca influência, mas as mudanças nas condições sociais aumentavam a produtividade do grupo. Esses estudos afirmaram a importância da satisfação humana e do desenvolvimento pessoal no trabalho (WAGNER; HOLLENBECK, 2003).

No quadro 3, é apresentada uma síntese das principais idéias da escola das relações humanas.

<b>ABORDAGEM DAS RELAÇÕES HUMANAS (1930 – 1970)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foco no aumento do crescimento, desenvolvimento e satisfação dos funcionários;</li> <li>▪ Criação por Douglas McGregor das teorias X e Y;</li> <li>▪ Criação por Maslow (1954) da hierarquia das necessidades humanas: psicológicas, segurança, social, auto-estima e auto-realização,</li> <li>▪ Traços da carreira proteana começam a surgir.</li> </ul>

Quadro 3 - Abordagem das Relações Humanas

Fonte: Quadro elaborado pela autora baseado em McGregor (1992), Gabor (2001), Wagner e Hollenbeck (2003)

Douglas McGregor desempenhou importante papel entre a abordagem da administração científica e administração das relações humanas. Criou a concepção da teoria X, cujo papel dos gerentes é controlar os trabalhadores e a teoria Y, cujo papel dos gerentes é ajudar os funcionários a aprender como administrar a si mesmos (WAGNER; HOLLENBECK, 2003).

A teoria X oferece explicação para alguns comportamentos humanos na indústria. É uma teoria que influencia a estratégia gerencial. Algumas pressuposições gerenciais são abordadas nessa teoria, como a do ser humano ter uma aversão ao trabalho e o evitar sempre que possível; a maioria das pessoas precisam ser coagidas, controladas, dirigidas, ameaçadas de punição para alcançar

os objetivos organizacionais e o ser humano prefere ser dirigido, evitar responsabilidade e querer ter garantia acima de tudo (McGREGOR, 1992).

No quadro 4, pode se encontrar uma síntese das principais idéias da teoria X e teoria Y.

TEORIA X e Y	
Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O papel dos gerentes é controlar os trabalhadores;</li> <li>▪ O ser humano tem uma aversão ao trabalho e o evita sempre que possível;</li> <li>▪ A maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para alcançar os objetivos organizacionais;</li> <li>▪ O ser humano prefere ser dirigido, evita responsabilidade e quer ter garantia acima de tudo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O papel dos gerentes é ajudar os funcionários a aprender como administrar a si mesmos; O problema está na direção;</li> <li>▪ Os limites da colaboração humana são da direção em descobrir como desenvolver o potencial dos recursos humanos;</li> <li>▪ Pressuposições: dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é como jogo ou descanso;</li> <li>▪ O homem está sempre disposto a se autodirigir e autocontrolar;</li> <li>▪ O ser humano aprende a procurar as responsabilidades e nas condições de vida industrial moderna, as potencialidades do ser humano estão sendo parcialmente utilizadas.</li> </ul>

Quadro 4 - Teoria X e Y

Fonte: Quadro elaborado pela autora baseado em McGregor (1992), Wagner e Hollenbeck (2003)

Já para teoria Y o problema está na direção. Ressaltam o fato de que os limites da colaboração humana, no ambiente organizacional, não são limites da natureza humana e sim da direção em descobrir como desenvolver o potencial dos recursos humanos. Algumas pressuposições da teoria Y são: dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é como jogo ou descanso; o homem está sempre disposto a se autodirigir e autocontrolar; o compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas a consecução; o ser humano aprende a procurar as responsabilidades e nas condições de vida industrial moderna, as

potencialidades do ser humano estão sendo parcialmente utilizadas (McGREGOR, 1992).

A teoria Y foi uma importante contribuição de McGregor. É papel do funcionário se autodirigir, autocontrolar e conseqüentemente planejar sua carreira, competindo à empresa desenvolver o potencial dos recursos humanos, ou seja, direcionar e oferecer oportunidade ao funcionário, para o mesmo atingir seu planejamento. Traços da carreira proteana começam a ser observados na teoria Y. Maslow também é destaque em gestão de pessoas, uma vez que define a hierarquia das necessidades humanas, as necessidades mínimas que devem ser atingidas pelo indivíduo e proporcionadas pela organização para desenvolvimento de ambos. Assim, nesse período as bases para o desenvolvimento de carreira como responsabilidade do indivíduo e da empresa começam a ser definidas.

Maslow, em 1954, define a hierarquia das necessidades humanas. Ela é formada pelas necessidades psicológicas, que significam proporcionar um lugar simples e confortável para trabalhar; necessidade de segurança, ou seja, trabalhar num lugar seguro; necessidades sociais, fazer parte de um grupo social; necessidade de auto-estima e por fim, auto-realização, que é a necessidade de alcançar o potencial próprio (GABOR, 2001).

Na abordagem das Relações Humanas, a ênfase na produtividade é transferida para os recursos humanos. As empresas desenvolvem os funcionários e disponibilizam conforto para o seu trabalho, no intuito de aumentar a produtividade, fortalecendo o planejamento e o desenvolvimento de carreira, entretanto a responsabilidade pelo autogerenciamento da carreira é do indivíduo.

Em 1950, após a II Guerra Mundial e o surgimento dos Estados Unidos como potência industrial, houve a necessidade da expansão dos mercados locais para mercados globais. Esta nova estrutura abriu caminho para novas posições gerenciais que exigiam competência técnica, comercial e liderança. Embora as carreiras seguissem a movimentação vertical ao longo da pirâmide hierárquica, essa reestruturação frustrou e desmotivou muitos funcionários, que não desenvolveram habilidades de liderança e habilidade comercial, e viram suas carreiras cortadas pela eliminação de vários cargos, gerando a redução de pessoal (COELHO, 2006).

Para Toffler (1980), a terceira onda, nos anos de 1980 do século XX, marcou o início de uma nova era, com o término da carreira construída numa única empresa. A globalização, aumento da competitividade, redução de custos, alta tecnologia e qualidade, marcaram essa época. A estrutura transformou-se em redes e aos empregados exigia-se que possuíssem sua própria rede de relacionamentos, passando a ser medido em função da capacidade de agregar valor ao processo.

A terceira onda, entre os de 1980 e 1990, no século XX, foi caracterizada por mudanças bruscas de uma era de crescimento para outra de incertezas, ou seja, a evolução para uma sociedade da informação e tecnologia, globalização da economia, movimentos de descentralização, substituição de estruturas hierárquicas por estruturas mais flexíveis e a acentuação do individualismo. Diante dos cenários instáveis, as organizações adotaram estratégias. Surgiu uma multiplicação de programas de planejamento estratégico, reengenharia, qualidade total e capacitação profissional. Os administradores não estavam preparados para trabalhar com os novos conceitos, gerando conseqüências drásticas para o indivíduo e organização. Entretanto, um novo paradigma é criado, mais humanizado, integrador e sistêmico, contribuindo para o crescimento da organização e do indivíduo. A criatividade

passou a ser valorizada assim como o auto-aprendizado, a diversidade e a flexibilidade. As empresas passam por uma nova reestruturação, ocorrendo o achatamento dos organogramas, utilização de uma liderança situacional, preocupação com o clima e cultura organizacional, visão ampla do processo de produção, valorização das pessoas e foco no cliente e na qualidade de vida.

Essa reestruturação deu origem à quarta onda, a partir do ano de 2000 (COELHO, 2006). Essa nova estrutura possibilitou aos especialistas e técnicos a oportunidade de montarem as próprias firmas para prestar serviços às organizações e ocupar posições de responsabilidade. Nesse momento, as pessoas passam a desenhar sua trajetória e fazer investimentos pessoais em treinamento, visando manter a empregabilidade.

A quarta onda é marcada pela informação e conhecimento. As empresas bem sucedidas são as que possuem melhores informações e o melhor capital intelectual. Nesse período, observa-se que o diferencial das empresas está nas pessoas que devem ser capazes, valorizadas e reconhecidas. Os recursos humanos tornaram-se o ativo mais importante da empresa, sendo considerados os conhecimentos, as habilidades e as informações atribuídas aos funcionários. As empresas passam a se organizar em células funcionando como facilitadores das habilidades dos seus membros, tendem a ter a menor estrutura possível, incentivando os profissionais a se tornarem empreendedores e a prestarem serviços. Os profissionais gerenciam e controlam integralmente suas carreiras, aproveitam as oportunidades de aprendizagem adquiridas pela própria iniciativa. A educação continuada passa a ser requisito para ser membro da organização (COELHO, 2006).

A fim de situar a carreira nessa perspectiva histórica, pode-se em síntese, constatar que a antigüidade foi caracterizada pelo árduo e complexo trabalho. As

peças trabalhavam para obtenção da sobrevivência, não eram valorizadas e o caráter punitivo relacionado ao trabalho era realidade. O desenvolvimento e planejamento de carreira nesse período não existiam entre as pessoas e empresa, visto que a exploração aos trabalhadores existia em troca da produção realizada pelos mesmos. Com o advento da revolução industrial, surgimento das máquinas, transferência do trabalho do campo, artesanal para o trabalho manufaturado, inicia-se o processo de capacitação dos funcionários para o exercício da profissão junto às máquinas, porém a capacitação visava ao aprendizado do indivíduo para manusear as máquinas. A ênfase nesse período era dada à produtividade; as pessoas ficavam à disposição das indústrias, visto ser a jornada de trabalho de 14 horas. Embora muito timidamente, no final da Revolução Industrial e início das escolas de administração científica, as pessoas passam a serem percebidas pelas empresas.

Com a evolução do conhecimento, os trabalhadores passam a ser observados pelas empresas, embora o foco continue sendo a produtividade, preocupação com os salários, pagamentos de incentivos, capacitação e treinamento das pessoas. Trabalhar com o funcionário certo no local certo são algumas mudanças nas empresas. Nesse período, as bases para a gestão de carreira surgem, principalmente com o advento das escolas das relações humanas. O indivíduo passa a ter autonomia para autogerenciar, autocontrolar e autogerenciar. Compete à empresa proporcionar oportunidade e orientação ao mesmo. As escolas da administração científica estavam inseridas na terceira onda, período de mudanças e incertezas.

Na quarta onda, as pessoas são os diferenciais nas empresas. Certamente o indivíduo será a própria empresa, ou seja, deverá criar o próprio trabalho a todo

tempo, sobreviverá quem possuir empregabilidade e competirá ao indivíduo o autogerenciamento da própria carreira, conforme citado por Coelho em 2006.

Ao longo dos anos, as empresas passam por modificações e a evolução na perspectiva da carreira torna-se realidade em cada período. As carreiras deslocam-se no tempo e espaço. Antes do início da carreira corporativista, o foco da carreira eram os profissionais liberais, os clientes e os interesses pessoais e comerciais eram as prioridades. Em 1900, com o surgimento da carreira corporativista, o aperfeiçoamento profissional é proporcionado ao funcionário, porém o interesse é o alcance do sucesso organizacional. Já em 1950, com a necessidade de abertura ao mercado global, novas oportunidades são proporcionadas aos indivíduos, porém muitos não possuem habilidades exigidas no período. A partir de 1970, indivíduos passam a trabalhar para si próprios, ou seja, o indivíduo é a empresa, sendo que após o ano 2000, os profissionais passam a se perceber como pessoas empreendedoras e pessoas responsáveis pelo gerenciamento da sua própria carreira.

Nos dias atuais, os indivíduos têm que assumir a responsabilidade pelo planejamento de sua carreira. Assim, falar outro idioma, conhecer a tecnologia e possuir um canal de relacionamentos são alguns itens primordiais para a sobrevivência no mercado. O profissional liberal, que existia antes da carreira se tornar corporativista, volta a existir atualmente. Os tempos e as formas de trabalho são diferentes, entretanto a abordagem no contexto da carreira atual com o passado passa a ter ligação. Observa-se que muitas pessoas perderam suas carreiras no ano de 1950, por não estarem preparadas para assumir novas posições. No contexto atual, o mesmo tem ocorrido. O desemprego é uma realidade no Brasil, porém a questão não é a falta de emprego, mas a falta de pessoas preparadas e capacitadas



para assumirem as exigências dos postos de trabalho e posições que exijam conhecimentos, habilidades e atitudes, num momento em que a responsabilidade pela preparação para assumir novas posições é do indivíduo.

Serão apresentadas, no quadro 5, as informações sintetizadas referentes aos principais acontecimentos históricos desde a revolução industrial até os dias atuais e suas relações com o surgimento e transformação da carreira.

PRINCIPAIS FATOS HISTÓRICOS		CARREIRA
<b>Revolução Industrial</b> (Séc. XVIII – XIX) – <b>Empresas de Primeira Onda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho possui caráter punitivo;</li> <li>• Surgimento de fábricas / máquina a vapor / descaroçador de algodão;</li> <li>• Surgimento de novas formas de produção em massa / linha de montagem;</li> <li>• Necessidade de especialização dos funcionários para manuseio dos equipamentos;</li> <li>• Trabalhadores totalmente à disposição da indústria;</li> <li>• Crianças trabalhando até 14 horas / dia;</li> <li>• Transformação do artesão em operário;</li> <li>• Desumanização do trabalho;</li> <li>• Ênfase na eficiência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carreira não é abordada diretamente</li> </ul>
<b>Escola da Administração Científica</b> (1890 a 1940) – <b>Empresas de Segunda Onda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizações com estrutura em forma de pirâmides;</li> <li>• Organizações com organograma rígido;</li> <li>• Vários níveis de gerência e supervisão;</li> <li>• Através da administração adequada, adquire-se rentabilidade e sobrevivência;</li> <li>• Teóricos: Frederick Winslow Taylor, Henry Ford, Henri Fayol;</li> <li>• Relações com o ser humano passam a ter mais valor;</li> <li>• As organizações passam a identificar o bem-estar do indivíduo no ambiente de trabalho;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimento das carreiras corporativistas</li> </ul>
<b>Escola das Relações Humanas</b> (1930 a 1970)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferência da melhoria da eficiência para aumento do crescimento, desenvolvimento e satisfação do funcionário;</li> <li>• Transferência da ênfase na produtividade para ênfase nos recursos humanos;</li> <li>• Estudos de Hawthorne;</li> <li>• Criação da Teoria X e Teoria Y por Douglas McGregor;</li> <li>• Criação da Hierarquia das Necessidades Humanas por Maslow em 1954;</li> <li>• Ocorre o desenvolvimento dos funcionários pelas empresas, fortalecendo o planejamento e desenvolvimento de carreira;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimento das bases para o desenvolvimento de carreira como responsabilidade do indivíduo e da organização;</li> <li>• Em 1950, com abertura do mercado global, novas oportunidades são proporcionadas aos indivíduos.</li> </ul>

Continua...

## Continuação

<p><b>Empresas de Terceira Onda (1980 – 1990)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterizado por mudanças bruscas;</li> <li>• Mudança de uma era do conhecimento para era de incertezas;</li> <li>• Evolução para uma sociedade da informação e tecnologia, globalização da economia, movimentos de descentralização; substituição de estruturas hierárquicas para estruturas mais flexíveis;</li> <li>• Surgimento do planejamento estratégico, reengenharia, qualidade total e capacitação profissional;</li> <li>• Valorização da criatividade, auto-aprendizado, diversidade e flexibilidade;</li> <li>• Reestruturação das empresas, achatamento dos organogramas, utilização de uma liderança situacional, preocupação pelo clima e cultura organizacional;</li> <li>• Visão ampla do processo de produção;</li> <li>• Valorização das pessoas, foco no cliente e na qualidade de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 1970/1980, indivíduos passam a trabalhar para si próprios;</li> <li>• Indivíduo é a própria empresa;</li> <li>• Década de 90, século XX, surgimento da carreira proteana e carreira sem fronteiras.</li> </ul>
<p><b>Empresas de Quarta Onda (a partir do ano 2000)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas bem sucedidas são as que possuem melhores informações e o melhor capital intelectual;</li> <li>• O diferencial das empresas está nas pessoas capazes, valorizadas e reconhecidas;</li> <li>• Recursos Humanos tornaram-se o ativo mais importante da empresa, são considerados os conhecimentos, as habilidades e as informações atribuídas aos funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais passam a se perceber como pessoas empreendedoras;</li> <li>• As pessoas são responsáveis pelo gerenciamento da própria carreira;</li> <li>• Necessidade de conhecimento de outros idiomas e tecnologia pelo indivíduo;</li> <li>• Necessidade de rede de relacionamentos;</li> <li>• Profissional liberal volta com força total.</li> </ul>

Quadro 5 - Fatos Históricos e surgimento/transformação da carreira

Fonte: Quadro elaborado pela autora baseado em Toffler (1980), Fayol (1989), McGregor (1992), Gabor (2001), Wagner e Hollenbeck (2003), Coelho (2006) e Maximiano (2006)

O presente capítulo abordou o histórico e a evolução das relações de trabalho e a carreira até os dias atuais. Na escola da administração científica, em meados de 1900, surge e firma-se a carreira no cotidiano das pessoas no contexto organizacional. As organizações passam a identificar o bem-estar do indivíduo no

ambiente de trabalho. Na escola das relações humanas, ocorre o surgimento das bases para o desenvolvimento de carreira como responsabilidade do indivíduo e da organização, ou seja, a definição do termo carreira como responsabilidade do indivíduo e responsabilidade da organização, passa a ser observada nesse período.

Nas empresas de terceira onda, no período de 1980 e 1990, o indivíduo passa a trabalhar para si próprio. Há o surgimento da carreira sem fronteira e carreira proteana. Nos dias atuais, as pessoas são as responsáveis pelo gerenciamento da própria carreira.

Constata-se, portanto, a evolução na perspectiva de carreira, cujas características na atualidade, trazem aos profissionais e as empresas novas demandas, em especial, a necessidade da constante busca pela análise das exigências do mercado de trabalho e a possibilidade de superação das mesmas.

Passa-se, no próximo capítulo a analisar a definição de carreira.

### 3 DEFINIÇÃO DE CARREIRA

Fazendo uma relação entre as características organizacionais e da administração, apresentadas no capítulo anterior, e o perfil profissional associado ao desenvolvimento de carreira, foi observado que antes das carreiras se solidificarem nas organizações, elas estavam ligadas aos profissionais liberais e se baseavam nos interesses dos clientes, pessoais ou comerciais, ou seja, os profissionais liberais agiam dentro de um código de ética e existiam em toda parte do mundo independente da burocracia das organizações. As carreiras corporativistas surgiram em meados de 1900, sendo as empresas de ferro e aço as pioneiras nesse tipo de corporação. A estrutura era funcional, as pessoas eram agrupadas em departamentos, possuíam competência técnica específica e almejam avanços hierárquicos. Os programas de treinamento enfatizavam rotinas e conhecimentos específicos requeridos pela empresa (COELHO, 2006).

Etimologicamente, a palavra carreira possui origem do latim *via carraria*, isto é, estrada para carros. A partir do século XIX, passou-se a utilizar o termo para definir a trajetória de vida. Ainda hoje o conceito de carreira relaciona-se a essa analogia. O indivíduo entraria em uma dessas carreiras (estradas) sabendo o que esperar do percurso (GREENHAUS, 1999 apud MARTINS, 2001).

Para diferentes autores, a carreira possui diferentes definições. Para Maanen (1977), a carreira é o caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém. Para Hall (1976), a carreira é uma seqüência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa. Outras definições:

[...] Carreira são seqüências de oposições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas (LONDON; STUMPH, 1982, p. 4).

[...] a carreira é definida como um padrão de experiências profissionais que se estende por toda a vida de um indivíduo. O termo não se aplica apenas ao trabalho remunerado ou profissional, ou aquelas pessoas que passam a vida toda em um único emprego... Qualquer trabalho, remunerado ou não, realizado durante um período de tempo pode constituir uma carreira... além do emprego formal, a carreira pode se referir aos estudos, a atividades autônomas ou ao trabalho voluntário (ROBBINS, 2005, p. 459).

Diferentes autores abordam o conceito de carreira por meio de diferentes definições, porém retornando a origem da palavra, ou seja, a carreira como um caminho.

A carreira deve ser pensada como uma estrada ou caminho que está constantemente sendo construída, no tempo e espaço, pelas pessoas e organizações. É uma seqüência de atitudes e comportamentos. Reflete necessidades, motivos, aspirações individuais e expectativas, associados às experiências profissionais e de vidas das pessoas, alinhado à cultura organizacional.

No próximo tópico do presente capítulo será abordada a carreira e o profissional do século XXI. Diversas mudanças têm ocorrido ao longo dos anos, sendo o objetivo deste capítulo identificar como será o profissional deste século frente às mudanças e à preparação do mesmo para atuar e enfrentar as constantes mudanças.

### 3.1 A CARREIRA E O PROFISSIONAL DO SÉCULO XXI

A tecnologia está cada vez mais crescente, e falar sobre segurança e falta de aperfeiçoamento e qualificação profissional é utopia. A carreira passou por transformações, o que exigirá do indivíduo e da organização a constante busca pela análise das exigências do mercado de trabalho e a possibilidade de superação das mesmas.

No início do século XX, a carreira era associada aos graus de ascensão na escala hierárquica. Instrumentos como avaliação de desempenho, sistemas de salários, programas de treinamentos e projetos de carreira foram criados para monitorar a ascensão hierárquica. A identidade profissional do indivíduo advinha do cargo, das condições pessoais e de suas competências. Com a diminuição dos níveis hierárquicos nas organizações, o crescimento vertical cede espaço para o horizontal. As equipes de trabalho passam a desenvolver novas relações com o meio, e novas habilidades como negociação, criatividade e autocontrole são valorizadas e recebem destaque. Cada membro da equipe torna-se uma espécie de co-gerente da competência e responsabilidade, a eficiência do trabalhador depende de sua capacidade de agir como gestor. Fazer carreira passa a significar a apropriação do futuro profissional do indivíduo, passa a ser propriedade do indivíduo que avalia e reflete sua identidade, é um parâmetro de auto-avaliação e automonitoramento (MALVEZZI, 1995).

Para Cascio (2007), existem cinco áreas que devem ser discutidas e analisadas sobre a investigação e direção da carreira no futuro. Para o autor a primeira área a ser analisada será das estratégias utilizadas para quebrar o estereótipo idade. É importante observar a relação do envelhecimento do indivíduo com a capacidade de funcionamento e de desempenho das atividades atribuídas.

Os estereótipos de idade devem persistir, mesmo quando o número de trabalhadores mais velhos aumenta. A segunda área que merece investigação e compreensão, segundo Cascio (2007) é o significado de sucesso na carreira. Dado o crescente caráter temporário das relações entre empregadores e empregados, juntamente com o achatamento das hierarquias nas organizações e interminável reestruturação, será importante identificar o que sucesso profissional significa para os indivíduos em diferentes fases da sua carreira, assim como observar as diferenças de percepções de carreira e sucesso para o gênero masculino e feminino, e as variações das definições de sucesso de carreira entre diferentes culturas.

A terceira área a ser investigada, segundo Cascio (2007) está relacionada com a anterior, ou seja, as implicações de uma carreira em um ambiente empresarial dinâmico (WATERMAN; WATERMAN; COLLARD, 2001 apud CASCIO, 2007). Dado o ritmo da mudança, os empregados em todos os países terão de reinventar várias vezes suas carreiras. A quarta área envolve empregados expatriados, que gastam suas vidas inteiras trabalhando fora dos seus respectivos países (PEIPERL; JONSEN, 2007 apud CASCIO, 2007). Quais são as características desses indivíduos, isto é, os seus valores, objetivos, características de personalidade características e preferências? Por que algumas pessoas, especialmente para determinadas atribuições, se deslocam de um país para o outro, enquanto outras não são?

E por último, Cascio (2007) aponta a importância de se estudar as implicações para os indivíduos e organizações sobre a natureza cada vez mais diversificada e flexível das carreiras. Analisar os padrões de comportamento que possam tornar possível para as organizações de prever períodos de engajamento e

desligamento, o efeito da retirada temporária dos indivíduos e o desempenho da gestão.

Nos próximos tópicos serão apresentadas novas perspectivas de carreira, decorrentes da transformação e evolução da carreira tradicional: a carreira proteana, sem fronteiras e a carreira customizada.

### 3.2 A CARREIRA PROTEANA

Hall (1996) entende a carreira como uma série de experiências e de aprendizado pessoal, relacionado ao trabalho ao longo da vida. No passado, os estudos de carreira focavam os cargos e ocupações do indivíduo, na atualidade se dirigem às percepções e autoconstrução da carreira. O conceito da carreira proteana surge como um contraponto à carreira organizacional, estruturada no tempo e no espaço.

A relação existente entre o empregado e o empregador é abordada por Hall (1998 apud MARTINS, 2006) em duas vertentes. A primeira em relação ao contrato relacional baseado no relacionamento de longo prazo satisfatório para indivíduo e organização e o contrato transacional focado nas trocas de curto prazo entre indivíduo e organização. O novo contrato desloca da modalidade relacional para uma modalidade híbrida (relacional – transacional), em que indivíduo e organização negociam os termos de troca. Esse novo contrato é denominado como proteano, numa analogia à versatilidade do deus Proteu, da mitologia grega que tenderia a combinar as características relacionais com as transacionais. Para Hall (1996), a segunda modalidade denominada relacional estaria baseada no desempenho e a modalidade transacional baseada na capacidade da organização proporcionar ao



empregado o alcance do sucesso psicológico, ou seja, o sucesso identificado através do contínuo processo de autoconhecimento, baseado em critérios pessoais.

O novo contrato apresentado por Hall, na década de 1990, no século XX, proporcionou para o indivíduo e organização a possibilidade de negociação das expectativas de desenvolvimento de carreira mutuamente, baseada no desempenho e autogerenciamento da carreira pelo indivíduo e a capacidade da organização em proporcionar o alcance do sucesso psicológico.

O termo proteano é derivado do deus Proteu, que na mitologia grega possuía habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade (HALL, 1996). A definição da carreira proteana:

[...] um processo que a pessoa, não a organização, está gerenciando. Consiste de todas as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudança no campo ocupacional. A carreira proteana **não** é o que acontece com uma pessoa em qualquer organização. As próprias escolhas pessoais de carreira e busca por auto-realização da pessoa proteana são os elementos integrativos e unificadores em sua vida. O critério de sucesso é interno (sucesso psicológico), não externo. Em resumo, a carreira proteana é desenhada mais pelo indivíduo que pela organização, e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender as necessidades da pessoa (HALL, 1996).

Na carreira proteana, o indivíduo é o principal protagonista do seu desenvolvimento. A busca constante e permanente por treinamentos e capacitação profissional é da pessoa, cujo objetivo principal é a busca pela auto-realização constante. Alcançar o sucesso psicológico é fundamental para esse profissional. À organização compete oferecer o caminho e oportunidades para o alcance dos objetivos e metas do profissional proteano. O profissional proteano ajusta as demandas do ambiente de carreira, com flexibilidade e investimento em suas habilidades, qualificações e competências, sendo o foco principal seus objetivos individuais.

O novo contrato proteano de carreira, apresentado no quadro 6, mencionará as características referentes à carreira proteana.

O NOVO CONTRATO PROTEANO DE CARREIRA	
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A carreira é gerenciada pela pessoa, não pela organização.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A carreira é uma série de experiências, habilidades, aprendizados, transições, e mudanças na identidade ao longo da vida (idade da carreira, não idade cronológica)</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento é:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ aprendizado contínuo;</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ autodirigido;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ relacional e</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ encontrado em desafios de trabalho.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento não é:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ treinamento formal;</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ retreinamento ou;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ mobilidade vertical.</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os ingredientes para o sucesso mudam               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ do saber como para o aprender;</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ da segurança no emprego para a empregabilidade;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ das carreiras organizacionais para as proteanas;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ da identidade profissional para identidade integral.</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As organizações provêm               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ atribuições desafiadoras;</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ promotores de desenvolvimento;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ informação e outros recursos para o desenvolvimento.</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A meta: sucesso psicológico</li> </ul>

Quadro 6 - O novo contrato proteano  
Fonte: Hall (1998, p. 32 apud MARTINS, 2001)

O quadro 6 apresenta as características do novo contrato proteano. Segundo Hall (1996), a carreira proteana, ou carreira do século XXI, será uma carreira dirigida pelas pessoas e não pela organização. Será reinventada pela pessoa de tempos em

tempos, em função de suas necessidades. O objetivo final da carreira será o sucesso psicológico, o sentimento de orgulho e a realização pessoal que advém de conseguir os objetivos mais importantes na vida, sejam eles realização, felicidade da família, paz interna.

Na carreira proteana, o conceito de progressão de carreira, tradicionalmente vinculado à ascensão vertical é ampliado às noções de inclusão ou centralização, a *expertise* de um profissional em determinada área de atuação e a progressão interfuncional, a movimentação lateral em diversos segmentos organizacionais, propiciando uma abrangente visão do negócio (MARTINS, 2006). A flexibilidade e a autonomia são características do profissional proteano. O profissional poderá ter ascensão vertical ou horizontal percorrendo as diversas áreas da empresa e ampliando a visão do negócio como um todo.

A carreira proteana deverá ser o modelo a ser seguido pelos profissionais do futuro. O indivíduo proteano reconhece a natureza dos desafios atuais e percebe a necessidade de parar e se planejar. O indivíduo autoconsciente conhece seus valores, objetivos de vida, interesses e prioridades, conseguindo contextualizar seus objetivos de carreira nesses referenciais. O autoconhecimento proporciona a criação de uma visão de futuro, ou seja, como o indivíduo se vê adiante no tempo em relação aos seus objetivos traçados. O planejamento e definição de metas e estratégias na carreira proteana pressupõem que o indivíduo conheça adequadamente o ambiente de carreiras. As metas planejadas pelo profissional proteano podem ser de duas naturezas: natureza conceitual, na qual descreve a natureza das experiências de trabalho relacionado aos objetivos do indivíduo, reflete os valores, os interesses, as aptidões e as atitudes; e a natureza operacional que é a tradução da meta conceitual em termos de ocupação ou cargo (MARTINS, 2001).

A abordagem da carreira proteana considera a existência de diferentes espaços de expressão do indivíduo: pessoal, familiar e profissional. O espaço pessoal considera os interesses do indivíduo como a prática de esportes, *hobbies*, contato com amigos; o espaço familiar consiste nas responsabilidades paternas, conjugais e o espaço profissional se encontram com as demais responsabilidades impostas pela carreira, desde as circunscritas na jornada de trabalho até como levar tarefas para casa ou cursar pós-graduação após o expediente (MARTINS, 2001).

Toda mudança é trabalhada como uma atitude de aprendizado permanente para o profissional proteano. Para Bridges (1995), o indivíduo proteano consegue analisar o quanto uma avaliação adicional é realmente relevante para seus objetivos de carreira, evitando dispêndios financeiros, emocionais e de tempo na busca de títulos que não aumentariam sua eficácia pessoal. Pressupõe que o trabalhador do conhecimento aprenda a aprender, que possua as metas-competência, autoconhecimento e adaptabilidade, seja capaz de configurar suas competências e experiências de forma a torná-las aplicáveis a diferentes contextos.

Para o profissional do século XXI, a administração e gerenciamento da própria carreira se tornará uma exigência. A composição da carreira será baseada nas competências e experiências acumuladas ao longo da vida.

Martins (2001) conta sobre a Mitologia Grega “O Mito de Proteu e a Gestão de Carreira”. O mito do Proteu apresenta elementos que podem ser observados no profissional contemporâneo, capaz de gerenciar a sua carreira com eficácia, conforme pode ser constatado no quadro 7 a seguir:

### MITO DO PROTEU E A GESTÃO DE CARREIRA

Curvar-se a soberania de Netuno magoava profundamente Proteu, um dos velhos do mar. Não lhe era fácil aceitar o jugo de um olímpico, depois de ter reinado tanto tempo sobre as águas, com seus pais – Oceano e Tétis - outrora poderosa Titãs.

Mas Proteu é obrigado a reconhecer Netuno como senhor das águas. Sua tarefa, na nova ordem, consiste em pastorear os rebanhos de focas pertencentes ao soberano.

Todos os dias, o velho do mar sai com as focas para descansar na praia, à sombra de um rochedo. A sua volta, os animais deitam-se mansamente.

Essa é a hora que os mortais julgam oportuna para inquirir Proteu, pois ele possui o dom da adivinhação, a capacidade de desvendar as disposições do poderoso destino.

Proteu, entretanto, não gosta de revelar aos homens as coisas vindouras. Sempre que tentam se aproximar dele, com a intenção de interrogá-lo, o velho foge, ou amedronta as pessoas, transformando-se em animais perigosos e feios.

Quadro 7 - Mito do Proteu e a Gestão de Carreira

Fonte: Martins (2001)

Após realização da analogia entre o Proteu e o profissional proteano, observa-se as características do Proteu: o dom da adivinhação e habilidade para prever o futuro, habilidade de mudar a forma física, decisão para fugir dos mortais que o importunam e a transformação em animais perigosos para afastar os mortais inoportunos. As características observadas no profissional proteano respectivamente: habilidade de planejar a carreira com base em uma visão de futuro compatível com seus objetivos de carreira e vida, possui versatilidade, flexibilidade e adaptabilidade, decisão de mudar de emprego ou redefinir a carreira quando esses não o aproximam dos seus objetivos de vida e utilização de suas habilidades e competências para atingir os objetivos.

No próximo tópico será abordado o conceito de Carreira sem Fronteiras.

### 3.3 A CARREIRA SEM FRONTEIRAS

Devido mudanças ocorridas no âmbito organizacional, as carreiras passam por transformações. Para Gunz, Peirperl, Tzabbar (2007), as fronteiras de carreira são centrais para o entendimento da natureza das carreiras. Elas dão forma e fornece uma linguagem para descrever e discutir carreiras. Ao abordar sobre as carreiras sem fronteiras, organizacional, profissional e personalizada, está sendo usada a linguagem dos limites, porque cada tipo de carreira implica uma relação entre um curso de vida de uma pessoa com uma ou mais fronteiras. As fronteiras são um fio unificador que atravessa o campo de estudos da carreira. Percebe-se como um conjunto de diferenças entre o papel que a carreira ou o indivíduo ocupa atualmente, e aqueles que poderiam ser ocupados. O início de uma fronteira de carreira, em outras palavras, é um conjunto de percepções sobre uma determinada transição no trabalho.

Para Robbins (2005), a administração trocou a necessidade de estabilidade pela necessidade de flexibilidade. Cada vez mais as atividades são realizadas por trabalhadores temporários e passam a ser terceirizadas. Com o achatamento da estrutura hierárquica, as oportunidades de promoção passam a ser reduzidas e como conseqüência a carreira tradicional dá lugar à carreira sem fronteira.

Uma carreira sem fronteiras é uma seqüência de oportunidades profissionais que extravasam os limites de um único lugar de trabalho. Ultrapassa as fronteiras em termos de função e de nível. Atualmente a carreira tende a incluir o trabalho em funções diversas, movimentação lateral sem aumento de carga de responsabilidade ou de remuneração, além de períodos de trabalho autônomo. Para os trabalhadores isso significa que cada indivíduo precisa se tornar responsável pela administração de sua própria carreira (ROBBINS, 2005, p. 460).

O conceito da carreira sem fronteiras, abordada por Robbins (2005), retorna a origem da palavra carreira como sendo uma estrada, um caminho, ou seja, uma

seqüência de oportunidades. A carreira sem fronteira transcende as fronteiras verticalmente ou lateralmente e de forma autônoma. O indivíduo é o responsável pelo gerenciamento e planejamento de sua própria carreira.

[...] uma carreira sem fronteiras é uma seqüência de oportunidades de trabalho que vão além do cenário de um simples emprego (DEFILLIPPI; ARTHUR, 1994, p.309 apud COELHO, 2006, p.103).

Para Defillippi e Arthur (1994 apud LACOMBE; CHU, 2006), a carreira sem fronteiras foi proposta como um modelo para a relação de independência entre as pessoas e as organizações no contexto de competitividade e necessidade de agilidade e flexibilidade. Enfatiza o desenvolvimento de competências e aprendizado. A carreira deixa de ser circunscrita às fronteiras de uma organização e passa a integrar todas as esferas da vida do indivíduo, como trabalho, família, lazer e convívio social. Três áreas de competências de carreira a serem desenvolvidas pelos indivíduos são propostas na reflexão do desempenho e competitividade das organizações, segundo Defillippi e Arthur (1994 apud LACOMBE; CHU, 2006):

- *Know – why*: como os indivíduos entendem sua motivação, significado e identificação com a carreira. São os valores, identidades e interesses que dão suporte e sentido às atividades desenvolvidas. Na organização capitalista industrial, essa área de competência tende a ser compartilhada pela organização e seus empregados, embora a relação entre indivíduo e organização seja em forma de troca eqüitativa (realização por determinado trabalho em troca de remuneração) e relacional (relação sem prazos definidos);

- *Know – how*: são as competências relacionadas ao conhecimento, habilidades e atitudes no trabalho que refletem no desempenho;
- *Know – whom*: são as habilidades de *networking* ou relacionamentos que o indivíduo estabelece ao longo de sua carreira.

Para desenvolver carreiras sem fronteiras, as pessoas precisam expandir o conhecimento e habilidades, bem como a rede de relacionamentos para além das fronteiras de uma única organização, o que poderá proporcionar mais oportunidades. A carreira sem fronteiras será benéfica para as pessoas, que terão maior independência em relação ao emprego e para a organização que se beneficiará da expansão do conhecimento e da rede de relacionamentos. Conseqüentemente a carreira sem fronteiras integra as perspectivas organizacional e individual (LACOMBE; CHU, 2006).

A carreira sem fronteira é a evolução da carreira tradicional. O indivíduo do século XXI atuará em diversos trabalhos ao mesmo tempo e lugar, muitas ou a maioria das vezes de forma autônoma. Ultrapassará as fronteiras em termos de funções e níveis hierárquicos e acima de tudo, terá a possibilidade de vislumbrar constantes oportunidades no cenário de trabalho, dentro de uma mesma empresa, entre empresas ou no trabalho independente. Para Malvezzi (1999), na carreira sem fronteira, o indivíduo não recebe nem busca empregos, mas os criam e recriam, a partir de suas próprias competências.

A carreira sem fronteira, da década de 1990, século XX, é sugerida por Defillipi e Arthur (1994), como a transformação da carreira tradicional na busca pela independência e autonomia da carreira em relação às organizações. Outro conceito de carreira, o qual também é reflexo da transformação da carreira tradicional, é



proposto por Valcour, Bailyn e Quijada (2007), denominado carreira customizada ou personalizada e será abordada no próximo tópico.

### 3.4 CARREIRA CUSTOMIZADA

Para Valcour, Bailyn e Quijada (2007), a carreira customizada é aquela que os indivíduos personalizam as suas carreiras a partir de situações e dificuldades enfrentadas, e são capazes de modificar as características do trabalho de acordo com as suas preferências pessoais, características familiares, bem como das organizações e profissões em que atuam.

Estudar carreiras customizadas envolve examinar a interação entre os indivíduos e as instituições intervenientes ao longo da vida em curso. A carreira personalizada permite que as pessoas continuem a satisfazer as expectativas de carreiras tradicionais. Customizar carreiras envolve uma série de escolhas e negociações: com si mesmo, com a família, organização e comunidade. Indivíduos que personalizam suas carreiras possuem maiores desafios quando comparados aos desafios da carreira tradicional, como: justificar as suas escolhas, persuadir quanto à viabilidade e sensibilidade dos seus planos, e negociar o regime específico que lhes permitirá encaixar o trabalho no seu padrão de vida (VALCOUR; BAILYN; QUIJADA, 2007).

Indivíduos que desenvolvem a carreira personalizada poderão encontrar padrões de trabalho diferentes dos padrões da carreira tradicional. As carreiras tradicionais são geralmente caracterizadas pela manutenção de longo tempo a um emprego regular; na carreira personalizada é mais provável a contratação de

trabalho temporário e independente, bem como uma maior mobilidade interorganizacional (VALCOUR; BAILYN; QUIJADA, 2007).

Para os autores, a carreira personalizada é uma alternativa aos padrões de envolvimento profissional. Ao desenvolver a idéia da carreira personalizada e justapor com o modelo tradicional de carreira, concentram-se três elementos fundamentais na carreira: trabalho e tempo; o calendário e grau de continuidade, bem como a natureza do relacionamento no emprego.

- **Tempo**

A carreira personalizada pode envolver um desvio padrão de tempo integral no calendário de trabalho. Embora seja geralmente esperado que os gestores e os profissionais dediquem 40 e muitas vezes, 50 a 60 ou mais horas por semana para os seus empregos, semana após semana, ano após ano, os indivíduos da carreira personalizada seguem uma estrutura de tempo de trabalho diferente. Muitas vezes, isso implica alguma forma de reduzir horas. Isso pode ser realizado por trabalhar menos horas por dia de forma contínua, ou menos dias por semana, ou menos semanas ou meses do ano. A redução nas horas de trabalho pode vir na forma de trabalho a tempo parcial ou trabalho compartilhado. Ambos foram mostrados para aumentar a produtividade horária (HARRIS, 1997; OLMSTED; SMITH, 1994 apud VALCOUR; BAILYN; QUIJADA, 2007).

O trabalho a tempo parcial é geralmente associado a empregos com salários baixos, sem benefícios, e sem progressão na carreira. Recentemente, no entanto, não há indícios de que a redução de horas acordadas entre os profissionais têm características diferentes em termos de salários, benefícios e progressão na carreira (EPSTEIN et al., 1999; BARNETT; GAREIS, 2002; BRISCOE, 2003; LEE;

KOSSEK, 2005 apud VALCOUR; BAILYN; QUIJADA, 2007). Este "novo conceito de trabalho a tempo parcial" (BARNETT; GAREIS, 2000; HILL; MARTINSON; FERRIS; BAKER, 2004; KAHNE, 1985, 1992, apud VALCOUR; BAILYN; QUIJADA, 2007) é um "bom" emprego e é visto como potencial de carreira, com salários e benefícios rateados com base nos padrões de tempo integral.

O trabalho compartilhado, onde duas pessoas dividem as tarefas (trabalho e recompensas) anteriormente tratadas por um único funcionário, embora menos freqüente e aparentemente mais difícil de gerir, de fato tem algumas vantagens sobre o trabalho a tempo parcial. É permitido tempo inteiro, muitas vezes aumentado a cobertura do trabalho, reduz os efeitos do tempo de férias e outras ausências, e oferece a possibilidade de uma maior gama de habilidades e aptidões para um emprego (BAHLS, 1990; SHELEY, 1996 apud VALCOUR; BAILYN; QUIJADA, 2007). E embora haja alguns custos administrativos relacionados com a partilha de trabalhos, Harris (1997 apud VALCOUR; BAILYN; QUIJADA, 2007) analisou o custo-benefício do trabalho e sugeriu que um aumento de 0,35% na produtividade fosse o necessário, a fim de compensar os custos administrativos. Usando a mesma fórmula, Harris calculou que um aumento de 5% na produtividade laboral resultaria numa relação de benefícios para os custos de 14,3 para 1. Este estudo também constatou que dois terços do pessoal da diretoria relataram aumento na produtividade, na flexibilidade e continuidade dos trabalhadores em regime de partilha do trabalho.

- **Calendário**

A carreira personalizada é freqüentemente marcada por descontinuidades.

Em contraste com o modelo tradicional de carreira com contínua participação na força de trabalho, a carreira personalizada pode envolver interrupções trabalhistas.

Ênfase na cronometragem significa olhar para carreiras, não só quanto à evolução na seqüência de trabalho remunerado, mas incluindo a forma como o ciclo do emprego faz interseções com o ciclo familiar (ALTUCHER; WILLIAMS 2003; BAILYN, 2006; SCHEIN, 1978 apud VALCOUR; BAILYN; QUIJADA, 2007). Calendário, destaca a perspectiva longitudinal sobre carreiras, bem como a interdependência entre os diferentes domínios da vida.

- **Relação de Emprego**

As carreiras personalizadas podem envolver variedade de relações que diferem das carreiras tradicionais de longo prazo, do emprego com um ou um pequeno número de empregadores (POLIVKA 1996 apud VALCOUR; BAILYN; QUIJADA, 2007). As relações laborais dos indivíduos sobre a carreira personalizada variam sobre: (1) trabalho permanente versus temporário, as carreiras personalizadas são mais propensas a incluir o trabalho que é realizado no contexto de uma relação de trabalho temporário; (2) Emprego organizacional versus contratos independentes ou agência emprego, nas carreiras personalizadas são mais propensos a incluir períodos de emprego como contratos independentes, em contraste com a organização interna do emprego em carreiras tradicionais.

As pessoas que personalizam suas carreiras têm mais controle sobre os seus calendários de trabalho e condições de trabalho. Será analisado a forma como a decisão de personalização afeta a carreira, o trabalho em relação a família, resultados e identidade segundo Valcour, Baily e QuiJada (2007):

**Funções relacionadas com resultados:** As pessoas que se deslocam de um tempo inteiro para um trabalho a tempo parcial freqüentemente apresentam ganhos em seu foco e concentração no trabalho e uma melhor capacidade de identificar prioridades e trabalhar de forma eficiente (EPSTEIN et al., 1999; BUCK; LEE; MACDERMID, 2002; MEIKSINS; WHALLEY, 2002 apud VALCOUR; BAILYN; QUIJADA, 2007). Da mesma forma, os indivíduos que se deslocam da carreira tradicional para a personalizada apresentam maior satisfação em trabalhar, têm mais escolha sobre o trabalho que realizam, uma maior variedade de trabalhos, um nível mais elevado de desafio no trabalho e, responsabilidade pelos resultados dos seus trabalhos (BATT et al., 2001; KUNDA et al., 2002; MARLER et al., 2002; PARKER, 2002; CEVADA; KUNDA, 2004; VON HIPPEL, MANGUM, GREENBERGER, HENEMAN, & SKOGLIND, 1997 apud VALCOUR; BAILYN; QUIJADA, 2007).

**Trabalho e Integração com vida pessoal:** Greenhaus e Powell (2006 apud VALCOUR; BAILYN; QUIJADA, 2007) defendem que a personalização pode, em condições adequadas, ter efeitos positivos sobre o trabalho e integração com a vida pessoal, estimulando o afeto positivo no trabalho e facilitando o desempenho em ambos os papéis, o que também tende a produzir aumento na satisfação da vida.

**Gênero:** Há evidências de que uma maior personalização pode ter efeitos negativos sobre a estabilidade conjugal quando as mulheres, devido a sua redução nas horas de trabalho, acabam por assumir uma maior quota-parte da carga de trabalho doméstico no seio da família (STIER; LEWIN-EPSTEIN, 2000 apud VALCOUR; BAILYN; QUIJADA, 2007).

**Identidade:** Para as pessoas que personalizam as suas carreiras, a identidade tem uma qualidade diferente. É provável que as pessoas sejam mais

psicologicamente envolvidas em suas famílias e comunidades. O crescimento pessoal e envolvimento familiar tornando-se mais importantes do que os critérios promoções ou prestígio no emprego (FRIEDMAN, 1989; GREENHAUS, 2000 apud VALCOUR; BAILYN; QUIJADA, 2007).

Customizar as carreiras representa uma interseção na mudança com as estruturas familiares, condições econômicas e novas formas organizacionais. Os homens tornam-se mais envolvidos com suas famílias e as mulheres tornam-se mais empreendedoras. Isso significa a necessidade de pensar a carreira de forma diferente. Para os empregadores, não significa que as organizações deverão afastar-se de suas metas corporativas. Haverá momentos em que as empresas deverão apoiar os trabalhadores a personalizar as suas carreiras com as necessidades de um determinado período da sua vida, pensando nas necessidades de saúde, no volume de negócios, e, em geral, a motivação e empenho para o trabalho. Existe a consciência, que nada disto é fácil. É necessário estudar mudanças organizacionais, práticas e os pressupostos sobre trabalho e o empenho. Só então a carreira personalizada servirá tanto o empregado e do empregador, bem como para a sociedade como um todo (VALCOUR; BAILYN; QUIJADA, 2007).

O levantamento da literatura sobre definição de carreira serviu como base para o entendimento da transição da carreira tradicional para uma carreira contemporânea, foco da pesquisa realizada em campo. Entender o papel do indivíduo e o papel da organização no desenvolvimento de carreira pressupõe o entendimento do significado do termo no contexto mercadológico, cultural e organizacional.

Pensar na relação da carreira em tempo e espaço entre indivíduo e organização, leva à reflexão da importância dessa contextualização, uma vez que o

termo refere-se à construção de um caminho, de uma estrada, da construção em conjunto entre indivíduo e empresa. Revisitar cada período histórico permitiu constatar que carreira na época da revolução industrial era relacionada ao crescimento organizacional; no século XX ao crescimento na hierarquia vertical, ligada ao cargo do indivíduo e no século XXI a carreira aparece vinculada à necessidade de flexibilidade capaz de integrar qualidade de vida do indivíduo e autonomia do trabalho. As carreiras proteanas, sem fronteira e personalizadas trouxeram uma contribuição necessária para a realização do desenvolvimento da carreira individual e organizacional, relacionada ao tempo e espaço. Pensar o século XXI sem a existência de novas tendências de carreira seria utópico, uma vez que o mercado está cada vez mais competitivo e exige profissionais flexíveis, multifuncionais, que saibam trabalhar em equipe, ou seja, o indivíduo capaz de criar e recriar diariamente novas formas de trabalho, com autonomia, seja no trabalho formal ou liberal. E à Organização a capacidade de desenvolver programas de retenção de talentos e programas que estimulem os indivíduos na criatividade e em novas formas de trabalho. A cultura organizacional e os gestores tornam-se centrais no processo de planejamento e desenvolvimento de carreira.

A literatura levantada sobre as definições de carreira contribui na reflexão de como a carreira será guiada, desenvolvida e planejada pelos indivíduos e organizações num mundo de incertezas. A literatura serviu como base de pesquisa para identificação de como indivíduos e organizações atuantes no Vale do Paraíba Paulista identificam as tendências de carreira para o profissional da atualidade, ou seja, do século XXI. Refletir sobre o assunto torna-se necessário na identificação de tendências para um futuro próximo. No próximo tópico será abordada a relação da

empregabilidade com as habilidades e as características necessárias para o profissional do século XXI.

### 3.5 EMPREGABILIDADE E O GERENCIAMENTO DE CARREIRA

A empregabilidade é um assunto que tem tido força nos dias atuais. Investir no próprio desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional, falar mais de um idioma, buscar pelo diferencial competitivo, ou seja, estar preparado para enfrentar as oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho são itens fundamentais na busca da empregabilidade.

Está em curso uma transformação na forma de conceber o envolvimento dos trabalhadores com o trabalho que impacta diretamente na concepção tradicional da carreira. A qualificação profissional torna-se uma exigência permanente pela atualização das capacidades adquiridas, há um movimento individual constante em direção à conquista de novas habilidades. Na era da empregabilidade, a carreira passa a ser uma construção individual marcada por uma sucessão de escolhas autônomas do trabalhador, único responsável pelo fracasso ou sucesso desta trajetória (LEMOS, 2006).

A informatização crescente do ambiente de trabalho, o avanço das tecnologias das comunicações e a reengenharia foram tendências que se acentuaram no mundo do trabalho na década de 1990 do século XX, e que levaram ao declínio irreversível dos empregos. Para Brigdes (1995), o trabalho realizado no futuro próximo estará cada vez menos contido no emprego. Não somente a carreira deverá ser autogerida, mas principalmente a estabilidade no emprego, que no futuro será decorrente da empregabilidade do trabalhador, a capacidade de se fazer



atraente aos olhos do empregador. O trabalhador deverá adquirir flexibilidade e possuir uma mentalidade de fornecedor, ou seja, pensando que foi contratado como um fornecedor externo apenas para realizar uma única atividade (BRIDGES, 1995).

Para Minarelli (1995, p.11), um profissional com empregabilidade tem suas chances de atuação ampliadas devido à contribuição em se ajustar às demandas empresariais.

[...] empregabilidade é a condição de ser empregável, isto é, dar ou conseguir emprego para os seus conhecimentos, habilidades e atitudes intencionalmente desenvolvidos por meio de educação e treinamento sintonizados com as novas necessidades do mercado de trabalho.

O caminho para conquistar a empregabilidade com segurança profissional e financeira é investir na autogestão da carreira e na construção de bases próprias sustentadas por seis pilares que são: a **adequação vocacional**, ou seja, estar na profissão certa, exercer atividades que correspondem à vocação do indivíduo; possuir **competência profissional**, isto é, compreender os conhecimentos, habilidades e experiência; possuir **idoneidade; saúde física e mental**, ou seja, buscar o equilíbrio entre trabalho e lazer, obrigação e diversão; possuir **reserva financeira, fontes alternativas e relacionamentos** com objetivo de adquirir informações (MINARELLI, 1995).

O trabalhador deve buscar pela empregabilidade, desenvolver condições de estar empregável, tornar-se cobiçado pelo mercado de trabalho, ampliando as chances de recolocação quando necessário.

Como é a questão do emprego e trabalho no contexto atual? As pessoas não sabem o que está acontecendo no mercado, os empregos estão diminuindo. Portanto, faz-se necessário a criação pelo indivíduo do próprio emprego. O

trabalhador deverá buscar capacitação, buscar visibilidade e conhecer a sociedade em que atua e as suas regras. O trabalhador deve criar competências e administrar a sua empregabilidade através do desenvolvimento da identidade profissional, criar um plano pessoal de desenvolvimento profissional com capacidade de monitorar suas metas. Os empregos estão se tornando menos substantivados, mais voláteis e são criados pelas pessoas. O destino do trabalhador é se apropriar do seu próprio desenvolvimento e competir no mercado de trabalho (MALVEZZI, 1999).

As relações do tema trabalho com carreira, da revolução industrial aos dias atuais têm sofrido mudanças quantitativas e qualitativas. Para Martins (2001), essas mudanças podem ser verificadas em três diferentes âmbitos: nas relações de trabalho, denominadas pela carreira proteana como “novo contrato”; na natureza do trabalho, ou seja, o impacto dos fatores conhecimento e tecnologia e a relação do homem ao novo trabalho, que será regido pelo novo contrato. A contextualização do trabalho tende a enriquecer reflexões, como o fim do emprego, a relação do homem com sua carreira e o papel do conhecimento para os indivíduos, organizações e sociedades.

O trabalho sempre foi visto pela sociedade como uma situação de tortura, que traziam grandes dificuldades aos trabalhadores. Talvez pelo modelo de administração exercida em tempos passados, quando os funcionários eram reconhecidos como máquinas. Atualmente o profissional deve ser diferente, buscar seu diferencial competitivo e autogerenciar a sua carreira. A questão a ser analisada é qual o diferencial e as qualificações necessárias o indivíduo deverá possuir para manter-se como um profissional atuante no mercado e na sociedade do conhecimento.

Bridges (1995) afirma que na atualidade ocorre o fim do emprego na sua forma tradicional. O emprego está desaparecendo, não fará mais parte da realidade econômica futura, muitas organizações estão prestes a ficar desprovidas de empregos. As pessoas deverão aprender novas maneiras de trabalhar e isso exige novas habilidades tecnológicas, habilidade para descobrir e realizar trabalho num mundo sem empregos bem definidos e estáveis. Existe a tendência crescente do trabalho temporário. O trabalhador está submetido às novas regras que demandam características individuais pouco comuns para a maioria, criando uma situação de ansiedade e desconforto.

Diferentes autores mencionam algumas habilidades e atitudes compatíveis com o profissional da sociedade do conhecimento, ou profissionais do século XXI, ou da fase pós-industrial:

- Especialização: o trabalhador do conhecimento deverá necessariamente ser um especialista (DRUCKER, 1997);
- Percepção da diversidade cultural e de conhecimentos: a capacidade de compreensão e análise das diversas culturas e tradições em um mundo globalizado, além da capacidade de interação com os outros conhecimentos especializados. É necessária uma abordagem interdisciplinar, integrar saberes especializados, possibilitando aos especialistas uma visão global dos problemas (DRUCKER, 1997);
- Trabalho em equipe: o profissional do conhecimento deve trabalhar em três tipos de equipes: a primeira é onde todos participam, mas não atuam como equipes; a segunda é quando existem posições específicas e ocorre a atuação em conjunto interdependente; e a terceira é quando cada participante tem uma posição

preferencial, mas não fixa e atua ajustando forças e fraquezas para a eficácia do conjunto (DRUCKER, 1997);

- Gerenciamento por resultados: não há avaliação das tarefas e sim dos resultados. Esse modelo pressupõe novas habilidades gerenciais e atribuição de responsabilidade e autonomia ao trabalhador (STEWART, 1998);

- Aprendizagem continuada: o trabalhador deve ser um aprendiz, possuidor de atitude de busca permanente de atualização em sua especialidade, com perspectiva sistêmica e interdisciplinar (MEISTER, 1999);

- Busca de trabalho com significado: há uma tendência crescente na era do conhecimento pelas pessoas em encontrar significado nas suas funções. Essa função remete ao autogerenciamento de carreira e o papel do líder na criação de significado e objetivo nos trabalhos da organização (DRUCKER, 1999);

- Raciocínio criativo e resolução de problemas: espera-se do trabalhador habilidades para a análise de resultados no processo e proposição de ações inovadoras (MARTINS, 2001);

- Desenvolvimento da liderança: é necessária uma liderança inspiradora, que crie uma visão compartilhada e encoraje os funcionários a se tornarem agentes ativos de mudança (MEISTER, 1999);

- Autogerenciamento da carreira: o trabalhador é responsável pelo seu desenvolvimento e pela gestão de sua carreira. Cabe à organização disponibilizar os meios para o desenvolvimento e gestão da carreira e ao empregado, definir os meios necessários às finalidades do seu trabalho e sua trajetória profissional. A capacidade de gerenciar a própria vida profissional é agora considerada uma

competência adquirida e necessária para todas as outras competências exigidas no ambiente de negócios (MEISTER, 1999).

Num mundo de constantes mudanças, sobreviverá quem desenvolver o conhecimento. Para Drucker (1997), o conhecimento é fundamental, visto que os recursos naturais como mão-de-obra, capital e recursos naturais podem ser obtidos facilmente. Ainda para o autor, a aplicação da experiência no trabalho é fornecer informações para descobrir como os dados existentes podem ser mais bem aplicados para produzir mais conhecimento. Deixou de ser um recurso para ser o recurso, o que qualifica a sociedade como pós-industrial. O gerente é a pessoa responsável pela aplicação e pelo desempenho de conhecimento. Na sociedade pré-industrial, tudo o que o artesão precisava saber era aprendido em cinco ou seis anos, na sociedade pós-capitalista, o indivíduo que não se atualizar a cada quatro ou cinco anos se tornará obsoleto (DRUCKER, 1997).

Velozo e Trevisan (2005) entendem que atualmente o conhecimento dos empregados das organizações é o fator que garante a competitividade em um mercado globalizado e dinâmico como o atual.

Hoje o mercado de trabalho exige fatores como dinamismos, pró-atividade, e acima de tudo o relacionamento com as outras pessoas da equipe. O conhecimento técnico é importante, porém as máquinas passam a fazer o trabalho rotineiro. O profissional deve possuir a capacidade de se autodesenvolver, por meio de cursos de aperfeiçoamento e qualificação profissional, e principalmente não esperar da organização essa qualificação. A pró-atividade, nesse contexto, deve existir constantemente.

Para Motta (2006), as transformações enfrentadas atualmente pelas empresas são pequenas em relação às que virão em um futuro próximo. As mudanças e rupturas diárias revelam a incapacidade humana de prever o futuro. Com a quebra das fronteiras econômicas, rompimento das barreiras dos mercados financeiros há a substituição dos espaços nacionais de concorrência pelos internacionais, assim a competição está mais acirrada. Avançou-se na democratização das relações sociais. A família é mais democrática, assim como a escola e o clube, as pessoas estão com sentimentos de ter mais autonomia e poder. Há mudança de uma sociedade mais universalista e autodisciplinada, para uma sociedade mais individualista e relativizada. Para Motta (2006), preservar a individualidade e obter satisfação no trabalho tende a prevalecer. O individualismo significa ampliar a possibilidade de decidir sobre o próprio destino com a menor influência de outros. A gerência contemporânea também deve estimular a idéia de que as pessoas devem ser responsáveis pelo próprio destino para se desenvolverem.

Num mundo de constantes incertezas, buscar pela empregabilidade e estar preparado para alcançar as oportunidades oferecidas pelo mercado e pelas empresas se faz necessário. O desenvolvimento e autogerenciamento da carreira, junto à realização de um planejamento do futuro profissional são fundamentais ferramentas para se atingir as metas e objetivos propostos pelo indivíduo. Dutra (1990) propõe orientações de como planejar o futuro profissional. As orientações propostas são: desenvolver um processo de auto-avaliação para analisar as atuais capacidades, habilidades e expectativas de desenvolvimento; administrar a auto-avaliação com pessoas próximas; fazer um mapeamento das oportunidades de trabalho; não se atentar apenas para as oportunidades de ascensão, considerar as

oportunidades horizontais; fixar os objetivos de carreira e o que pode ser pleiteado a curto, médio e longo prazo, dentro e fora da organização; traçar o plano de carreira e as ações que devem ser desenvolvidas para atingir os objetivos; avaliar os elementos impulsionadores e restritivos na empresa para consecução dos planos de carreira; investir nos elementos impulsionadores e traçar estratégias para minimizar os obstáculos.

Com as sugestões propostas por Dutra (1990), o planejamento do futuro profissional junto ao planejamento de carreira poderá proporcionar aos indivíduos vantagens competitivas e mais empregabilidade.

Existirá emprego para todas as pessoas? Talvez emprego não, mas sim trabalho para os indivíduos que possuem pró-atividade, flexibilidade, trabalho em equipe, ou seja, pessoas que tenham a capacidade e a percepção da necessidade do autogerenciamento da carreira. Investir na formação profissional passa a ser pré-requisito para atuação num futuro e incerto mercado de trabalho, com constantes mudanças. O profissional do século XXI deverá conscientizar-se sobre a realidade do futuro e preparar-se para atuar com competência, habilidades e atitudes.

Robbins (2005) também aponta sugestões para o gerenciamento da carreira pelos indivíduos, para aumentar a empregabilidade e o valor dos mesmos no mercado. Assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira e pelo indivíduo, ou seja, pensar em si mesmo como um profissional autônomo; conhecer a si mesmo – descobrir os pontos fortes e fracos; comprometer-se com a aprendizagem contínua – atualizar-se sempre; buscar equilíbrio entre as competências específicas e as competências generalistas; desenvolver a vantagem competitiva; desenvolver habilidade de comunicação; possuir um mentor; construir e manter uma rede de relacionamentos / *networking*; documentar as realizações;

gerenciar a reputação; considerar a si mesmo como um produto e manter as opiniões em aberto são as sugestões de Robbins para a realização do gerenciamento de carreira.

Com o passar dos tempos, as pessoas e as organizações deverão estar cada vez mais preparadas para o desenvolvimento pessoal. Ter competência de se autogerenciar, planejar suas carreiras e o futuro profissional, possuir aprendizado contínuo, ser flexível às mudanças e, acima de tudo, estar preparado para os desafios do século XXI, são algumas características e habilidades que o profissional deverá possuir. As empresas que constantemente captarem profissionais proteanos e desenvolverem carreiras sem fronteiras possuirão vantagem competitiva.

No próximo capítulo, será abordado o papel do indivíduo e o papel da organização no desenvolvimento de carreira.



## 4 O PAPEL DAS PESSOAS E DAS EMPRESAS NO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

Devido às constantes mudanças no mercado de trabalho, no mundo organizacional e carreira, este capítulo abordará o papel dos indivíduos e o papel das organizações nesse contexto de mudanças, focando principalmente o ambiente da carreira. O objetivo é identificar o que compete ao indivíduo e à organização no planejamento e desenvolvimento de carreira, para juntos alcançarem os respectivos objetivos e metas.

### 4.1 O PAPEL DAS PESSOAS NO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

As pessoas têm importante papel no desenvolvimento de suas carreiras, porém, não são formadas e preparadas para pensar no planejamento das mesmas como ferramenta estratégica para suas vidas. As pessoas guiam suas carreiras pelas oportunidades oferecidas pelo mercado, ou por *status* ou remuneração. A atuação sobre o ambiente poderia ocorrer no sentido de transformá-las para melhor atender suas necessidades e expectativas. Antes das pessoas refletirem sobre as oportunidades de carreira, devem olhar para si e procurar identificar o que gostam, o que as satisfazem ou as estimulam.

Segundo Dutra (1996), há uma resistência por parte das pessoas no planejamento de suas carreiras, ou por não terem recebido estímulo ao longo de suas vidas ou por encarar a carreira como algo dado, oferecido pelo mercado e empresas. Em momentos de crises, as pessoas tendem ao planejamento de suas carreiras, buscam por métodos e instrumentos que as ajudem nesse processo. Por outro lado, a empresa está cada vez mais preocupada em estimular as pessoas a

planejarem suas carreiras, devido à busca de um posicionamento mais competitivo. A mudança de comportamento é de responsabilidade das pessoas, assim como o seu desenvolvimento. Cabe à empresa estimular e oferecer todo apoio necessário para o desenvolvimento de carreira dos indivíduos. Estimular as pessoas a desenvolverem suas próprias carreiras tem sido um instrumento importante para torná-las empreendedoras. O planejamento de carreira possibilita às pessoas pensar sobre seu desenvolvimento a partir delas próprias e se posicionarem para negociar com a empresa.

Em pesquisas e em acompanhamento de serviços de recolocação realizados na metade da década de 1990, século XX, coordenados por Dutra, foi constatado que apenas 2% dos entrevistados tinham um projeto profissional estruturado, enquanto 98% deixavam as suas carreiras a cargo da empresa ou do acaso. Na segunda metade da mesma década, foi verificado que o número de pessoas que haviam passado por serviços de recolocação e tinham projetos estruturados de carreira, tendiam a zero. A explicação para baixa retenção das pessoas em relação à própria carreira era devido (DUTRA, 2002):

- As características culturais do brasileiro que não valorizava o planejamento de carreira, ou seja, as pessoas se apropriavam das oportunidades oferecidas pelo mercado;
- O mercado de trabalho era pouco competitivo para pessoas com alto nível educacional, ou seja, somente após a segunda metade da década de 1990, século XX, é que o mercado passa se tornar mais competitivo com a valorização do profissional;
- Inexistência de estímulos sobre a reflexão do futuro profissional nos lares, nas escolas e nas empresas. Essa situação persiste até hoje.

Pensar sobre a carreira profissional em momentos de incertezas no mercado de trabalho passa a ser uma necessidade. Para Dutra (2002), a qualquer momento empresas podem ser incorporadas por outras, processos de fusão podem ocorrer, as mudanças tornam-se realidade e são poucas as pessoas que possuem um projeto profissional que permita um posicionamento competitivo no mercado. As que possuem estão à frente, são mais objetivas, sabem onde querem chegar, possuem uma visão mais ampla das oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado. As pessoas ao deixarem de planejar suas carreiras podem cair numa armadilha profissional, ou seja, pode deparar-se com uma situação profissional de profundo desconforto, podendo ter uma visão restrita das oportunidades. Ter um projeto profissional consciente significa saber aonde quer chegar e agir de forma a alcançar seus objetivos.

Assim, as mudanças no comportamento das pessoas em relação ao planejamento e desenvolvimento individual de suas carreiras surgem. Os fatos que levaram a essa mudança, obrigando as pessoas a se posicionarem em relação à carreira nos EUA (Estados Unidos da América), durante os primeiros anos da década de 1980, do século XX, são, segundo Hall (1986 apud DUTRA 1996): os *baby boomers*. Eles chegam a posições intermediárias e verificam que as oportunidades estavam escassas e as empresas não cuidavam das carreiras. Já os profissionais nascidos na década de 50 do século XX observavam limitação nas suas carreiras devido ao achatamento das estruturas organizacionais. Ao analisar esses fatos, Hall observa um comportamento mais seletivo por parte das pessoas, recusando promoções que não trouxessem desafios ou implicassem em mudança de moradia.

Embora as questões culturais de um país influenciem no desenvolvimento de carreira, conforme abordado anteriormente, os caminhos a serem percorridos por indivíduos que planejam suas carreiras e sabem onde querem chegar são mais fáceis e a probabilidade de acerto é maior. O planejamento de carreira é uma importante ferramenta, porém as oportunidades oferecidas pelo mercado também o são.

Segundo Dutra (1996), existem variáveis que influenciam na decisão da carreira individual: a consistência interior no tempo e no espaço em termos ideológicos e psicológicos, a relação com a família em termos afetivos e materiais, compromissos com entidades e pessoas, as necessidades econômicas, as necessidades de reconhecimento e de realização, a expectativa de desenvolvimento pessoal e profissional. A todo tempo, o indivíduo é confrontado com mudanças no ambiente e consigo mesmo. A decisão sobre carreira é um exercício contínuo. O planejamento de carreira tem como objetivo desenvolver um espírito crítico nas pessoas em relação à carreira, estimular e dar suporte a um processo de auto-avaliação, visando ao planejamento individual, oferecer estrutura para reflexão sobre a realidade profissional e disponibilizar ferramentas para desenvolver objetivos de carreira e planos de ação para monitorar a carreira ao longo do tempo.

O indivíduo deve olhar para si mesmo, isto é, para o seu interior e analisar suas aptidões e habilidades para o planejamento da carreira. As necessidades básicas de Maslow devem ser analisadas pelo indivíduo e as necessidades econômicas, familiares, de reconhecimento e psicológicas são importantes itens para o indivíduo considerar e observar no momento do planejamento da carreira como pretensão para o futuro profissional.

A gestão de carreiras é um processo pelo qual indivíduos e organização desenvolvem, programam e monitoram metas e estratégias de carreira, ou seja, o indivíduo coleta informações sobre si mesmo e sobre o mundo de trabalho; traça um perfil das suas características de personalidade, interesses e aptidões e as possibilidades de atuação no mercado de trabalho e ocupações alternativas; estabelece metas realistas e implementa estratégias, avaliando a eficácia e a relevância das mesmas. Gerenciar carreiras é tomar decisões adequadas e solucionar problemas relativos à vida profissional (GREENHAUS, 1999 apud MARTINS, 2001).

Para Dutra (2002), determinadas pessoas possuem mais facilidades para executar ou assimilar conhecimentos e habilidades necessárias porque as pessoas são diferentes em termos de personalidade, valores e pontos fortes. As pessoas ao usar seus pontos fortes e características naturais desenvolvem-se com maior velocidade e de forma mais consistente. É importante que as pessoas se conheçam. As técnicas utilizadas para o autoconhecimento ajudam o indivíduo a compreender as características essenciais, ou seja, aquelas que não mudam ao longo do tempo. Os traços de personalidade caracterizam as preferências comportamentais, ou seja, a forma natural de ser e agir. Os valores são as características que orientam as escolhas profissionais do indivíduo e os pontos fortes são os propulsores da carreira.

Para ocorrer o gerenciamento de carreiras, faz-se necessário a tomada de decisões pelo indivíduo. Reardon (1999 apud MARTINS, 2001) propõe uma pirâmide de processamento de informações (Figura 1) composta por domínios em que a orientação sobre a tomada de decisão ocorre, ou seja, o domínio do conhecimento, das habilidades da tomada de decisão e do processamento executivo.

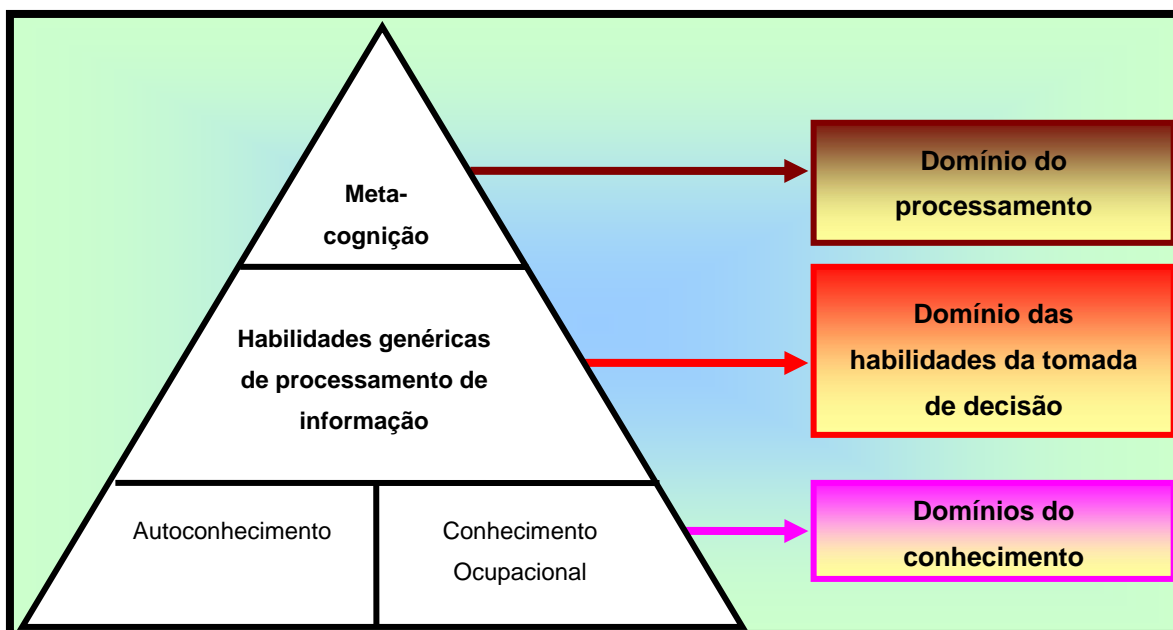


Figura 1 - Pirâmide dos domínios de processamento de informação na tomada de decisão de carreira

Fonte: Reardon (1999, p. 19 apud MARTINS, 2001, p. 38)

Conforme observado na figura 1, a pirâmide dos domínios de processamento de informação na tomada de decisão é composta por três domínios: o domínio do conhecimento é constituído pelo autoconhecimento e conhecimento ocupacional; o domínio das habilidades de tomada de decisão é formado pelas habilidades genéricas de processamento de informação; e o domínio de processamento executivo é composto pela meta-cognição.

Para Reardon (1999 apud MARTINS, 2001), o domínio do conhecimento é composto pelo autoconhecimento e pelo conhecimento ocupacional. O **autoconhecimento** é o caminho pela qual o processo de tomada de decisão deve iniciar, devido à geração de informações sobre valores, interesses e habilidades individuais. Os valores, em especial os de trabalho, influenciam o processo decisório e afetam o nível de satisfação profissional, mostram pesquisas realizadas na década de 1950 no século XX. No **conhecimento ocupacional**, devem ser consideradas as necessidades de lazer, educação e treinamento. O domínio das habilidades da

tomada de decisão é composto pelas habilidades genéricas de processamento de informação, e nesse domínio são consideradas as informações sobre personalidade do decisor. Existem três tipos de decisores de carreira: os decididos, que são as pessoas que integram as informações disponíveis e desenvolvem um plano de carreira satisfatório; os não decididos, que são as pessoas que não conseguiram se comprometer com uma escolha por analisarem uma melhor opção dentre as várias possibilidades; e os indecisos, que são as pessoas que experimentam em diversas áreas de suas vidas, dificuldades na tomada de decisão. Nesta fase algumas estratégias devem ser consideradas como:

- Comunicação: representa o recebimento de uma informação interna ou externa. A comunicação interna refere-se às manifestações físicas ou emocionais como tédio, ansiedade, sinalizando que o estado atual não é satisfatório e a comunicação externa refere-se às reclamações familiares, ou a um aviso de demissão;
- Análise: envolve o entendimento das conexões entre o autoconhecimento e o conhecimento ocupacional, o entendimento sobre como tomar decisões importantes;
- Síntese: é a fase na qual uma lista de possíveis escolhas para solucionar problemas é elaborada;
- Valoração: envolve a avaliação de como as opções afetam o decisor, ocorre a análise do custo-benefício. Os valores e os ideais do decisor exercem influência sobre o julgamento de cada opção;

- **Execução:** momento de conversão de idéias em ação por meio de formulação de um plano que estabeleça os passos a serem seguidos para alcançar as metas.

Após a execução e realização do plano de ação, existe a necessidade de retorno ao estágio de comunicação para verificação da eficácia do processo. A **metacognição** está presente no domínio do processamento executivo, refere-se às habilidades metacognitivas necessárias ao processo de solução de problemas e tomada de decisão de carreira. Existem três habilidades importantes na metacognição: o diálogo interno, a autoconsciência e o controle e monitoramento. O **diálogo interno** é o autoconceito a respeito da própria capacidade de solucionar um problema de carreira, um diálogo negativo tende a bloquear o processo e criar dificuldades para o uso das informações. Na habilidade da **autoconsciência**, a solução eficaz de problemas de carreira demanda a consciência de si mesmo como executor das ações. E na habilidade do **controle e monitoramento**, a eficácia do processo de tomada de decisão depende da capacidade de distinguir o momento de avançar do momento de parar e coletar mais informações (REARDON, 1999 apud MARTINS, 2001).

A pirâmide de processamento de informações é uma importante ferramenta para a tomada de decisão. Modelos de planejamento de carreira são apresentados por diferentes autores.

Martins (2001) propõe um modelo de gestão e planejamento de carreira, elaborado com base na contribuição de diversos autores como Reardon, Greenhaus, Hall e Schein. O modelo de gestão proposto é conhecido como modelo EPIA (escolha, planejamento, implementação e avaliação), tem caráter descritivo cuja finalidade é retratar um processo que a maioria das pessoas utilizam, de forma



assistemática ou inconsciente. A utilização de um método estruturado de gestão de carreiras aumenta a probabilidade de sucesso. O processo de gestão de carreira pode iniciar em qualquer etapa e só será encerrado na aposentadoria. O modelo denominado EPIA pode ser observado na figura 2 a seguir:

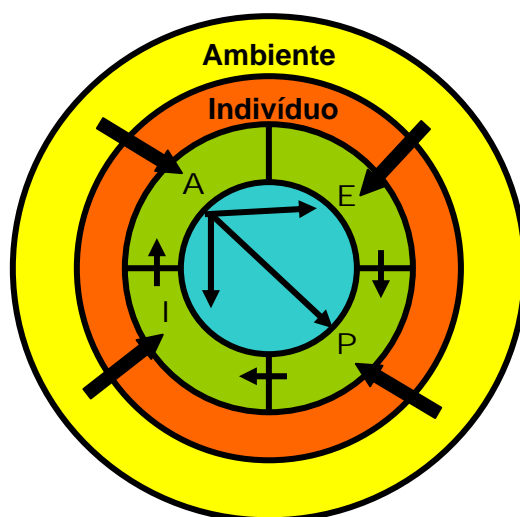


Figura 2 - Modelo EPIA de gestão de carreiras  
Fonte: Martins (2001, p. 54)

Conforme observado na figura 2, o modelo EPIA possui formato cíclico, os círculos referentes às pessoas e às organizações representam o sistema em que a gestão de carreira está inserida. Martins (2001) aborda sobre as etapas do modelo proposto:

**E – Escolha** – é a etapa relacionada às decisões fundamentais de carreira com as quais o indivíduo se defronta desde a primeira definição profissional.

**P – Planejamento** – fase de estabelecimento de metas e estratégias de carreira.

**I – Implementação** – etapa de execução do plano elaborado, ou seja, operacionalização das estratégias em direção as metas.

**A – Avaliação** – etapa da verificação dos resultados obtidos. Ao final dessa etapa três caminhos se abrem:

- **Redefinição:** mudança fundamental da carreira;
- **Replanejamento:** ocorre caso as metas anteriores tenham sido inadequadas;
- **Manutenção:** caso as metas e estratégias tenham sido alcançadas de forma adequada, o processo de gestão de carreiras permanece em ciclo fechado entre as etapas de avaliação e implementação.

O modelo de planejamento de carreira proposto, conhecido como EPIA, é cíclico, ou seja, inicialmente o indivíduo, inserido no ambiente mercadológico, deve optar por uma escolha profissional, depois de realizada a escolha, a fase do planejamento deve ocorrer, metas e estratégias de carreira devem ser definidas. A implementação ocorre quando o plano de ação elaborado para o atendimento das metas é executado e, na fase da avaliação, ocorre a verificação dos resultados obtidos em relação às metas e objetivos planejados. Nessa fase, ocorrerá uma **redefinição da carreira** com uma alteração significativa na natureza da ocupação, ou ocorrerá o **re-planejamento** das metas e objetivos, caso as metas definidas anteriormente tenham sido inadequadas ou ocorrerá a **manutenção da carreira**, quando as metas e objetivos propostos inicialmente tenham sido adequados. No caso da adequação das metas, o ciclo permanecerá fechado entre as etapas da avaliação e implementação, caso contrário o retorno às fases de escolha e planejamento se tornarão necessárias (MARTINS, 2001).

London e Stumpf (1982) sugerem um modelo de planejamento de carreira que depende de três tarefas de responsabilidade do indivíduo, conforme observado na figura 3:

- Auto-avaliação: representam a avaliação das qualidades, interesses e potencial para os espaços organizacionais;
- Estabelecimento de objetivos de carreira: elaboração de um plano realista baseado na auto-avaliação e na avaliação das oportunidades oferecidas pela empresa;
- Implementação do plano de carreira: obtenção da capacitação e acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e atingir as metas de carreira.

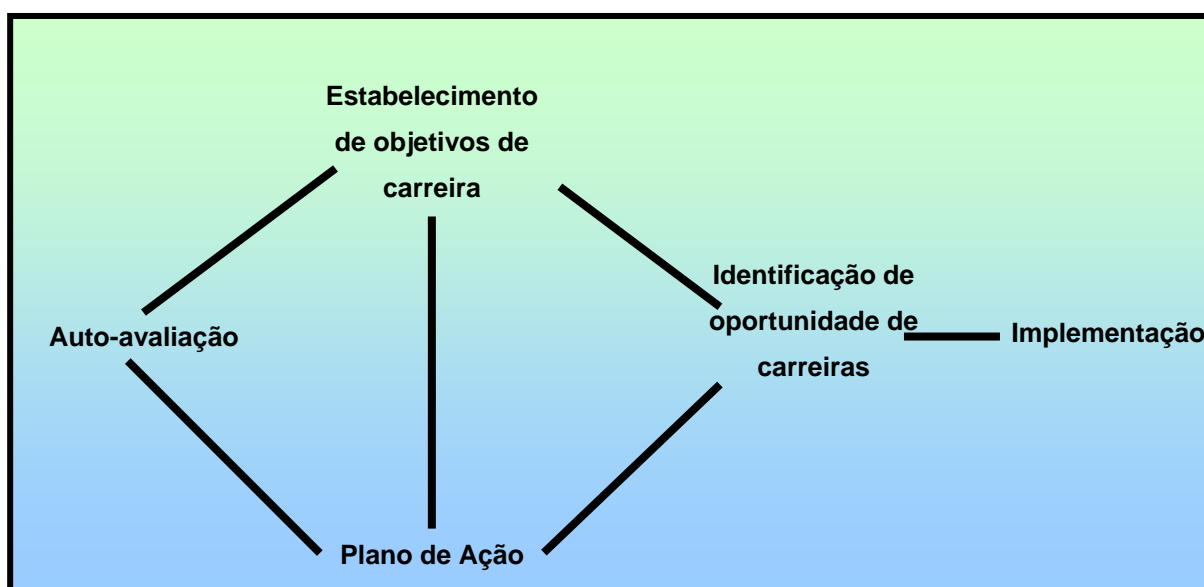


Figura 3 - Etapas do processo de planejamento de carreira  
Fonte: London e Stumpf (1982, p. 32)

As pessoas podem conduzir o planejamento de carreira de várias formas, porém é essencial formar uma visão clara e realista das suas qualidades, interesses e inclinações pessoais e estabelecer objetivos de carreira e preferências

profissionais (LONDON; STUMPF, 1982). Segundo Dutra (1996), para orientar o processo de auto-avaliação existem ferramentas como: manuais de autopreenchimento, *workshops* para planejamento de carreira, em que os participantes trabalham em grupo ou individualmente e com o suporte de consultores especializados, há a utilização de um *mix* de técnicas que envolvem manuais de auto-avaliação e entrevista.

Rothweel e Kanzas (1988 apud DUTRA, 1996) propõem um processo para planejamento de carreira composto por sete passos. O primeiro passo é a **Clarificação da identidade individual**, ou seja, a utilização de técnicas para avaliação das preferências individuais. A **avaliação de pontos fortes e fracos da carreira** é o segundo passo, esses pontos constituem de vantagens e desvantagens competitivas no mercado de trabalho, considerando mercado dentro ou fora da empresa. O terceiro passo consiste na **análise do ambiente**, sendo quatro ambientes a serem analisados em termos de planejamento de carreira: dentro da empresa e da ocupação, dentro da empresa e fora da ocupação, dentro da ocupação e fora da empresa, fora da ocupação e fora da empresa. O quarto passo consiste na **identificação de estratégias de carreiras e seu alcance**, ou seja, é a análise das oportunidades e ameaças dentro e fora da organização e ou da ocupação. Dentro desses ambientes é possível desenvolver a estratégia de **crescimento**, que significa investir no caminho que já está sendo trilhado na organização ou ocupação; a estratégia da **desaceleração**, ou seja, deslocar energia da empresa e ou ocupação atual para a busca de uma nova empresa ou ocupação. Essa estratégia visa os resultados de curto prazo e médio prazo, é pouco efetiva. Estratégia da **diversificação procura** por uma nova ocupação, trabalho ou empresa; estratégia da **integração**, busca por uma ocupação ou empresa

complementar ou relacionada à atual; **revisão**, repensar totalmente o encaminhamento da carreira até o presente momento e a estratégia da **combinação**, ocorre a combinação de duas ou mais estratégias.

O quinto passo consiste na **seleção de objetivos de carreira**, ou seja, os objetivos devem ser definidos de longo (3 a 5 anos) a médio (1 a 3 anos) prazos referindo-se aos aspectos de relacionamento interpessoal, desenvolvimento de habilidades, níveis de recompensa e alocação de tempo. O sexto passo é a **implementação da estratégia de carreira**, é a parte mais complicada, implica mudança de comportamento, reestruturação do cotidiano, revisão de relacionamentos com pessoas. E o sétimo passo é a **avaliação de resultados das estratégias de carreira**, é o processo contínuo de avaliação de resultados, os objetivos e metas representam um padrão de mensuração essencial (ROTHWHEEL; KANZAS, 1988 apud DUTRA, 1996).

Os modelos propostos pelos diversos autores, embora possuam características específicas que os diferenciam entre si, apresentam pontos importantes de convergência. Todos enfatizam a necessidade do planejamento, execução e revisão de metas e objetivos.

Quanto à escolha de carreira, especificamente Hall (1976) e Maanen (1977) sugerem que as teorias da escolha da carreira podem ser agrupadas em duas categorias: a categoria da compatibilidade e a categoria do processo. A categoria da compatibilidade aponta que as pessoas escolhem as ocupações com base em medidas de compatibilidade entre a pessoa e a ocupação escolhida. As pessoas escolhem carreiras que atendam suas necessidades e expectativas, uma vez que grande parte de suas vidas gira em torno do trabalho. A compatibilidade de uma pessoa com a escolha da carreira pode ser expressa por quatro características

pessoais: interesse, identidade, personalidade (valores, necessidades, orientação pessoal) e experiência social. A categoria da compatibilidade enfatiza sobre o que influencia a escolha da carreira, como se processa e por que. A categoria do processo de escolha significa que a pessoa vai gradualmente chegando à escolha de sua ocupação ao longo de sua trajetória de vida.

Ao pensar em planejamento e desenvolvimento de carreira, é importante a análise dos ciclos de vida e de carreira como uma importante variável nessa escolha. Nos próximos parágrafos serão abordados os ciclos e a importância deles no processo de escolha.

#### **4.1.1 Os Ciclos de Vida e a Carreira**

Schein (1978 apud DUTRA, 1996) encara a questão da carreira como um processo de desenvolvimento da pessoa como ser integral. Para refletir sobre a carreira das pessoas é preciso entender suas necessidades e características, que estão ligados não somente à vida no trabalho, mas da interação da pessoa com todos os espaços de sua vida. As pessoas devem ser pensadas como inseridas num mundo em que enfrentam pressões e problemas, as quais podem ser agrupadas em três categorias: pressões e problemas decorrentes do processo biológico e social associado ao envelhecimento. Referem-se às alterações em nosso corpo, alterações na capacidade física e mental. Pressões e problemas decorrentes das relações entre a pessoa com sua família, se a pessoa é casada, solteiro, viúvo, com filhos ou não, crianças ou adolescentes, suporte financeiro e as pressões e problemas decorrentes ao trabalho ou construção da carreira.

As fases e ciclos de vida vêm sofrendo alterações motivadas pelo aumento da longevidade das pessoas e redução da oferta de empregos. Para Dutra (1996), o aumento da longevidade é o aumento da expectativa de vida para 85 anos com os avanços da medicina e para as pessoas que nasceram a partir do ano 2000 para 120 anos. Há investimento em pesquisas ligadas à saúde, preocupação com o meio ambiente, maior preocupação das pessoas em manter a integridade física, psíquica e social. As alterações importantes nos comportamentos são: o ápice da carreira profissional deslocou-se dos 40 anos para 50 anos, ocorreu reformulação dos planos de aposentadoria, as pessoas estão buscando cada vez mais se tornarem úteis e usufruir da vida. Anteriormente, uma pessoa com 40 anos pensava em aposentar, hoje uma pessoa com essa idade está com projetos de ascensão e investindo em seu desenvolvimento. Com a redução da oferta de emprego e o ingresso na carreira profissional mais tarde, ocorre o alongamento do tempo de estudos pelos jovens. Os jovens saem das casas dos pais mais tarde, alongam-se os encargos dos pais.

Para Ginzberg (1951), o processo de escolha de carreira tem três estágios na vida de uma pessoa: estágio da fantasia, caracterizado pelo período da infância até os 11 anos; o estágio das escolhas tentativas, fase entre os 11 e 16 anos, baseado em interesses, capacidades e valores; e o estágio da escolha realista, período após os 17 anos, cobrindo os períodos exploratórios, na qual se examina uma série de opções de carreira. O período de cristalização é o momento em que as opções começam a serem formadas; o período da especificação, a pessoa escolhe uma carreira em particular. As pessoas podem viver vários ciclos de exploração, cristalização e especificação, de modo a encontrar a carreira que melhor se adapte as necessidades, habilidades e interesses, podendo ocorrer pelos 30 anos ou por volta dos 40 anos, na chamada crise da meia idade.

Um importante fator a ser analisado no processo de escolha da carreira por determinada pessoa são os estágios da vida e sua influência sobre a carreira. Super (1957; 1972 apud DUTRA, 1996) aponta cinco estágios de vida de uma pessoa: infância, adolescência, idade adulta, maturidade e velhice. No que tange às opções de carreira, a infância (até 14 anos) é uma fase da fantasia. A adolescência é caracterizada pela exploração (15 a 24 anos), sendo que nessa fase a pessoa não usa plenamente suas aptidões e interesses. É na idade adulta (25 a 44 anos) que a pessoa atende a uma estabilização profissional. A fase da maturidade (45 a 64 anos) é apontada como fase da permanência. As pessoas nessa fase encontram-se em constantes mudanças em suas carreiras, por buscarem reciclagem, por ocorrer a saída dos filhos de casa, fazendo com que os pais revejam seus papéis. A fase da velhice é vista como a fase do declínio (após 64 anos) das capacidades físicas e mentais, as pessoas retiram-se gradativamente de sua atividade.

Com o passar dos anos e as mudanças ocorridas com as características das pessoas em relação ao desenvolvimento de suas carreiras, os indivíduos têm vivenciado conflitos nas decisões sobre carreira, como a dedicação à carreira profissional e à família, o papel da mãe e o papel da profissional, a carreira do casal e a carreira dos filhos, os conflitos de interesses na trajetória profissional do casal, a permanência na carreira e necessidade socioeconômica. As decisões sobre carreira dependem do momento de vida das pessoas. É importante uma análise do momento em que os indivíduos vivem no ciclo biossocial, familiar e profissional antes da definição de uma estratégia (DUTRA, 1996).

Analisar a influência dos valores, das necessidades e habilidades ao estímulo ou inibição das opções de carreira são aspectos importantes para a compreensão do



processo de planejamento individual da carreira. No próximo tópico, serão abordadas as âncoras de carreira.

#### 4.1.2 Âncoras de Carreira

A autopercepção das habilidades, necessidades e valores são os elementos da realidade do indivíduo que irão determinar as preferências por determinada ocupação, carreira, empresa ou oportunidade, ou seja, a autopercepção levará à construção de padrões de escolha de carreira denominados de âncoras de carreira (DUTRA, 1996).

Schein (1978 apud DUTRA, 1996) pesquisou 44 alunos da *Sloan School of Management* do *MIT* no período de 1961 a 1973, sendo 15 alunos formados no ano de 1961, 15 alunos formados no ano de 1962 e 14 alunos formados em 1963. Schein observou que os alunos procuravam empregos que lhes poderiam oferecer desafios, maiores salários e maiores responsabilidades, nos primeiros anos. Após alguns anos de experiência, os alunos passavam a buscar tipos específicos de trabalhos e responsabilidades. Essas responsabilidades foram agrupadas em cinco categorias. Posteriormente, Schein (1990 apud DUTRA, 1996) ampliou para oito, a partir de outras pesquisas realizadas pelo autor com outros grupos de alunos nas décadas de 1970 e 1980 no século XX. Essas categorias foram denominadas de âncoras de carreira, elementos que determinam as preferências por determinada ocupação, carreira, empresa ou oportunidade. Schein (1978; 1990 apud DUTRA, 1996) definiu as âncoras de carreira em:

1. **Competência Gerencial (âncora 1)** – as pessoas classificadas nessa âncora têm sua motivação em ser competentes em gerenciamento. As

peessoas tendem a procurar posições gerenciais ou de cúpula, inclinam-se mais para aspectos gerenciais do que funcionais. A pessoa deve ser boa em manejar pessoas, capaz de suportar tensões e pressões naturais da posição gerencial. As pessoas classificadas nesta âncora devem possuir: competência interpessoal, ou seja, habilidade em influenciar, supervisionar, liderar, manipular e controlar as pessoas no sentido de atingir objetivos organizacionais, competência analítica, ou seja, capacidade de solucionar ou identificar problemas sob condições de incertezas e estabilidade emocional, capacidade de sentir-se estimulado em situação de crise emocional ou interpessoal.

2. **Competência Técnica ou Funcional (âncora 2)** – as pessoas classificadas nessa âncora possuem preferência por áreas de especializações, não há interesse em posições gerenciais e as pessoas não estão interessadas em promoções fora da área de especialização.
3. **Segurança e Estabilidade (âncora 3)** – são as pessoas que buscam por segurança e estabilidade, buscam empresas que ofereçam bons programas de benefícios e aposentadoria. As pessoas são inclinadas a aceitarem as definições de carreira imposta pela organização, elas acreditam que independente das suas habilidades e preferências, a empresa é quem reconhecerá suas necessidades e competências.

4. **Criatividade (âncora 4)** – as pessoas necessitam criar algo próprio e expressar a si próprias esse novo serviço, produto ou negócio. São pessoas empreendedoras e desejam serem autônomas, são a extensão de si própria através de um produto que leve seu nome e uma fortuna pessoal que seja a medida de realização.
5. **Autonomia e Independência (âncora 5)** – são as pessoas que buscam autonomia e independência, as pessoas aspiram por altos salários, status e liberdade, pretendem desenvolver a própria identificação profissional.
6. **Senso de serviço e dedicação à causa (âncora 6)** – as pessoas têm o desejo de influenciar o mundo numa determinada direção, procuram profissões que ajudam outras pessoas como medicina, enfermagem. A lealdade das pessoas é para com seus valores pessoais.
7. **Desafio constante (âncora 7)** – as pessoas definem o sucesso como sendo vencer obstáculos impossíveis, resolver problemas insolúveis, gostam de ser estimuladas e desafiadas por oportunidades de alto risco.
8. **Estilo de Vida Integrado (âncora 8)** - as pessoas procuram alto nível de integração entre suas necessidades como indivíduo, família e carreira. Desejam maior flexibilidade em seu emprego, dando mais atenção às atitudes da empresa do que programas específicos.

Schein desenvolveu as âncoras de carreira com base na autopercepção das habilidades e os valores do indivíduo, Derr (1986 apud DUTRA, 1996), com base nos trabalhos desenvolvidos por Schein estudou as diferentes preferências de carreiras no interior das organizações. As definições desenvolvidas pelos dois autores possuem proximidade. Schein partiu de uma base teórico–conceitual e Derr desenvolveu o trabalho com base na observação empírica do comportamento de executivos dentro das empresas (DUTRA, 1996). Para Derr (1986 apud DUTRA, 1996), as categorias propostas para analisar as diferentes preferências de carreiras no interior das organizações são:

1. **Ter sucesso** – as pessoas são mobilizadas às posições de maior status, possuem como características: **conhecem sua organização**, ou seja, as pessoas conseguem ler e entender a cultura organizacional conciliando seus interesses pessoais com os da organização; **o trabalho em primeiro lugar**: as pessoas dão atenção à família, porém a maior parte do tempo e energia é dedicada ao trabalho. **Possuir metas de carreira e se mover com rapidez em seu sentido**: os indivíduos são bem informados sobre as melhores oportunidades para alcance de seus objetivos; **se ligar a um padrinho para alavancar a carreira**: existe a ligação com pessoas que já ocupam posição de comando e **procurar identificar as melhores posições para impulsionar suas carreiras**: os padrinhos têm importante papel como conselheiros para a carreira.
2. **Sentir-se seguro** – são as pessoas que buscam reconhecimento, segurança no trabalho e respeito. As principais características são

**procurar pela empresa adequada:** as empresas ideais são as que oferecem planos de carreira e segurança no trabalho; **procura entender a cultura da empresa e ajusta-se a ela:** as empresas premiam competência, lealdade, confiabilidade e afeição. **Necessidade da empresa em primeiro lugar:** a empresa é colocada em primeiro lugar mesmo quando seus interesses diferem; os profissionais em **tentativa constante para se tornarem membros de círculos restritos no interior da empresa e procurar posicionar-se de forma segura no interior das organizações:** as pessoas procuram posições confortáveis e livres de risco.

3. **Sentir-se livre** – as pessoas buscam liberdade e controle sobre os processos de sua responsabilidade. As características são: buscar liberdade nas suas atuações, ter domínio sobre o processo de trabalho, acumular, controlar e manipular as informações escassas e alargamento do círculo de contatos.
4. **Sentir-se desafiado** – as pessoas gostam de ser desafiadas e estimuladas por oportunidades de grande risco. As características são: buscar trabalhos excitantes, desenvolver habilidades de persuasão, ou seja, buscar habilidades para tornar idéias inviáveis em viáveis e estar sempre prontas para enfrentar um desafio.
5. **Obter equilíbrio** – as pessoas procuram manter equilíbrio entre as obrigações do trabalho, relações sociais e autodesenvolvimento, tornando o trabalho interessante.

A fim de se visualizar de forma sintética os pontos convergentes de Schein e Derr quanto às categorias de preferência de carreira, o quadro 8 apresenta uma comparação das idéias dos autores.

<b>SCHEIN</b>	<b>DERR</b>
• <b>Competência gerencial</b>	• <b>Ter sucesso</b>
• <b>Competência técnica ou funcional</b>	• <b>Sentir-se seguro</b>
• <b>Segurança e estabilidade</b>	• <b>Obter equilíbrio</b>
• <b>Estilo de vida integrado</b>	• <b>Sentir-se livre</b>
• <b>Autonomia e independência</b>	
• <b>Desafio constante</b>	• <b>Sentir-se desafiado</b>
• <b>Criatividade</b>	• <b>Não há</b>
• <b>Senso de serviço e dedicação à causa</b>	

Quadro 8 - Comparação das categorias de preferências por carreiras desenvolvidas por Schein e Derr  
 Fonte: Dutra (1996, p. 44)

As âncoras de carreira também são denominadas por Schein por inclinação profissional. Segundo Schein (1996, p. 37):

[..] a inclinação profissional indica uma área de tamanha importância que a pessoa não abre mão dela e acaba definindo sua auto-imagem em função dessa área, a qual vai predominar em cada etapa de carreira.

Conhecendo as âncoras de carreira e as preferências de carreira definidas por Derr, fica mais fácil estabelecer as bases para uma negociação honesta com a empresa, sobre as necessidades e expectativas de ambos, empresa e indivíduo, analisando pontos fortes e fracos, visando o desenvolvimento da carreira.

O papel do indivíduo no desenvolvimento e autogerenciamento da própria carreira é essencial nos dias atuais, principalmente para os profissionais do século XXI. Gerenciar carreira envolve iniciativa, tomada de decisão e acima de tudo

coragem por parte dos indivíduos. Compete ao indivíduo se preparar, utilizar-se de estratégias e ferramentas para o planejamento. Trabalhar e desenvolver em si mesmo a importância da tomada de decisão, optar por um modelo de planejamento de carreira, analisar os ciclos de vida e de carreira e se autoperceber com base nas habilidades, valores e necessidades individuais são ferramentas que definirão a base e o planejamento de carreira do indivíduo. Compete ao indivíduo realizar uma escolha de carreira, realizar o planejamento das metas e objetivos, desenvolver um plano de ação e monitorar constantemente o alinhamento entre a carreira e suas aptidões, valores e habilidades. O próximo tópico abordará o papel das organizações no desenvolvimento de carreira dos indivíduos.

#### 4.2 O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

As empresas estão cada vez mais pressionadas pelo ambiente externo e ambiente interno a investir no desenvolvimento humano, e percebem a necessidade de estimular e apoiar os indivíduos como forma de conquistar vantagem competitiva no mercado. A idéia de plano de carreira associa-se à de uma estrada plana, asfaltada e bem conservada, que bem trilhada, conduzirá ao sucesso, à riqueza e à satisfação profissional. Uma empresa que administra carreiras de forma compartilhada terá diante de si várias estradas em construção, o número de estradas é o número de pessoas que se desenvolvem nessa empresa, ou seja, torna-se impossível para empresas que trabalham com milhares de pessoas conciliar as diferentes expectativas de carreira de cada indivíduo com as necessidades organizacionais, caso não exista um sistema de administração de carreiras (DUTRA, 2001).

Para Dutra (1996), a administração de carreiras é atualmente a resposta mais completa para as necessidades da empresa moderna na gestão de seus recursos humanos. Estimula e instrumentaliza as pessoas para pensar suas carreiras e seu desenvolvimento profissional e pessoal e oferece à empresa os conceitos e as ferramentas necessárias para pensar a gestão de Recursos Humanos de forma estratégica e para interagir com o conjunto das políticas e práticas de administração de pessoas. Administração de Carreiras estimula o planejamento de carreira e o desenvolvimento das pessoas. Deve ser entendido como uma forma de organizar possibilidades para que a pessoa possa planejar sua carreira. Os autores da administração, todos citados por Dutra (1996), apresentam posições diversas quanto à caracterização do sistema de administração de carreiras:

- Conjunto de instrumentos que permite a contínua negociação entre empresa e as pessoas (GUTTERIDGE, 1986);
- Conjunto de procedimentos que permite a empresa identificar as pessoas adequadas para atender às suas necessidades e permite as pessoas planejar e implementar sua carreira (WALKER, 1980);
- Planejamento das necessidades da empresa (LONDON; STUMPF, 1982);
- Constituição de diretrizes, instrumentos de gestão de carreira integrados aos demais instrumentos de gestão de recursos humanos, estrutura de carreira e conjunto de políticas e procedimentos que conciliam as expectativas das pessoas e empresa (LEIBOWITZ et al., 1986 apud DUTRA, 1996).



Como pode se constatar, o sistema de administração de carreiras é abordado de forma diferente pelos diversos autores. Para uns o sistema é como um conjunto de instrumento de negociação entre as pessoas e a empresa; para outros é um sistema para atendimento das necessidades da organização e acredita-se que a definição mais completa é abordada por Leibowitz (1986 apud DUTRA, 1996), relacionando o sistema como instrumento de gestão integrado aos demais sistemas de recursos humanos, conciliando as expectativas do indivíduo e da empresa.

Para Dutra (2001), o sistema de administração de carreiras é constituído por princípios, estrutura de carreira, instrumentos de gestão e os papéis na administração de carreira.

1. **Princípios:** os princípios devem estar alinhados entre os compromissos firmados entre indivíduos e organização. Os princípios garantem a consistência do sistema ao longo do tempo e servirão de base para qualquer revisão das partes;
2. **Estrutura de Carreira:** a estrutura de carreira dá concretude ao sistema, define a sucessão de posições, a valorização e os requisitos de acesso. A estrutura de carreira é composta pelas estruturas em linha, em rede e as paralelas, que podem ser combinadas para atender as necessidades das empresas e das pessoas. As estruturas de carreira serão abordadas adiante;
3. **Instrumentos de Gestão:** os instrumentos de gestão apóiam a relação entre a empresa e as pessoas, estimulam e ajudam o indivíduo a planejar sua carreira, cabendo à empresa decidir sobre as oportunidades de carreira e sobre a escolha das pessoas. Os

instrumentos de gestão oferecem suporte às decisões individuais sobre as carreiras, ou seja, instrumentos de auto-avaliação, aconselhamento profissional e processos estruturados de feedback. O gerenciamento de carreira pela empresa inclui previsão por recursos humanos, programas de desenvolvimento, processos de acompanhamento do desempenho, crescimento profissional e a comunicação entre as pessoas e a empresa inclui programas de aperfeiçoamento dos gestores como conselheiros e orientadores no processo de negociação dos objetivos de carreira.

Os instrumentos de gestão devem ter características que auxiliem o sistema de administração de carreira. Essas características são: transparência, as pessoas devem ter acesso às informações que lhes dizem respeito e a organização deve ser informada sobre as expectativas dos indivíduos; honestidade de intenções, ou seja, deve existir confiança entre as partes; sentimento de segurança, ou seja, deve existir segurança entre as partes e a clareza das regras é fundamental para que as regras básicas da relação estejam acordadas entre ambas.

4. **Papéis na administração de carreiras:** as pessoas são os principais agentes no gerenciamento da carreira, devem conhecer-se e ter consciência do seu projeto profissional e saber quais são as oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado. Às empresas cabem estimular e apoiar as pessoas no crescimento profissional. O papel da organização compreende três categorias. A primeira categoria é a **definição estratégica**, refere-se às decisões ligadas ao sistema de

administração de carreira, aos princípios de RH, às estratégias organizacionais e de negócio da empresa. A segunda categoria é a **definição do sistema de administração de carreira**, refere-se ao alinhamento do sistema de administração de carreira às definições estratégicas. E a terceira categoria é a **definição da metodologia de modelagem e atualização do sistema**, alinhamento do sistema de administração de carreiras aos padrões culturais da empresa.

#### 4.2.1 Estrutura de Carreira

A estrutura de carreira é a parte do sistema de administração de carreiras que desenhará a carreira pensando em planos de carreira e processos sucessórios. As características básicas da estrutura de carreira são os sistemas de valorização ou diferenciação que são utilizados para organizar as expectativas da empresa e valorizar a diferentes naturezas de trabalho. O desenho de carreira será utilizado para estabelecer os critérios de mobilidade e migração (DUTRA, 1996).

Segundo contribuições de Walker (1980), London e Stumph (1982) e Leibowitz (1986) todos citados por Dutra (1996), a estrutura de carreira dentro do sistema de carreira possui as seguintes funções:

- Estabelecer e organizar as expectativas que a empresa tem em relação às pessoas que nela trabalham;
- Definir o nível de valorização existente entre os trabalhos de diferentes natureza e diversos níveis de capacitação;
- Estabelecer critérios de acesso de uma pessoa a trabalhos cuja natureza seja mais valorizada do que a atual;

- Fixar critérios de migração das pessoas entre diferentes ocupações ou áreas e regiões.

Os sistemas de diferenciação são utilizados para a estrutura de carreira e estabelecem diferenças de remuneração e status. Podem ser centrados nos trabalhos executados pelas pessoas e é conhecido como *job-based* no qual é considerado o cargo ou posição ocupada pelo indivíduo, não são consideradas os diferenciais das pessoas. Os sistemas centrados na capacitação das pessoas são conhecidos como *skill-based*, a capacidade das pessoas são valorizadas e não o trabalho que executam (LAWLER, 1990).

O desenho de carreira está centrado nos cargos e ocupações e o sistema de diferenciação centrado no trabalho. As carreiras têm a influência dos valores organizacionais, das estratégias de negócio e de pessoas, das características do mercado e da inserção da gestão de carreira no contexto da gestão de recursos humanos nas empresas. A estrutura de carreira é composta por três tipos básicos (DUTRA, 1996):

1. A **estrutura em linha** tem como característica principal a seqüência de posições, alinhada numa única direção, não oferecendo às pessoas outras alternativas. Cada degrau é identificado por um conjunto de responsabilidades e atribuições. Essa estrutura apresenta algumas limitações como: em relação à carreira, as pessoas não têm opção, devendo subordinar-se às determinações das empresas; o topo deste tipo de carreira é caracterizado por posições gerenciais, não sendo oferecidas opções de desenvolvimento para a carreira técnica e possui característica de pouca flexibilidade (DUTRA, 1996).

Complementando as idéias de Dutra (1996), Martins (2001) aponta que a estrutura em linha é a estrutura de carreira mais adotada nas empresas brasileiras, e é a que oferece menos flexibilidade para a gestão de carreira proteana, sendo a única possibilidade de ascensão por via gerencial;

2. A **estrutura em rede** caracteriza-se por apresentar várias opções para cada posição da empresa. Permite à pessoa estabelecer sua trajetória a partir de critérios estabelecidos (DUTRA, 1996).

Para a gestão de carreira proteana, introduz uma relativa flexibilidade na progressão, porém ainda voltadas ao topo das funções gerenciais (MARTINS, 2001);

3. As **estruturas paralelas** são a forma mais abrangente e flexível para instrumentalizar a administração. E estrutura paralela constitui numa mesma estrutura sistemas de diferenciação centrados no trabalho e sistemas centrados nas pessoas e a seqüência de cargos e posições estão atreladas à estrutura organizacional.

Dutra (1991) trata a carreira paralela como um tipo de carreira particular, pois possibilita o encarreiramento ligado à estrutura organizacional da empresa. Para Dutra, essa estrutura de carreira representa o elo entre um modelo de gestão de carreira tradicional caracterizado por estar ligada à estrutura organizacional e por valer-se de indicações compulsórias, caracterizadas por responsabilidades compartilhadas e alta flexibilidade para negociação entre partes.

A proposta das carreiras paralelas era tornar a organização flexível para reconhecer, encorajar e recompensar os profissionais da área técnica. O sistema

procurava atender as necessidades imediatas da área técnica, como status e recompensa semelhantes para o pessoal técnico. Alguns problemas foram identificados nessa estrutura de carreira como a falta de comprometimento da gerência executiva e utilização do lado técnico da carreira como um refúgio para os gerentes mal sucedidos. A carreira paralela é um instrumento que precisa se adequar ao contexto em que a empresa está inserida (DUTRA, 1993).

A carreira paralela constitui um instrumento de transição por ser capaz de conciliar numa mesma estrutura de carreira, seqüências de espaços ocupacionais organizados em função de cargos e da estrutura hierárquica. Permite à empresa direcionar o estímulo do desenvolvimento e ascensão profissional no sentido do aperfeiçoamento técnico e gerencial, em função das vocações e expectativas individuais, eliminando riscos de rebaixamento dos níveis de atuação (DUTRA, 1991).

As carreiras paralelas podem se apresentar de várias formas, as mais comuns são as totalmente paralelas em Y. A carreira paralela pode ser definida como:

[...] seqüência de posições, que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza técnica e outra de natureza administrativa, sendo os maiores níveis de remuneração o de reconhecimento oferecidos pela empresa garantido em qualquer uma das direções escolhidas (DUTRA, 1991, p. 143).

As carreiras paralelas possuem uma base comum tanto para o braço técnico como para a administração. Existe uma facilidade de comunicação entre o profissional técnico e administrativo. A análise das carreiras paralelas pode ocorrer da seguinte forma: a base do “Y” é de natureza técnica, compreendendo o início da carreira. Os braços técnicos e administrativos devem possuir a mesma relação com

políticas de remuneração e benefícios e a posição do braço técnico não precisa ser necessariamente simétrica ao braço administrativo (DUTRA, 1991). Para a gestão de carreira proteana, a estrutura de carreira em “Y” oferece alternativa à carreira gerencial como forma de ascensão salarial e reconhecimento intra-organizacional (MARTINS, 2001)

Quanto aos processos sucessórios, pode se dizer que é cada vez mais objeto de atenção nas empresas modernas. Segundo Pontes (2001, p. 68):

[...] um plano de sucessão é a extrapolação de um sistema presente para uma futura. Verificam-se os possíveis substitutos para as vagas futuras, devendo ser indicados pelo menos dois prováveis candidatos às vagas futuras. O estudo destes candidatos advém do inventário dos recursos humanos internos. O plano de sucessão pressupõe a projeção de vagas futuras a partir da estrutura organizacional, o vínculo da carreira ao conjunto de cargos da empresa atrelado ao desenho organizacional e ao alto nível de adesão das pessoas às determinações de encarreiramento efetuadas pela empresa.

Walker (1980 apud DUTRA, 1996) realiza uma crítica relacionada à concepção de Pontes e argumenta que o planejamento de recolocação interna apresenta limitações como: os requisitos para as posições a serem substituídas e a identificação dos substitutos são pouco consideradas, o planejamento é vertical, não havendo demonstrações horizontais e diagonais e não há participação das pessoas nesse processo.

Para London e Stumpf (1982) as decisões sobre a indicação de pessoas para novas posições devem ser cercadas de cuidados: as indicações devem ser balizadas por diretrizes estabelecidas pela empresa e devem envolver um grupo de gestores, devem ser consideradas as inclinações pessoais dos candidatos à vaga e as escolhas devem ser pensadas no futuro. Determina-se que queremos para o amanhã e não a que se tem hoje. As decisões devem estar alinhadas acerca dos

objetivos, estratégias organizacionais e negociais e princípios de atuação da empresa. Os gestores devem estar preparados para darem suporte aos subordinados e conciliar as necessidades das pessoas com as da empresa.

Resende (1991) diz que existem duas situações quanto à questão sucessória. A primeira quando não se muda a natureza do trabalho, há um processo de aprendizagem e amadurecimento profissional, e a outra situação é quando as pessoas ascendem a cargos de maior nível, mudando a natureza da função. São palavras do autor:

[...] administrar plano de carreira de modo realista significa desmistificar as concepções idealizadas, reduzindo expectativas exageradas e idéias de comprometimento por parte da empresa... O investimento que se fizer com pessoal, verbas e treinamento, honorários de consultores, entre outros, será amplamente recompensado (RESENDE, 1991, p.77).

E o sistema de administração de carreiras relacionado ao profissional proteano e às carreiras sem fronteiras? O indivíduo proteano, que conhece seus valores, aptidões e interesses e deseja o equilíbrio entre a vida e carreira, provavelmente não se adaptará as empresas burocráticas. É o tipo de profissional que abre mão de um vínculo com uma organização caso a mesma não proporcione um ambiente de desenvolvimento de carreira adequado as suas expectativas. Segurança e recompensas econômicas nem sempre são condições para a retenção do profissional proteano. As organizações que favorecem o atendimento das necessidades humanas básicas, de estima, e de auto-realização, estariam em melhores condições de reter esse profissional (MARTINS, 2001).

Para o profissional proteano, é mais importante ser empregável do que estar empregado. Está na necessidade da organização em demonstrar ao profissional que o mesmo terá condições de desenvolver sua carreira enquanto a ela estiver



vinculado. No novo contrato de trabalho, o profissional proteano requer uma combinação de respeito ao ser humano como um indivíduo maduro, um trabalho de justiça, um ambiente de oportunidades e crescimento, que favoreça o sucesso psicológico (MARTINS, 2001).

Embora na carreira sem fronteiras e carreira proteana a responsabilidade pelo desenvolvimento de carreira seja do indivíduo, a função da organização é ajudar o funcionário a construir sua autoconfiança e manter a empregabilidade por meio do aprendizado contínuo. Segundo Robbins (2005):

- Possuir uma comunicação clara das metas e estratégias futuras da organização;
- Criar oportunidades de crescimento aos funcionários;
- Proporcionar assistência financeira devendo custear cursos e treinamentos necessários para a atualização do funcionário e;
- Oferecer tempo necessário de aprendizado para o funcionário, ou seja, a empresa deverá conceder tempo livre remunerado para que os funcionários façam cursos e treinamentos.

O investimento organizacional no indivíduo não se limita a treinamentos. A abordagem da aprendizagem tem sido destacada para a competitividade, podendo ser citados os conceitos de organizações que aprendem (*learning organizations*). As empresas devem criar uma cultura de aprendizagem que favoreça a criação e disseminação do conhecimento, de forma a assegurar a vantagem competitiva duradoura. Esse ambiente tende a ser motivacional para o profissional proteano em busca de crescimento e atualização. As diversas estratégias de desenvolvimento

podem ser aplicadas visando compatibilizar os interesses organizacionais com os interesses do profissional proteano (MARTINS, 2001):

- Rodízio (*job rotation*) e atribuições de tarefas especiais (*job assignments*) – proporcionam experiência interfuncional variada e favorece a inclusão/centralidade;
- Avaliação de desempenho – importante fonte de informação para a gestão de carreira, principalmente quando focada na melhoria. O reforço desse instrumento se dá na associação a programas de educação empresarial e a um plano de carreira;
- Remuneração por habilidades – quando uma parcela variável do salário está relacionada às habilidades do profissional;
- *Coaching* – caracteriza-se como uma nova competência gerencial. O *coach* (treinador) é o gerente que acompanha em tempo real o desempenho dos subordinados, de forma a identificar necessidades de capacitação técnica ou de desenvolvimento intra e interpessoal. O *coach* externo tem a mesma função, porém destinados a executivos e se caracteriza por ser contratado por uma consultoria de carreira por um período determinado (6 meses a 1 ano). Sessões periódicas de *coaching* focando aspectos comportamentais do trabalho associados às avaliações quantitativas de desempenho são consideradas fundamentais para o desenvolvimento profissional no ritmo que a era do conhecimento requer (GRRENHAUS, 1999). O *coaching* de carreira é destinado a assessorar o profissional na avaliação e planejamento de sua carreira. O *coaching* interno de carreira é denominado *mentoring*;

- *Mentoring*: é um programa corporativo e formal, destinado à avaliação, ao planejamento e à consultoria interna de carreira, realizado por meio do intercâmbio entre profissionais seniores e juniores. Pode abranger aspectos ligados à capacitação técnica e comportamental relacionados à cultura organizacional;
- Sistemas de informação de carreira: utilizados para disseminar informações sobre vagas para preenchimento interno, com descrição das atividades, competências, qualificações necessárias e nível salarial e perspectiva de progressão;
- Programas de gestão de carreiras: cursos, oficinas, workshops, entre outros programas visando à avaliação e o planejamento de carreira.

O novo contrato de trabalho contemporâneo é a busca pela compatibilização dos objetivos individuais com os organizacionais. A capacidade de atrair e reter indivíduos proteanos, está relacionada ao favorecimento do sucesso psicológico desses profissionais. Para Herzberg (1997 apud MARTINS, 2001), o caráter motivador de um cargo ocorre quando está compatível com as habilidades, interesses e valores do seu ocupante, bem como ações direcionadas ao reconhecimento, aprendizagem, crescimento e progressão de carreira.

Qualquer ação corporativa visando à gestão de carreira deve ser culturalmente contextualizada. Um programa de gestão de carreira pressupõe a existência de uma política de Recursos Humanos compatível com a abordagem proteana de carreira. As premissas da compatibilização dos interesses organizacionais e individuais devem permear todos os sistemas e programas de gestão de pessoas (MARTINS, 2001).

A administração de carreira deverá contribuir para adequar os projetos de desenvolvimento de pessoas com o desenvolvimento das organizações, desde que ambas sejam beneficiadas. Estimular as pessoas para que possam planejar suas vidas profissionais, auxiliar e oferecer ferramentas para as mesmas, identificar e trabalhar os seus pontos fortes e fracos, melhorar o nível de comunicação entre as pessoas e empresas e oferecer transparência na negociação entre indivíduos e organizações, direcionando para as práticas de gestão de pessoas, são características que compõem a administração de carreiras.

A Revisão da Literatura apresentada proporcionou as bases para a realização da pesquisa de campo: entrevistas e questionários. A abordagem da evolução histórica possibilitou um entendimento cronológico da evolução da carreira relacionada aos fatos históricos, em especial às teorias da administração, possibilitando a análise da carreira como responsabilidade do indivíduo e da empresa.

A definição sobre o termo carreira, sob a perspectiva de diversos autores e a tendência desse assunto para o futuro e para os profissionais do século XXI, bem como o conteúdo sobre o papel do indivíduo e o papel da empresa no desenvolvimento de carreira, possibilitou alcançar uma base teórica que norteou a realização das entrevistas e questionário.

## 5 MÉTODO

### 5.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa visa gerar conhecimentos para aplicação prática nos contextos organizacionais. Quanto ao objetivo, o estudo proposto apresenta caráter exploratório e descritivo. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como principal propósito desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias; e a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população e descobrir a existência de associações entre variáveis.

Essa pesquisa foi desenvolvida em duas etapas complementares.

A primeira etapa apresentou caráter exploratório e uma abordagem qualitativa.

Na pesquisa qualitativa, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de investigação. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. A pesquisa busca profunda compreensão do contexto da situação. O processo e o significado são os focos principais de abordagem (RICHARDSON, 1999).

A segunda etapa, de caráter descritivo, teve uma abordagem quantitativa e quanto ao delineamento se caracterizou como uma pesquisa de levantamento. Levantamentos caracterizam-se como pesquisas que buscam levantar opiniões, crenças e atitudes da população em estudo, adotando-se para isso técnicas de interrogação (GIL, 2002).

Segundo Oliveira (2007), a pesquisa qualitativa possui ênfase nas interpretações sobre a concepção dos agentes, no contexto de integração de informações que façam sentido como conjunto. Possui caráter processual, implica o contato direto do entrevistador com os fenômenos organizacionais e possui tendência a utilização de mais de um tipo de instrumento para coleta de dados. A pesquisa quantitativa, na percepção da mesma autora, possui definição apriorística sobre o que é importante a ser levado como informação, possui pouca atenção ao contexto, análise estatística de realidade organizacional, cabendo ao investigador revelar a realidade organizacional ao estabelecer relações entre variáveis com base em um distanciamento do pesquisador em face à realidade pesquisada. A tendência da pesquisa quantitativa é utilizar um único tipo de instrumento para a coleta de dados.

A pesquisa quantitativa parte do pressuposto de que os fenômenos presentes no contexto organizacional e nas situações de trabalho são mensuráveis e a pesquisa qualitativa não é associada a questões de mensuração. Oliveira (2007) afirma que apesar das diferenças, o encontro e integração entre a pesquisa qualitativa e quantitativa são possíveis e desejáveis. Para a autora, não existem regras, apenas flexibilidade, criatividade, coerência e amplo conhecimento do pesquisador sobre as possibilidades metodológicas adequadas ao seu objeto de estudo e foco de interesse.

## 5.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Uma vez que pretendeu analisar a visão do profissional e a visão da organização com relação à temática em estudo, participaram da pesquisa

profissionais da área de recursos humanos e/ou profissionais no cargo de gerência com competência para representarem organização, (responsáveis pela gestão de carreiras em suas organizações), assim como funcionários administrativos de diferentes áreas, com e sem cargos de gerência, todos os funcionários de empresas de grande porte do vale do Paraíba paulista. Foram abordadas empresas da área educacional, financeira, hospitalar e química.

A primeira etapa da pesquisa foi composta por uma amostra por acessibilidade com funcionários que possuem cargos de gerência e funcionários administrativos que não possuem cargos de gerência. Esses atuam nos diferentes ramos de atividades pesquisadas. Foram abordados também gerentes da área de recursos humanos ou profissionais no cargo de gerência, competentes para representar a organização, dentro dos diferentes ramos.

O grupo amostral foi formado por 17 pessoas, sendo:

- quatro gerentes da área de recursos humanos ou profissionais no cargo de gerência competentes para representar a organização;
- cinco gerentes de diferentes áreas das empresas;
- oito funcionários administrativos sem cargos de gerência.

Todos os funcionários atenderam aos seguintes requisitos para participar do estudo:

- Possuir nível superior
- Não houve distinção de sexo e idade.

Na segunda etapa do estudo, foi realizado um levantamento sobre a temática, com uma amostra de 97 funcionários, tendo como participantes profissionais em

geral, com ou sem cargo de gerência, de empresas de grande porte do vale do Paraíba, das áreas educacional, financeira, hospitalar e química. As empresas são caracterizadas como privadas, exceto a empresa hospitalar que é filantrópica. Esses atenderam aos seguintes critérios para a inclusão na segunda etapa do estudo:

- Possuir nível superior;
- Atuar em cargo administrativo;
- Atuar em turno administrativo;
- Não houve distinção de sexo, idade e tempo de atuação.

### 5.3 INSTRUMENTOS

Os instrumentos utilizados foram: **entrevista semi-estruturada** (na primeira etapa) e o **questionário** (na segunda etapa da pesquisa).

Segundo Richardson (1999), a entrevista semi-estruturada é aquela que apresenta certo grau de estruturação, uma vez que o pesquisador se guia por uma relação de perguntas, que funcionam como fio condutor da entrevista. Essas equivalem a perguntas-chaves, que poderão ser acompanhadas de perguntas subseqüentes, a fim de se explorar aspectos significativos da fala do entrevistado. Os roteiros de entrevista utilizados encontram-se no apêndice A (Roteiro de entrevista para os profissionais administrativos com ou sem cargo de gerência) e apêndice B (Roteiro de entrevista para os gerentes de RH).

O questionário pode ser compreendido como “[...] um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado” (GIL, 2002, p. 114). Apresenta a vantagem de permitir se atingiu um grande número de pessoas em curto espaço de



tempo. O questionário foi construído com base nas classes e subclasses desenvolvidas na primeira etapa da pesquisa.

#### 5.4 PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi iniciada após aprovação do projeto pelo Comitê de Ética da Universidade de Taubaté (protocolo CEP/UNITAU nº 445/06 em ANEXO A) e autorização das empresas. Para obtenção de tal autorização foi entregue a cada Organização uma carta de apresentação do Coordenador do Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional (ANEXO B) e uma cópia da Carta de Aprovação do CEP UNITAU juntamente com uma cópia do presente projeto.

Após a leitura e aprovação para a realização da pesquisa, o responsável de cada organização assinou um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional, o qual forneceu explicações gerais sobre a pesquisa e os princípios éticos que a norteavam (ANEXO C).

Na coleta de dados da etapa qualitativa da pesquisa, as entrevistas foram gravadas e transcritas. Foi utilizado o *software* Alceste para análise qualitativa das entrevistas realizadas. Os resultados encontrados estão apresentados no capítulo de resultados e discussões.

O questionário foi aplicado individualmente, após uma aplicação piloto para a verificação da adequação do instrumento.

Todos os participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO D), o qual forneceu explicações gerais para o pesquisado sobre o estudo e os princípios éticos que o norteavam.

## 5.5 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS

Na primeira etapa, os dados foram analisados qualitativamente por meio de técnicas da análise de conteúdo.

Seguindo os apontamentos de Richardson (1999), a análise do conteúdo das informações obtidas passou por três etapas básicas: a primeira etapa, a **pré-análise**, que se constituiu na fase de organização propriamente dita. Fez-se a escolha dos materiais a serem analisados, a formulação de hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentassem a interpretação final. A segunda etapa, de **categorização**, foi uma fase que se caracterizou pela execução sistemática das decisões tomadas na fase anterior, demandando trabalho de codificação e construção das categorias de análise. Na terceira etapa, de **interpretação inferencial**, foram feitas as inferências e interpretações em referência aos objetivos propostos pela pesquisa. A interpretação final foi realizada à luz do referencial teórico que embasou essa pesquisa.

O *software* Alceste foi utilizado como recurso auxiliar para a análise qualitativa.

Segundo Camargo (2004 apud FONSECA, 2007), o ALCESTE (Análise Lexical Contextual) é um *software* elaborado por M. Reinert, cujo objetivo é realizar análises de textos, através de classificação hierárquica descendente de palavras. Conforme o mesmo autor, o *software* permite uma análise lexicográfica, oferecendo classes lexicais que são representadas por vocabulário e partes do texto em comum. Faz-se necessário que algumas etapas sejam cumpridas para o tratamento de dados, sendo as mesmas:

1. **Leitura do texto e cálculo dos dicionários:** o programa realiza segmentações no sentido de agrupar ocorrências por palavras, por meio de suas raízes, transformando-a numa forma reduzida, calculando em seguida sua frequência;
2. **Cálculo das Matrizes de dados e classificação das UCEs:** o software trabalha com unidades de contexto elementar. Realiza-se cálculos a partir da correlação de matrizes destas UCEs. Nessa etapa, o teste do qui-quadrado é realizado;
3. **Descrição das classes de UCEs:** o programa realiza e descreve as classes, além da realização de uma análise fatorial de correspondência entre as classes;
4. **Cálculos Complementares:** esta etapa é complementar a anterior. Realiza cálculos para definir as UCEs mais características de cada classe

Na segunda etapa, a análise dos dados coletados foi efetuada de acordo com os parâmetros de abordagem quantitativa. As informações obtidas por meio dos questionários respondidos foram tabuladas, cruzadas e submetidas a tratamento estatístico. Foi utilizado o programa SPHINX como recurso para a análise.

## **6 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A proposta desta pesquisa foi verificar o papel dos indivíduos e o papel das organizações quanto ao desenvolvimento e planejamento de carreira, segundo a perspectiva de profissionais atuantes em empresas de grande porte do vale do Paraíba paulista. Buscou-se assim, levantar as tendências para os profissionais do século XXI quanto o direcionamento de suas carreiras.

Os resultados foram apresentados em duas partes, sendo a primeira parte, referente à etapa qualitativa da pesquisa. Nesta, os dados coletados por entrevistas semi-estruturadas foram analisados por meio de técnicas da análise de conteúdo, tendo sido utilizado o software Alceste. As entrevistas foram realizadas com 17 pessoas, sendo 13 pessoas representando os indivíduos e 04 pessoas apresentando a perspectiva das organizações. Na segunda parte, os dados obtidos via questionários, foram analisados por meio de abordagem quantitativa, utilizando-se o software SPHINX.

### **6.1 ETAPA QUALITATIVA**

#### **6.1.1 Entrevistas**

As entrevistas foram realizadas com 17 pessoas, sendo 13 pessoas representando os indivíduos e 04 pessoas apresentando a perspectiva das organizações. O quadro 15 apresenta a caracterização da amostra estudada.

<b>CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ENTREVISTADA</b>	
<b>GÊNERO</b>	<b>Masculino – 10 entrevistados</b>
	<b>Feminino – 07 entrevistados</b>
<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>Solteiros - 05</b>
	<b>Casados - 12</b>
<b>FAIXA ETÁRIA</b>	<b>20 a 30 anos - 03</b>
	<b>31 a 40 anos - 08</b>
	<b>41 a 50 anos - 06</b>
<b>CARGO</b>	<b>Gerência - 09</b>
	<b>Coordenação - 04</b>
	<b>Administrativo - 04</b>

Quadro 9 – Caracterização da amostra entrevistada  
 Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2008

#### 6.1.1.1 Entrevistas realizadas com Indivíduos

Os dados coletados foram analisados qualitativamente, por meio do procedimento de análise de conteúdo, com o auxílio do *software* Alceste. O programa efetua uma análise geral do texto e procura dividir seu conteúdo em unidades de contextos elementares (u.c.e.). É então efetuada uma classificação hierárquica descendente das unidades analisadas. Neste trabalho, com base nas u.c.e., foram identificadas quatro classes referentes às entrevistas com os

indivíduos, as quais serão adiante apresentadas e discutidas. O perfil dos sujeitos entrevistados é apresentado no quadro 10:

Sujeito	Gênero	Formação	Idade	Cargo	Estado Civil
1	Masculino	Engenharia	34	Engenheiro	Casado
2	Masculino	Geografia	48	Gerente	Casado
3	Masculino	Administração	42	Gerente	Casado
4	Masculino	Contador	38	Coordenador	Casado
5	Masculino	Engenharia	25	Engenheiro	Solteiro
6	Feminino	Pedagogia	42	Coordenadora	Solteira
7	Masculino	Administração	25	Coordenador	Solteiro
8	Feminino	Administração	24	Gerente	Solteira
9	Feminino	Psicologia	32	Monitora	Casada
10	Feminino	Psicologia	34	Analista	Casada
11	Feminino	Enfermagem	45	Gerente	Solteira
12	Feminino	Engenheira	46	Gerente	Casado

Quadro 10 – Perfil dos indivíduos entrevistados

Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2008

Cada classe recebeu um nome. A classe 1, denominada **Planejamento de Carreira**, foi composta por 53,42% das u.c.e.; a classe 2, **Gestão de Carreira**, por 10,27% das u.c.e.; a classe 3, **Interação Indivíduo e Empresa**, por 15,75%; e, a classe 4, **Trajatória Profissional**, por 20,55% das u.c.e.

### **CLASSE 1: Planejamento de Carreira**

A classe 1 revela a importância atribuída pelo profissional, ao planejar sua carreira, de analisar em conjunto, tanto seu papel individual, como o da empresa,

além de conhecer e utilizar as ferramentas e os subsídios existentes. Revela também como o profissional percebe a carreira e o mercado de trabalho, além das características necessárias para o profissional do século XXI. É composta, portanto, pelas 5 subclasses que podem ser visualizadas na figura 4.



Figura 4 - Classe 1: Planejamento de Carreira  
Fonte: Elaborada pela autora, 2008

Os entrevistados apontam a importância de o **indivíduo** escolher uma área de atuação de que realmente goste, saber o que quer fazer, aperfeiçoar-se para alcançar os seus objetivos, e, principalmente, querer se planejar e ser o responsável pelo planejamento e desenvolvimento de sua carreira.

**Sujeito 1:** “[...] no decorrer da profissão a pessoa tem que escolher uma linha, algo que deva estar voltado para a área em que a pessoa gosta.”

**Sujeito 9:** “[...] sempre me planejei e continuo planejando. O primeiro critério para fazer planejamento é fazer algo que dê prazer, se não existir prazer, não existe carreira [...]”.

**Sujeito 4:** “[...] a pessoa tem que querer se planejar.”

**Sujeito 2:** “[...] tem que se planejar para procurar se aperfeiçoar dentro do que gosta e faz”.

Os dados encontrados estão relacionados com o modelo de planejamento de carreira elaborado com base na contribuição dos autores Reardon, Greenhaus, Hall e Schein, citados por Martins (2001) – o modelo EPIA. Esse modelo enfatiza a importância de o indivíduo escolher o que realmente quer e o que realmente gosta de fazer, de se planejar para atingir seus objetivos, implementar o plano proposto e avaliar os resultados obtidos. Apesar da relação e da importância atribuída pelos profissionais, constata-se que poucos entrevistados contaram e contam com uma estrutura efetiva de apoio para o planejamento de suas carreiras. Constata-se que o processo é conduzido de forma mais assistemática, via diálogo com pais, professores e outros profissionais, e leituras, sem acesso às ferramentas específicas de planejamento e sem projetos estruturados de carreira.

Na subclasse **empresa**, podem ser identificados quais aspectos os entrevistados atribuem como responsabilidade da organização para que haja planejamento e desenvolvimento de carreira do funcionário. Foram identificadas algumas características de responsabilidade da empresa: dar condições para o



planejamento de carreira, ter comprometimento com o indivíduo e ser responsável em conjunto pelo planejamento de carreira.

**Sujeito 4:** “[...] muito vai da empresa e do empregador em dar condições.[...] responsabilidade de ambos, a empresa tem que dar condições e a pessoa tem que querer se planejar.”

**Sujeito 7:** “[...] carreira envolve muitas coisas, a pessoa e a empresa. A empresa deve ter um comprometimento com o funcionário [...]”.

Características da carreira proteana são identificadas em ambas as subclasses. Conforme citado por Hall (1996) e Robbins (2005), a carreira proteana será dirigida pelas pessoas, e não pela organização. Da mesma forma, os entrevistados acreditam que o indivíduo deve ser o responsável pelo desenvolvimento da própria carreira, e a empresa, responsável por proporcionar condições para esse desenvolvimento.

Quanto às **ferramentas e subsídios** para planejar a carreira, foram encontrados: o dialogar com os pais, com pessoas que planejaram carreira, com empregadores e com pessoas que alcançaram sucesso; buscar informações sobre o mercado de trabalho; pesquisar na Internet, em revistas especializadas, fazer leituras; participar de congressos e *workshops*, buscar formação técnica em cursos formais; fazer estágio e conviver com pessoas (*networking*).

**Sujeito 3:** “[...] O planejamento ocorre com o diálogo com os pais, opiniões dos pais sobre a carreira em que você quer seguir, buscar informações no mercado, internet, analisar casos de sucesso, revistas especializadas e olhar realmente o que você quer.”

**Sujeito 10:** “[...] O que facilitou foi desde o início da faculdade ter tido a oportunidade de trabalhar dentro da área de atuação, fazer estágio”.

Na subclasse denominada **carreira**, foram identificadas as percepções dos entrevistados sobre a definição do termo, sobre como o planejamento deve ser

conduzido e sobre a periodicidade em que o assunto deve ser pensado. Nas falas, evidencia-se que a carreira deve envolver a empresa e o indivíduo, que o planejamento não deve ser rígido, que deve existir prazer no planejamento e um direcionamento. Identificou-se, também, que os indivíduos acreditam que o planejamento dá condições para o futuro e que a carreira deve ser planejada a longo prazo, mas ser pensada diariamente.

**Sujeito 3:** “[...] no início você imagina que faz um curso, entra na empresa e a empresa deve dar o direcionamento de carreira, como entrei no mercado há mais de vinte anos, talvez existisse essa idéia. Esse amadurecimento ocorreu há uns dez anos atrás, ou seja, o momento em que realmente decidi o que eu queria para mim. [...] quando terminei a faculdade eu não tinha a idéia que eu teria que dar direcionamento na minha carreira, era algo do mercado, havia mais facilidade.”

**Sujeito 1:** “A carreira deve ser pensada, algumas pessoas dentro da organização falam que a carreira deve ser pensada entre 03 e 05 anos, se algo dentro desse tempo não acontece, alguma coisa está acontecendo, aí está na hora da pessoa repensar a sua carreira.”

**Sujeito 6:** “[...] planejar a carreira, embora não tenha sido o meu caso, é uma condição para o futuro, talvez se eu tivesse planejado estaria trabalhando em outra área”.

**Sujeito 2:** “[...] A pessoa tem que encarar isso como um desafio diário, pensar sobre o que fazer daqui a um dia, a um ano, tem que se planejar [...]”.

**Sujeito 3:** “[...] se você planeja novas oportunidades terá mais chance de sucesso, o planejamento não pode ser rígido, tem que ter um direcionador e a pessoa deve estar aberto para novas oportunidades e mudanças”.

Constata-se que as falas dos participantes vão ao encontro das definições dos autores Hall (1976), Maanen (1977), London e Stumph, (1982 apud DUTRA, 1996). Em outras palavras, há uma concordância quanto ao fato de que a carreira deve ser pensada como uma estrada (ou caminho) que está constantemente sendo construída, no tempo e espaço, pelas pessoas e organizações. É uma seqüência de atitudes e comportamentos. Reflete necessidades, motivos, aspirações individuais e

expectativas, associados às experiências profissionais e de vidas das pessoas, alinhada à cultura organizacional.

Para finalizar a classe 1, a subclasse **mercado de trabalho e o profissional do século XXI** aborda a importância de o indivíduo conhecer as tendências do mercado e de se preparar. Segundo os entrevistados, no passado, ter um diploma universitário era garantia de emprego, o que não acontece hoje. Atualmente, o mercado é muito competitivo, e o que direciona a carreira do indivíduo são as oportunidades que ele oferece. Percebe-se, na fala dos sujeitos, um dado ambivalente e relevante: ao mesmo tempo em que afirmam a necessidade e a importância do planejamento de carreira pelo indivíduo, ainda acreditam que o mercado de trabalho é que direciona a carreira. Dutra (2002) contribui para compreensão dessa ambivalência, quando afirma que ainda hoje as pessoas não têm recebido estímulo, ao longo de suas vidas, para realizar o planejamento de carreira, o que as leva a simplesmente se apropriar das oportunidades oferecidas pelo mercado. Isso faz pensar que, muitas vezes, o discurso dos profissionais entrevistados não condiz com a realidade vivida por eles, ao longo de suas carreiras. Ou seja, apesar de acreditarem na importância do planejamento pessoal, ainda não dispõem de recursos suficientes para conduzi-lo, tanto no âmbito pessoal, como no organizacional, para se tornarem assim “protagonistas” de suas carreiras.

**Sujeito 2:** “[...] hoje o mercado direciona e faz o indivíduo se adaptar, constantemente, estamos vivendo num mundo competitivo. A pessoa tem que encarar isso como um desafio diário [...]”.

**Sujeito 3:** “O fato de eu fazer uma faculdade há 20 anos atrás era garantia de eu ter um emprego, um lugar no mercado, o que não é uma realidade hoje”.

**Sujeito 5:** “O mercado direciona muito as carreiras [...]”.

Ressalta-se que o planejamento de carreira é uma ferramenta importante e que as oportunidades oferecidas pelo mercado também o são; portanto, não podem ser desconsideradas. O que se enfatiza, entretanto, é que essas oportunidades não podem ser a única e nem a principal fonte, para direcionamento da carreira. O indivíduo deve ter condições de refletir sobre sua realidade profissional e atuar sobre o ambiente, para fazer uso das oportunidades que melhor atendam suas aptidões, necessidades e desejos.

O profissional do século XXI deverá dominar vários assuntos, aprender num curto espaço de tempo, considerar as tendências de mercado e onde pode atuar. Ter liderança, ter conhecimento internacional, espírito empreendedor, ser polivalente e arrojado, estar atento às mudanças e pensar no futuro são as características identificadas nas falas dos entrevistados como necessárias para o profissional do século XXI.

**Sujeito 5:** "[...] O profissional do século XXI vai ser um profissional que domine vários assuntos, aprendendo muito num curto espaço de tempo [...]"

**Sujeito 6:** "Quando se planeja há um espírito empreendedor, o que pesa é a cultura empreendedora [...]"

**Sujeito 2:** "[...] tem que ser uma pessoa polivalente, arrojada, o mercado é muito competitivo, as pessoas devem ser empreendedoras [...]"

Tais características são também apontadas por estudiosos da área. Diferentes autores mencionam algumas habilidades para o profissional do século XXI. Para Drucker (1997), é importante o indivíduo possuir percepção da diversidade cultural e de conhecimentos e trabalhar em equipe. Para Martins (2001), são necessários: a aprendizagem continuada e o desenvolvimento de liderança.

## CLASSE 2: Gestão de Carreira

Esta classe traz elementos sobre a gestão de carreira no contexto organizacional, englobando o papel da organização, planos de carreira e os benefícios oferecidos pela empresa. Assim, a classe 2 foi dividida em três subclasses, conforme figura 5.

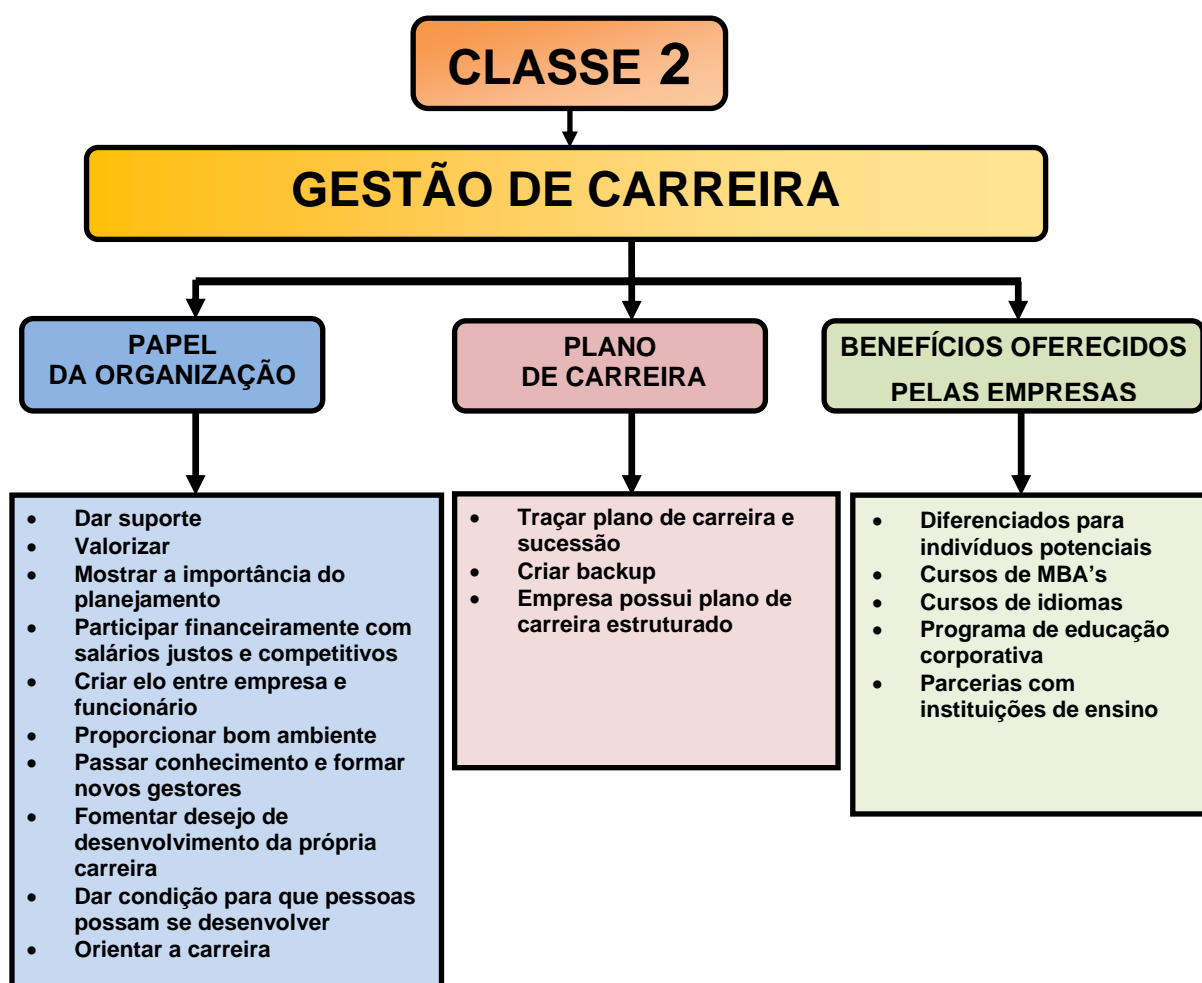


Figura 5 - Classe 2: Gestão de Carreira  
Fonte: Elaborada pela autora, 2008

Para os entrevistados, o **papel da organização** para a gestão de carreira deve incluir os aspectos que seguem. Por exemplo, a empresa tem que dar suporte, valorizar o indivíduo, mostrar e incentivar a importância do planejamento. Deve, também, criar elo entre a empresa e o funcionário, e participar financeiramente com

salários justos e competitivos, proporcionar bom ambiente de trabalho, formar novos gestores, dar condições para o desenvolvimento de carreira e orientar a carreira.

**Sujeito 9:** "A empresa tem que dar suporte, valorizar, mostrar a importância, participar financeiramente por salários justos e mais competitivos mais do que como um benefício e na orientação de carreira".

**Sujeito 4:** "[...] formar e dar condições para que as pessoas possam se desenvolver [...]".

Percebe-se que, de modo geral, as idéias dos sujeitos da pesquisa são bastante similares ao que é apontado na literatura, quanto ao papel da empresa na gestão de carreira. Para Robbins (2005), por exemplo, o papel da organização é ajudar o funcionário a construir autoconfiança e manter a empregabilidade por meio do aprendizado contínuo. À empresa compete: comunicar claramente as metas e estratégias futuras da organização, criar oportunidades de crescimento aos funcionários, proporcionar-lhes assistência financeira, custear cursos e treinamentos necessários para a atualização do funcionário e oferecer-lhe tempo necessário de aprendizado. Em outras palavras, deverá conceder tempo livre remunerado para que os funcionários façam cursos e treinamentos.

Os entrevistados apontam que as empresas devem criar e possuir **planos de carreira** estruturados. A criação por *backups* é importante para que haja possibilidade de sucessões.

**Sujeito 4:** "A gestão de carreira, a empresa proporciona de forma indireta, não há uma norma específica. Eu procuro traçar um plano de carreira e de sucessão para os meus subordinados, para que eu possa seguir em frente a minha carreira".

Na subclasse **benefícios oferecidos pelas empresas**, os entrevistados falam sobre os benefícios existentes ou que deveriam existir nas empresas, para estimular a gestão de carreira, como: cursos de *MBA (Master Business*

*Administration*), cursos de idiomas, programa de educação corporativa, parcerias com instituições de ensino, e os benefícios diferenciados aos indivíduos potenciais.

**Sujeito 5:** “[...] A empresa possui benefícios e quando identifica o indivíduo com potencial para cargos mais estratégicos, oferecem melhores benefícios em relação aos demais”.

**Sujeito 1:** “[...] não existe plano de carreira determinado, existe benefício. A empresa quando detecta um potencial, paga cursos de gestão. MBA, idiomas, conforme o perfil e posto de trabalho e cargo em que a pessoa atua”.

**Sujeito 4:** “ A empresa possui programa de educação corporativa, onde um dos focos é o desenvolvimento de carreira [...]”.

**Sujeito 2:** “[...] os benefícios são as parcerias com instituições de ensino para facilitar a formação profissional do indivíduo”.

### **CLASSE 3: Interação Indivíduo e Empresa**

Os entrevistados apontam a necessidade de interação do gestor, do indivíduo e da empresa na gestão de carreira. A classe 3 foi dividida nessas três subclasses, conforme, figura 6.



Figura 6 - Classe 3: Interação indivíduo e empresa  
Fonte: Elaborada pela autora, 2008

Os entrevistados apontam os seguintes **papéis para que o gestor** possa contribuir para o desenvolvimento do indivíduo na organização: incentivar, orientar, ensinar e ajudar o funcionário a crescer; oferecer cursos, atuar com transparência, acompanhar, ter diálogos francos e estar atento às insatisfações dos indivíduos; identificar nas pessoas suas competências, habilidades e atitudes e proporcionar a função adequada para cada perfil, dar *feedback* e exercer o papel de *coaching*. Essas são importantes funções que o gestor deve exercer, para identificar o que a empresa pode proporcionar ao funcionário, quanto ao desenvolvimento de sua carreira.

**Sujeito 2:** “O papel do gestor é criar um elo entre a empresa e o funcionário, tem que administrar de forma que mostre ao diretor da empresa a importância de oferecer benefícios aos funcionários”.

**Sujeito 7:** “O papel do gestor é proporcionar bom ambiente de trabalho e incentivos. O gestor tem que passar o conhecimento e formar novos gestores”.

**Sujeito 4:** “[...] O papel do gestor é fomentar o desejo de desenvolvimento da própria carreira, a gestão é isso, formar e dar condições para que as pessoas possam se desenvolver, o que o torna positivo para a empresa, que mantém no quadro pessoas experientes”.

**Sujeito 11:** “O papel do gestor é incentivar, orientar, ensinar, ajudar o funcionário [...]”.

**Sujeito 11:** “A preocupação de nossos gestores é de incentivar os funcionários a crescer, oferecendo cursos, ajudando na medida do possível. A ajuda financeira existe na empresa hoje”.

**Sujeito 12:** “[...] o gestor deve estar atento as insatisfações”.

**Sujeito 10:** “O papel do gestor depende muito da hierarquia e da autonomia que ele tem para poder valorizar o funcionário dele, não existe uma regra. Tem empresa que dá oportunidade de fazer treinamento e tem empresa que não, mas isso depende da autonomia do gestor.”

**Sujeito 12:** “O papel do gestor deve ser de muita transparência com os liderados, estou há 20 anos na empresa e nesse período esse plano nunca foi muito transparente [...]”.

**Sujeito 12:** “[...] ter diálogos francos, *feedback* e a percepção das insatisfações”.



Essas idéias vão ao encontro do que é apontado por Martins (2001): algumas estratégias de desenvolvimento podem ser aplicadas visando-se compatibilizar os interesses organizacionais com os interesses do profissional proteano, como rodízio (*job rotation*), avaliação de desempenho, remuneração por habilidades, *coaching*, *mentoring*, sistemas de informação de carreira e programas de gestão de carreiras.

Por outro lado, os entrevistados também têm clareza das características que o **indivíduo** deve apresentar: estar aberto para as mudanças e para as novas oportunidades de carreira. Deve ter interesse em crescer, conhecer outros setores, estar comprometido, conhecer a empresa e o ambiente, aceitar constantemente os desafios e atualizar-se. Afirmam que ao indivíduo compete a busca constante pela capacitação e atualização profissional; entretanto, apontam a necessidade de existir um direcionamento, um orientador que mostre o caminho a ser seguido.

**Sujeito 9:** “[...] na questão de desenvolver para o indivíduo a conscientização de que cada um desenvolve a sua carreira. O papel é do indivíduo, tudo está nas mãos dele, nós colhemos os frutos que plantamos”.

**Sujeito 6:** “[...] nada é eterno, vivemos num mundo onde tudo o que estou falando como verdade hoje, amanhã pode não mais ser. Acredito nas mudanças que temos ao longo da vida”.

**Sujeito 2:** “[...] O indivíduo deve estar comprometido e querer crescer e a empresa apoiar”

**Sujeito 3:** “[...] o indivíduo tem que saber buscar [...]”.

**Sujeito 7:** “[...] A responsabilidade pelo planejamento de carreira é do indivíduo”.

**Sujeito 12:** “O papel do indivíduo é aceitar os desafios que são propostos à eles e correr atrás, a empresa deve dar oportunidades e o indivíduo aceitar os desafios”.

Para a efetivação da interação entre indivíduo e organização, os entrevistados afirmam a importância de a **empresa** possuir incentivos financeiros, apoiar o desenvolvimento de carreira do indivíduo, mostrar-lhe o potencial e as possibilidades

de crescimento e desenvolvimento de carreira na empresa. A empresa deve constantemente observar as cartas que possui, deve dar oportunidade, proporcionar carreira internacional e mostrar que está atenta e comprometida com o indivíduo.

**Sujeito 2:** “[...] A empresa possui incentivo financeiro em treinamentos para o funcionário. Primeiramente deve haver o querer do indivíduo em desenvolver sua carreira e o apoio da empresa [...]”.

**Sujeito 1:** “[...] é uma via de mão dupla, com certeza o desenvolvimento de carreira não é de única responsabilidade da empresa, ela tem papel importante em oferecer, sinalizar para indivíduo que ele tem potencial e possibilidade de desenvolver uma carreira dentro da empresa”.

**Sujeito 12:** “A empresa joga com as cartas que ela tem, cabe aos funcionários observar onde as cartas são colocadas, as oportunidades. O papel da empresa é observar e saber usar as cartas que ela tem. O desenvolvimento de carreira é de responsabilidade da empresa e do indivíduo”.

**Sujeito 3:** “[...] tem papel importante, porém não no desenvolvimento e sim em dar oportunidade, em ter a oportunidade [...]”.

**Sujeito 7:** “O papel da empresa no desenvolvimento de carreira das pessoas é o comprometimento da empresa com o funcionário [...]”.

**Sujeito 12:** “O papel da empresa no desenvolvimento de minha carreira foi muito bom, uma relação ganha a ganha muito boa pelas oportunidades em que me foi dada. É uma grande empresa, tem o aspecto da oportunidade internacional [...]”.

**Sujeito 8:** “[...] a empresa tem que ter projetos de desenvolvimento de carreira, dar caminhos, ajudar o funcionário e mostrar que a empresa está preocupada. É um investimento de mão dupla”.

**Sujeito 3:** “[...] considero que a empresa é o meio e não o fim, é o local que você oportunidade para fazer carreira, você conhece a empresa e o ambiente, porém depende mais do indivíduo o desenvolvimento da carreira”.

**Sujeito 2:** “O papel da empresa é criar incentivos para que o funcionário esteja inserido na educação, ou seja, nos estudos e na capacitação [...]”.

#### **CLASSE 4: Trajetória Profissional**

Esta classe analisa o conjunto de ações necessárias e/ou presentes no desenrolar da trajetória profissional. Foram identificadas: a escolha da carreira, a

inserção e atuação profissional, o desenvolvimento profissional e o sucesso profissional, conforme figura 7.

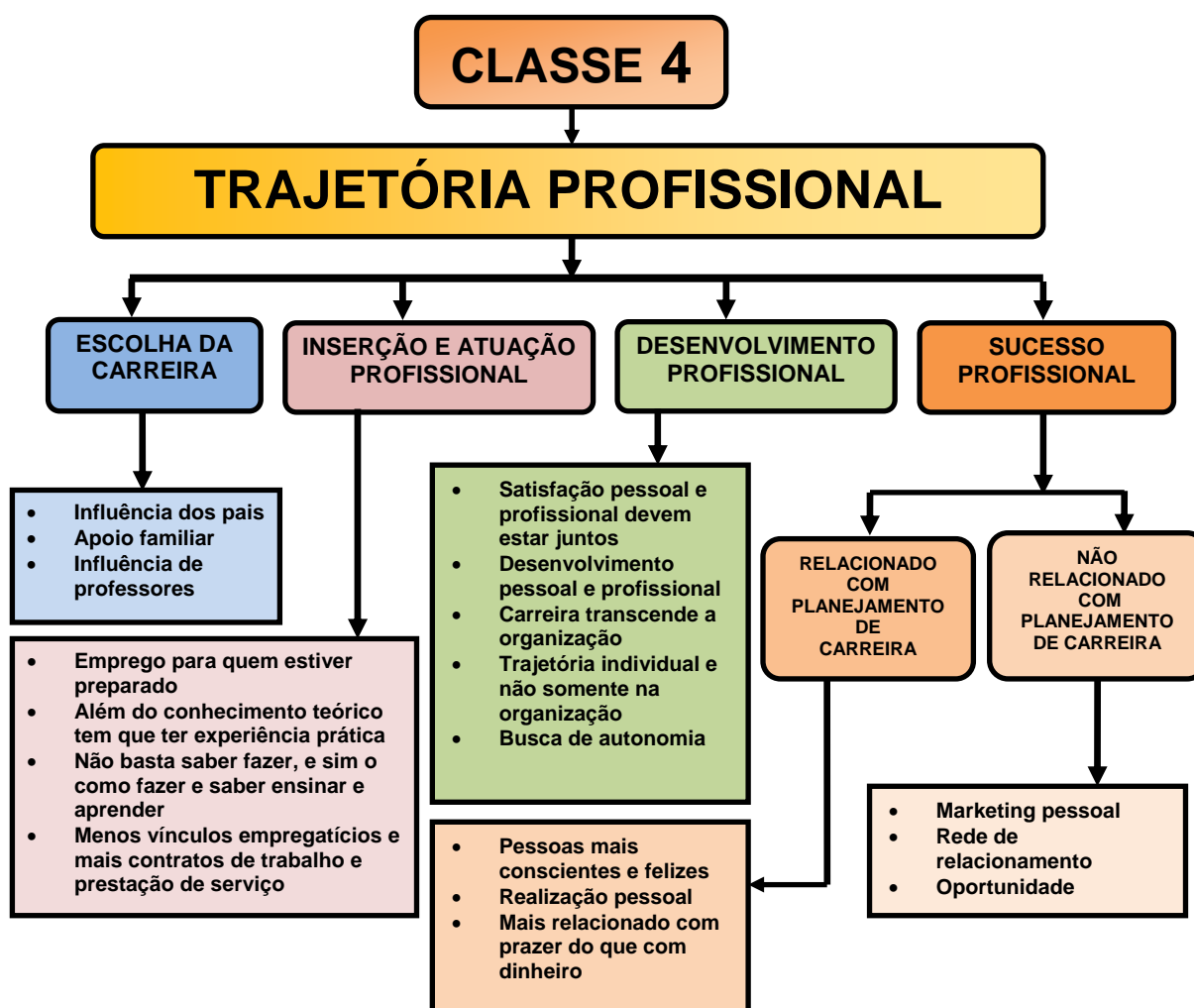


Figura 7- Classe 4: Trajetória profissional  
Fonte: Elaborada pela autora, 2008

Os entrevistados afirmam que a **escolha de carreira** está relacionada com as influências que o indivíduo recebeu ao longo da vida. Acreditam que a influência dos pais e dos professores e também o apoio familiar são decisivos.

**Sujeito 4:** “Talvez por influência dos pais de maneira precária, acredito que na minha família a preocupação de meus pais é que na maior idade eu tivesse uma profissão”.

**Sujeito 4:** “[...] meus pais são pessoas simples, meu pai teve formação até a quarta série do ensino primário, se aposentou como metalúrgico, sempre teve a preocupação de fornecer condições para que pudesse estudar”.

**Sujeito 1:** “[...] tive influência de minha família diretamente, o ramo que escolhi, não sei se é genético, a maioria dos parentes são engenheiros”.

**Sujeito 12:** “[...] tive influência de um professor do ensino médio, a disciplina de química, me identifiquei”.

Essas influências estão relacionadas aos ciclos de vida e carreira. Segundo Schein (1978), para refletir sobre a carreira das pessoas é preciso entender suas necessidades e características, que estão relacionadas, não somente à vida no trabalho, mas também à interação da pessoa com todos os espaços de sua vida.

Ao falarem da **inserção** no mercado e da **atuação profissional**, acreditam que o indivíduo deverá ter experiência prática, saber como fazer e ensinar a aprender. Acreditam que o emprego existirá para as pessoas que estiverem preparadas, e a tendência será menos vínculo empregatício e mais contratos de trabalho e prestação de serviço.

**Sujeito 4:** “[...] caberá ao próprio empregado buscar o seu desenvolvimento e planejamento. Acredito que haverá emprego para as pessoas que estiverem preparadas, ou seja, não basta ter apenas conhecimento técnico, tem que ter uma bagagem prática no curriculum, não apenas saber fazer e sim como fazer, saber ensinar e saber aprender”.

**Sujeito 12:** “[...] vou querer algo que tenha autonomia ou querer ser empregado, se vou ser empreendedor, montar a própria empresa ou algo que vou seguir dependendo das empresas [...]”.

**Sujeito 1:** “[...] haverá mais contratos de trabalho, mais prestadores de serviço sem muito vínculo”.

Essas idéias também foram apontadas por Malvezzi (1999), quando afirma que o mercado está se transformando, que os empregos estão se tornando menos

substantivados, mais voláteis e que deverão ser criados pelas próprias pessoas. O trabalhador deverá buscar capacitação e visibilidade, e também conhecer a sociedade em que atua e as suas regras. O trabalhador deve criar competências e administrar a sua empregabilidade, por meio do desenvolvimento da identidade profissional. Deve, ainda, criar um plano pessoal de desenvolvimento profissional que lhe possibilite monitorar suas metas. O destino do trabalhador é se apropriar do seu próprio desenvolvimento e competir no mercado de trabalho.

Quanto ao **desenvolvimento profissional**, os sujeitos pesquisados acreditam que a satisfação pessoal e a profissional devem caminhar juntas, assim como o indivíduo deve buscar crescer, não somente como profissional, mas também como pessoa. Fica evidenciado, também, que os sujeitos acreditam na importância da autonomia. Em suas falas, apontam que a carreira é maior que uma organização, e que pode transcendê-la. Constatam-se, nos discursos, indícios de que os sujeitos percebem a importância de suas carreiras serem conduzidas como carreiras proteanas, conforme características estudadas na literatura.

**Sujeito 5:** “[...] carreira é parte do desenvolvimento profissional, pessoal com crescimento do seu conhecimento, da satisfação pessoal e profissional [...]”.

**Sujeito 4:** “[...] carreira é a trajetória do indivíduo não somente dentro da organização, mas no decorrer de sua vida profissional, desde a formação do ensino médio até o final de sua vida produtiva”.

As opiniões referentes ao **sucesso profissional** são divergentes: alguns apontam o sucesso relacionado com planejamento, e outros não fazem essa relação.

Aqueles que acreditam que o sucesso está relacionado com o planejamento afirmam que, quando se planeja a carreira, a chance de obtenção de sucesso é

maior. Acreditam que as pessoas que planejam suas carreiras são mais conscientes e felizes e que o sucesso está mais relacionado ao prazer e à realização pessoal.

**Sujeito 4:** “[...] de modo geral o planejamento de carreira está relacionado com obtenção de sucesso profissional sim, temos que levar em consideração o relacionamento interpessoal e o marketing pessoal.

**Sujeito 9:** “[...] não necessariamente o planejamento de carreira está relacionado com obtenção de sucesso profissional, vejo muitas pessoas de muito sucesso profissional que jamais planejaram carreira. Talvez as pessoas que planejam sejam mais conscientes e felizes, depende do conceito de satisfação para cada indivíduo”.

**Sujeito 9:** “[...] hoje estou plantando uma semente que vou colher no futuro. Em relação ao sucesso, primeiramente é importante levar em consideração o conceito de sucesso profissional. Para mim sucesso é muito mais uma realização pessoal, está mais relacionado com prazer do que com o dinheiro, tem sempre que ser levado em consideração”.

Aqueles que acreditam que o sucesso não está diretamente relacionado com o planejamento de carreira apontam que, para alcançar o sucesso profissional, é mais importante o indivíduo possuir uma boa rede de relacionamentos, desenvolver o marketing pessoal e aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado. Não se pode negar a importância da rede de relacionamentos, do marketing pessoal e do conhecimento das tendências do mercado para o profissional na atualidade; entretanto, conforme afirma Dutra (2002), os caminhos a serem percorridos por indivíduos que planejam e sabem onde querem chegar são mais fáceis, e a probabilidade de acerto é maior.

**Sujeito 4:** “[...] temos que levar em consideração o relacionamento interpessoal e o marketing pessoal. Muitas pessoas sem planejamento de carreira se deparam com oportunidades devido a rede de relacionamentos. O planejamento de carreira não está relacionado apenas ao sucesso, o sucesso é variado”.

**Sujeito 12:** “[...] não acredito que o planejamento de carreira está relacionado com obtenção de sucesso profissional, muitas pessoas que planejaram suas carreiras muitas vezes não seguem o planejamento”.

**Sujeito 5:** “A empresa facilitou a minha carreira, tive uma experiência muito cedo. Acredito que o planejamento de carreira não está relacionado a obtenção de sucesso, as chances são iguais”.

**Sujeito 1:** “[...] existem casos que o planejamento de carreira está relacionado a obtenção de sucesso sim, muitas vezes a pessoa se encontra em outra função distinta em que ela pensou desde a infância”.

Embora em pequeno número, essas idéias vão ao encontro do que foi apontado por Dutra (2002), quando diz que, por características culturais, o brasileiro ainda encara a carreira como algo oferecido pelo mercado e pelas empresas, havendo uma resistência por parte das pessoas no planejamento de suas carreiras.

Os resultados até aqui apresentados foram obtidos nas entrevistas com os indivíduos. Os resultados alcançados com as pessoas que representaram as organizações serão apresentados no próximo subitem.

#### 6.1.1.2 Entrevistas realizadas com representantes das organizações

Nas entrevistas realizadas com os representantes das organizações, foram identificadas quatro classes. Cada classe recebeu um nome: a classe 1 foi identificada como **Desenvolvimento de Carreira** (correspondente a 39,02% das u.c.e); a classe 2 foi denominada **Gestão de Carreira** (18,28%); classe 3, **Alinhamento de Metas dos Indivíduos e Empresa** (21,95%); e classe 4, **Manutenção da Carreira Profissional** (20,73%).

O perfil dos sujeitos responsáveis pelas organizações é apresentado no quadro 11.

Sujeito	Gênero	Formação	Idade	Cargo	Estado Civil
13	Masculino	Direito	36	Gerente	Casado
14	Feminino	Psicologia	35	Gerente	Casada
15	Masculino	Direito	48	Superintendente	Casado
16	Masculino	Administração	33	Gerente	Casado

Quadro 11 – Perfil dos indivíduos responsáveis pelas organizações  
 Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2008

### **CLASSE 1: Desenvolvimento de Carreira**

A classe 1 analisou o papel do indivíduo e da empresa, para que ocorra o desenvolvimento de carreira, segundo a percepção dos representantes das empresas (figura 8).

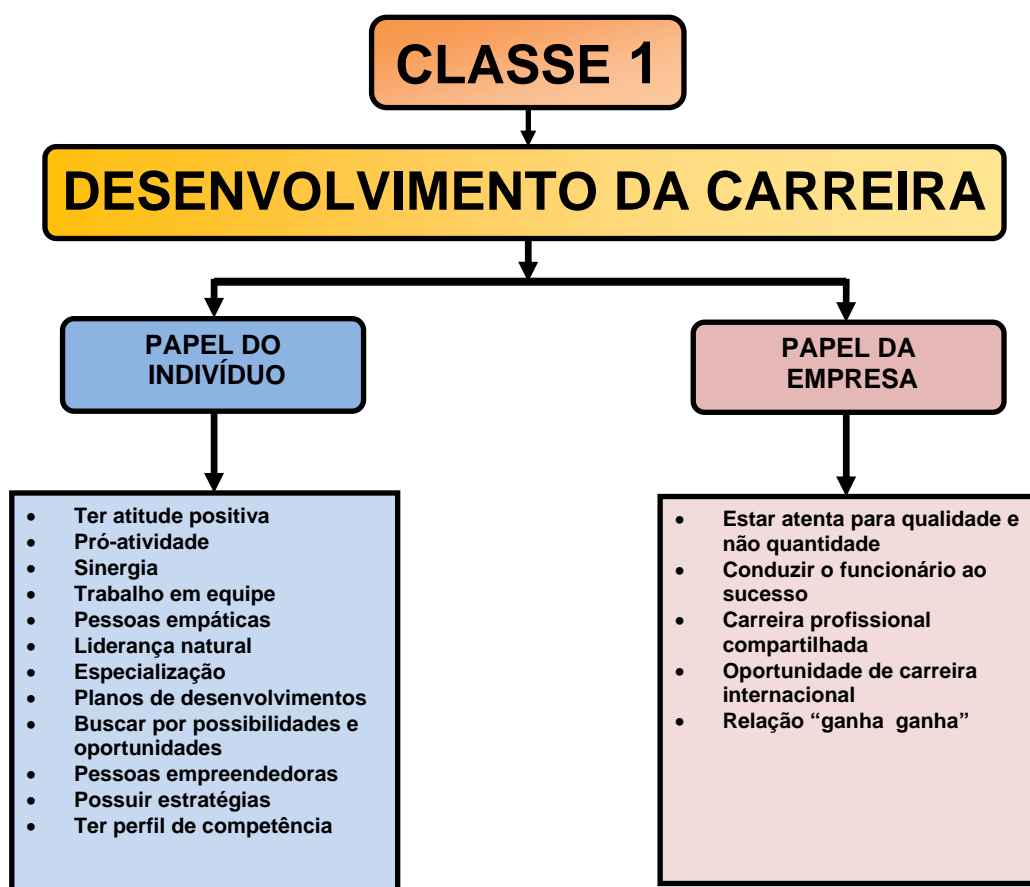


Figura 8 - Classe 1: Desenvolvimento de carreira  
 Fonte: Elaborada pela autora, 2008



As empresas apontam para a importância de os **indivíduos** possuírem atitudes positivas, serem pessoas com pró-atividade, sinérgicas e empáticas. Apontam, também, que devem trabalhar em equipe e possuir liderança natural. O indivíduo deverá, cada vez mais, buscar possibilidades e oportunidades, especializar-se, fazer planos de desenvolvimento, ser empreendedor, possuir estratégias, saber trabalhar em equipe, conduzi-las e possuir perfil de trabalhar por competências.

**Sujeito 13:** “O ideal seria encontrar uma democracia onde tivesse proteção dos trabalhadores com ganho de produtividade, em relação ao profissional que busca desenvolver sua carreira, acredito que o que vai valer é a atitude, pessoas com atitudes positivas, pró-ativas, pessoas sinérgicas com uma liderança natural”.

**Sujeito 14:** “[...] nós acreditamos que o indivíduo tem que buscar possibilidades ou oportunidades, que ele não deve ficar trabalhando ou aguardando que alguém o veja ou faça por ele”.

**Sujeito 14:** “[...] prezamos por pessoas empreendedoras, pessoas que possuam estratégias, que saibam trabalhar em time, conduzir”.

**Sujeito 15:** “Devemos ter profissionais capacitados e qualificados [...]”.

Na subclasse **papel da organização**, apontam que as empresas deverão estar atentas para qualidade, e não quantidade. Devem conduzir o funcionário ao sucesso e ter a competência de desenvolver outras pessoas. A visão das empresas deve ser a de desenvolvimento de carreira compartilhada, oferecendo subsídios para a formação e capacitação dos funcionários. As empresas entrevistadas abordam, ainda, a possibilidade de proporcionar ganhos de competência para que o indivíduo permaneça na empresa, não apenas por meio de possibilidades de crescimento vertical, mas também por meio do desenvolvimento de novos potenciais e mostrando oportunidades de desenvolvimento de carreira internacional. Deve se desenvolver

uma relação de “ganha-ganha” (sic): ganha a empresa e ganha o funcionário, e ambos podem alcançar satisfação e sucesso.

**Sujeito 13:** “[...] acredito que vamos empregar mais pessoas, mas temos que nos atentar para a qualidade e não quantidade, vai chegar um momento em que a sociedade deverá escolher, ou continuamos regulando a relação de trabalho de forma intensa e burocrática, ou vamos partir para uma negociação mais independente e aberta”.

**Sujeito 14:** “[...] temos uma competência fantástica que é conduzir o colaborador para o sucesso. O perfil de despontar traços de saber desenvolver o outro. A empresa trabalha com uma visão de que a carreira do profissional é compartilhada, um processo parte da empresa pagando subsídio para a formação e capacitação dos colaboradores”.

**Sujeito 14:** “[...] como proporcionar possibilidades de carreira em que a pessoa enxergue não somente crescimento vertical, mas ganho de competências para que ele fique conosco por mais tempo”.

**Sujeito 14:** “outro ponto é como desenvolver nossos potenciais e mostrar para eles oportunidades de carreira internacional, não somente nacional, isso é um atrativo que nós enquanto empresa temos trabalhado muito”.

**Sujeito 14:** “temos uma competência que é conduzir o colaborador para o sucesso. O perfil de despontar traços de saber desenvolver o outro”.

**Sujeito 14:** “[...] antes somente recebíamos expatriados, hoje exportamos muito profissional. Isso faz com que a carreira desse profissional cresça e motive outras pessoas a desenvolver suas competências para ter as mesmas oportunidades”.

**Sujeito 13:** “[...] temos uma relação ganha a ganha, onde todos ganham. O sucesso tem que ser entendido pelas pessoas, cliente, colaboradores, o sucesso deve ser o caminho, algo que permeia nas relações e todos devem fazer parte desse sucesso”.

Constata-se, pois, que as empresas abordadas valorizam a idéias de administração compartilhada de carreira, em que se busca conciliar as expectativas das pessoas e da empresa, conforme apontado pelos estudiosos da área (DUTRA, 1996, 2001; COELHO, 2006).

Parece, portanto, ocorrer uma mudança gradual no paradigma das empresas, quanto à carreira: amplia-se a percepção de uma dependência mútua entre o

indivíduo e a organização. Em concordância com o que afirma Thiry-Cherques (2006), gradualmente se passa do entendimento tradicional da carreira, em que apenas o indivíduo deve se adaptar às oportunidades estabelecidas pelas organizações, para outro entendimento: o de que as organizações também devem aceitar e oferecer as condições necessárias para a realização das expectativas e demandas dos empregados. Isso se evidencia na medida em que as empresas entrevistadas afirmam se preocupar com a permanência dos funcionários potenciais, gerando atrativos para garantir essa permanência e proporcionando, assim, uma relação de ganho mútuo.

### **CLASSE 2: Gestão de Carreira**

Na classe 2, analisou-se como a empresa percebe e busca conduzir a gestão de carreiras. Foram identificadas as subclasses **comunicação** e **autodesenvolvimento** (figura 9).

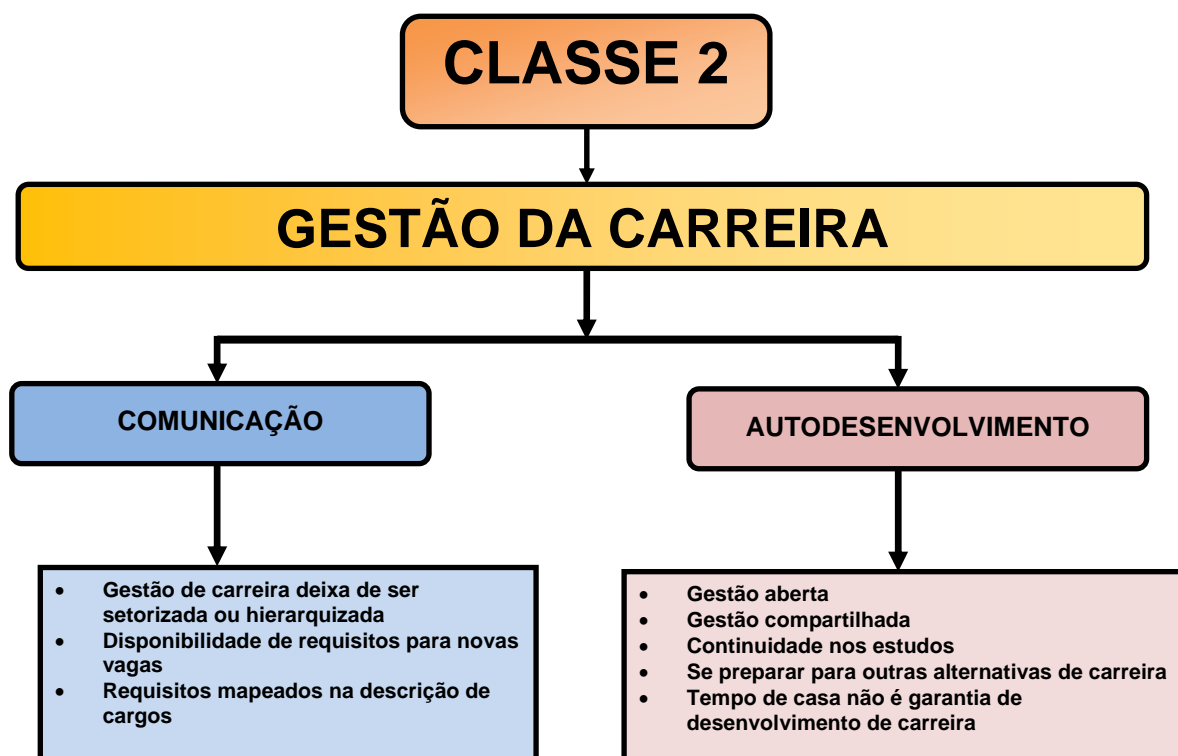


Figura 9 - Classe 2: Gestão de carreira  
Fonte: Elaborada pela autora, 2008

A subclasse **comunicação** revela que as empresas buscam fazer com que a gestão de carreira deixe de ser setorizada e hierarquizada, possibilitando ao indivíduo ver os requisitos necessários para novas vagas e auto-avaliar-se. A exposição dos requisitos mapeados na descrição de cargos possibilita que o funcionário olhe para a totalidade da carreira em que está inserido e não apenas para atividade que exerce. Assim, poderá traçar metas de carreira.

**Sujeito 14:** “[...] todas as vagas, antes de ir para o mercado é aberta para recrutamento interno, isso está fazendo com que a gestão de carreiras deixe de ser setorizada ou hierarquizada e a pessoa consiga ver que requisitos são necessários para essa nova vaga, assim ela consegue se auto-avaliar

**Sujeito 14:** “[...] todos os requisitos necessários são disponibilizados, de forma com que o profissional possa se preparar, inclusive aproveitando os treinamentos externos. O colaborador sabe que para ele galgar outros níveis ele precisa de tempo de experiência”.

**Sujeito 14:** “[...] está tudo mapeado na descrição de cargos que fala dos requisitos, hoje a gestão é muito mais aberta e visível, que o colaborador não fique olhando apenas para as atividades da carreira que ele está inserido, num posto de trabalho ou área específica”.

**Sujeito 14:** “[...] estamos numa fase de redesenhar a estrutura da empresa, de forma com que todos consigam ver as atividades da empresa, todas as possibilidades de carreira”.

A subclasse **autodesenvolvimento** identifica a importância da gestão aberta e compartilhada como forma de comprometer o funcionário com o seu desenvolvimento profissional. Ele deve ser levado a repensar a sua carreira, por meio da continuidade nos estudos e preparando-se para novas alternativas de carreira. As empresas afirmam que, hoje, o tempo de casa não é mais garantia de desenvolvimento de carreira.

**Sujeito 14:** “[...] através do esquema de autodesenvolvimento o colaborador é levado a repensar na continuidade de estudar e de se preparar para outras alternativas de carreira e não somente naquela que está inserido”.

**Sujeito 14:** “[...] muitas pessoas, principalmente as que tem mais tempo de empresa ainda tem uma visão que o tempo de casa garante o desenvolvimento de carreira dele aqui na empresa, e hoje se frustra, pois isso não é garantia”.

Esses elementos revelam alguns princípios norteadores da gestão de carreira nas empresas abordadas. O aspecto da senioridade (tempo de casa) parece estar sendo substituído por um sistema centrado na valorização da habilidade do funcionário, na sua capacidade de se desenvolver profissionalmente e de agregar valor à organização.

### **CLASSE 3: Alinhamento das Metas dos Indivíduos e da Empresa**

Essa classe aborda o alinhamento das metas dos indivíduos e da empresa. Para isso, foram identificadas três subclasses, conforme visualizado na figura 10.

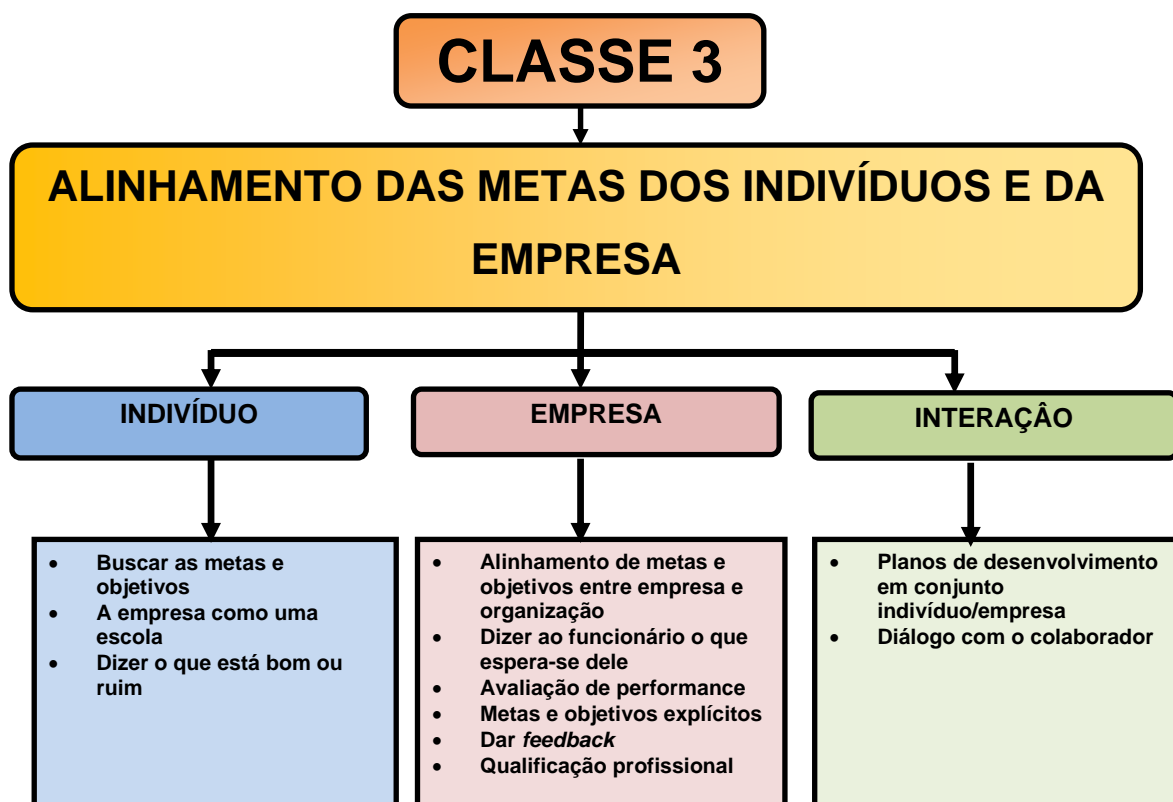


Figura 10 - Classe 3: Alinhamento das metas dos indivíduos e da empresa

Fonte: Elaborada pela autora, 2008

As empresas reafirmam a importância de o **indivíduo** ter clareza das metas e objetivos da empresa. O indivíduo tem que buscar as metas e olhar para a empresa como uma escola. A empresa deve proporcionar ao indivíduo a oportunidade de se posicionar e dizer o que está bom ou ruim.

**Sujeito 16:** “A oportunidade existe, porém o indivíduo tem que buscar suas metas e objetivos. A empresa possui uma dificuldade de RH, há dois anos iniciou um processo de reestruturação, porém não há planos de carreira, dependendo da desenvoltura do funcionário no cargo em que o indivíduo exerce e havendo possibilidade de promoção, ele é encaminhado para isso”.

**Sujeito 14:** “[...] passa a ter mais responsabilidade estratégica de que o indivíduo passa a olhar para a empresa como uma escola e aí não deixa a empresa por este motivo”.

**Sujeito 14:** “[...] faz-se um ajuste do que a empresa espera dele como colaborador e o colaborador tem a oportunidade de se posicionar e colocar o que está ruim ou bom. Juntos vão fechar um plano de desenvolvimento”.

As organizações também reafirmam a importância de a **empresa** clarificar, por meio da figura do gestor, as metas e objetivos organizacionais. A empresa deve dizer ao funcionário o que espera dele. Deve ocorrer avaliação de *performance*, oportunidade em que tais metas e objetivos serão explicitados ao indivíduo. A empresa deve oferecer *feedback* e oportunidade de qualificação profissional ao funcionário.

**Sujeito 14:** “[...] acredito que exista a preocupação do alinhamento das metas e objetivos da empresa sim, talvez não seja tão claro para o líder e para o indivíduo”.

**Sujeito 16:** “[...] fazemos avaliações de performance, os objetivos da empresa, e claro, as metas, números. A cobrança é explícita em relação ao desenvolvimento do indivíduo. Nessas avaliações ocorre isso, ocorre o feedback, onde o indivíduo diz o que espera e o gestor diz o caminho que ele tem que seguir”.

**Sujeito 15:** “[...] nós damos oportunidades de qualificação para os funcionários, é um processo natural, são ações que mostramos aos funcionários que é possível. Não temos um programa oficial de carreira, os objetivos e metas da empresa são definidos e discutidos em reuniões estratégicas”.

Algumas empresas apontam a necessidade de se buscar o alinhamento das metas individuais e organizacionais por meio de uma **interação** efetivada, com realização de planos de desenvolvimento em conjunto, indivíduo/empresa. O indivíduo possui as metas e a empresa precisa dar ao funcionário oportunidades de desenvolvimento. Foi identificada, em algumas empresas, a utilização de uma ferramenta denominada “diálogo com o colaborador”: líder e liderado realizam avaliação do ano anterior e definem as metas, em conjunto, para o próximo ano, o que fortalece a relação entre indivíduo e empresa.

**Sujeito 14:** “A empresa possui uma ferramenta chamada diálogo com o colaborador, onde uma vez por ano, líder e colaborador realizam avaliação em relação ao ano anterior e estabelecem metas e plano de desenvolvimento para o próximo ano”

Evidencia-se, portanto, que todas as empresas têm ciência da importância da implementação de instrumentos de gestão para efetivação de uma gestão compartilhada de carreira. Os instrumentos de gestão buscam apoiar a relação entre empresas e pessoas, conforme apontado por Dutra (2001). Alguns instrumentos de gestão apontados por Dutra (2001) são: instrumentos de auto-avaliação, aconselhamento profissional, processos estruturados de *feedback*, programas de aperfeiçoamento de gestores como conselheiros e orientadores de carreira. Todas as empresas abordadas enfatizam, em seus discursos, a relevância desses instrumentos; entretanto, não são todas as empresas que apresentam tais instrumentos formalmente estruturados.

#### CLASSE 4: Manutenção da Carreira Profissional

Na classe denominada **Manutenção da Carreira Profissional**, as empresas enfatizam novamente o papel do indivíduo, a questão da empregabilidade e o papel do gestor, conforme observado na figura 11.

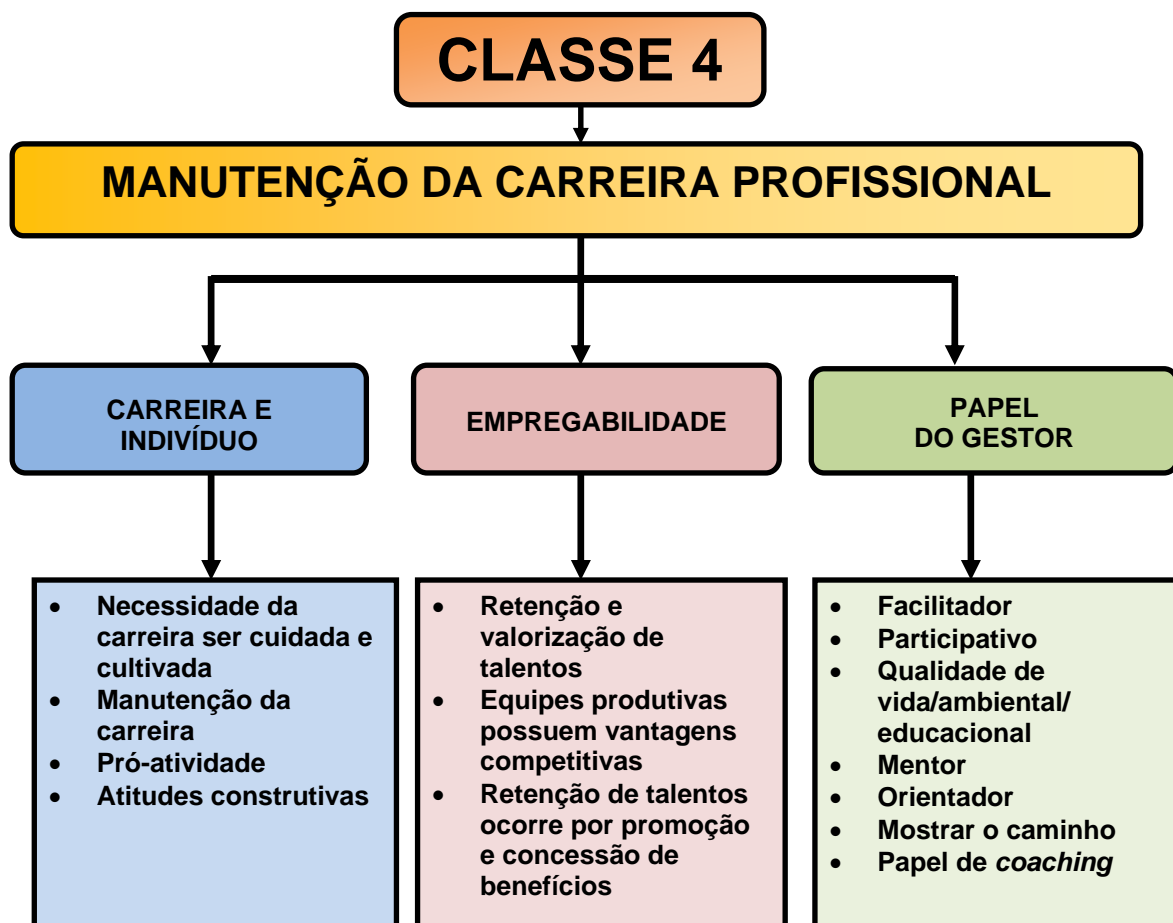


Figura 11 - Classe 4: Manutenção da carreira profissional  
Fonte: Elaborada pela autora, 2008

As empresas reafirmam a necessidade de a carreira ser cuidada e cultivada constantemente pelo **indivíduo**, para garantir, assim, sua manutenção. Para isso, o indivíduo deve ter sempre pró-atividade e atitudes construtivas.

**Sujeito 13:** “[...] quando a idéia da carreira está bem sedimentada de eu a carreira precisa ser cuidada, precisa de manutenção. Se algum dia estiver sólida, consolidada e estruturada é porque é fruto de



um trabalho de muitos anos, não acontece de um dia para o outro”.

**Sujeito 13:** “[...] acredito que o papel do indivíduo no desenvolvimento de carreira é muito importante, pró-atividade, atitude construtiva em relação a carreira do colaborador sempre”.

A busca pela **empregabilidade**, por parte do indivíduo, é fundamental. Na medida em que o funcionário é importante para a empresa, ela também busca ser atrativa para o funcionário, por meio de retenção e valorização de talentos, realizada por meio de promoções e concessão de benefícios. As empresas dão destaque para as equipes produtivas como vantagem competitiva para as organizações.

**Sujeito 13:** “[...] em relação a empregabilidade fazemos questão de reter e valorizar os talentos, esses são muito valorizados. As equipes produtivas são a única vantagem competitiva. É importante que os talentos tenham prioridades, sejam valorizados. A retenção ocorre basicamente por meio de promoções e concessão de benefícios”.

A importância do **papel do gestor** é reafirmada pelas as empresas, que enfatizam a necessidade de que ele seja facilitador e participativo. O gestor deve ser aquele que deve proporciona qualidade de vida, bem-estar ambiental e possibilidade educacional ao funcionário. O gestor deve agir como um mentor, fazer orientações, mostrar o caminho, desempenhar o papel de *coaching*.

**Sujeito 13:** “O funcionário satisfeito contribui para as metas organizacionais, ele está mais motivado e pode produzir mais. O papel do gestor no desenvolvimento de carreira é um papel muito importante, de bastante facilitação, participação e fomento”

**Sujeito 13:** “[...] há um desenvolvimento social muito aquém do desenvolvimento econômico, isso precisa ser traduzido em qualidade de vida, qualidade ambiental, qualidade educacional da organização. Isso é o grande desafio para os gestores”.

**Sujeito 14:** “O papel do gestor no desenvolvimento de carreira é um papel duplo, de mentor, de fazer a orientação direta de desenvolvimento e mostrar o caminho. E o outro é o papel de *coaching*, não no que tange somente no desenvolvimento como profissional, mas da pessoa, para que ele, colaborador reflita sobre as possibilidades”.

**Sujeito 13:** “[...] não acredito em revolução no mercado de trabalho e sim em evolução. É importante que o gestor seja um propagador, fomentador dessa idéia madura e responsável, seja um protagonista”.

Ressalta-se que, apesar da importância atribuída ao papel do gestor, não foram identificados, nas entrevistas, programas sistemáticos de aperfeiçoamento de gestores como conselheiros e orientadores do processo de negociação dos objetivos de carreira dos funcionários.

### **6.1.2 Conclusão da etapa qualitativa**

A etapa qualitativa da pesquisa apresentada objetivou identificar, junto aos profissionais e empresas de grande porte do vale do Paraíba paulista, como eles percebem o papel do indivíduo e o papel da organização no desenvolvimento da carreira. Buscou-se, assim, levantar as tendências para os profissionais do século XXI, quanto ao direcionamento de suas carreiras. Após análise do material empírico coletado, algumas considerações podem ser apontadas.

Por um lado, temos o indivíduo consciente da importância e da necessidade de planejar sua própria carreira e de gerenciar seu desenvolvimento profissional, mas dispondo ainda de poucas ferramentas para isso. Muitas vezes o planejamento é feito assistematicamente, sem um subsídio mais estruturado, tanto no momento da escolha, como ao longo de sua trajetória profissional. Isso porque o exercício de auto-avaliação, planejamento e reflexão sobre sua realidade profissional deve ser realizado continuamente.

De outro lado, temos as empresas também conscientes da importância e da necessidade de uma gestão compartilhada de carreira como forma de conciliar suas expectativas e as das pessoas; no entanto, elas também não dispõem, ainda, de

forma completa, de um sistema de administração de carreira estruturado. Não contam com um sistema constituído por princípios e uma estrutura de carreira definidos, tampouco com instrumentos de gestão variados e com um alinhamento do sistema de administração de carreiras aos padrões culturais da empresa e às suas definições estratégicas.

Constata-se, portanto, a necessidade de aprimoramento, para uma condução mais efetiva de uma gestão compartilhada de carreira entre indivíduos e empresas do vale do Paraíba. Apesar disso, podem-se ressaltar alguns aspectos bastante evidentes em direção a este caminho:

- Parece existir uma mudança no paradigma quanto à carreira, tanto por parte do indivíduo, quanto por parte da organização, uma vez que se amplia a percepção de uma dependência mútua entre o indivíduo e organização. Características de carreira proteana podem ser identificadas entre os indivíduos e as organizações.

- Os profissionais estão cientes de seu papel e buscam autodesenvolvimento. Têm buscado atualização constante e estão atentos às tendências de mercado. Tentam participar de congressos e *workshops*, procuram formação técnica em cursos formais, além de cursos de especialização e pós-graduação, todos importantes subsídios para o desenvolvimento de carreira. Existe, portanto, a consciência da necessidade de se capacitar constantemente e de conduzir ações efetivas nessa direção. Esperam, entretanto, recursos e subsídios por parte das organizações.

- Constata-se que os profissionais estão preocupados e investindo na construção e manutenção de sua empregabilidade. Estão cientes de que a senioridade, virtude mantenedora de estabilidade no antigo mundo corporativo,

perdeu essa condição após as reestruturações nas organizações, nas últimas décadas, as quais demarcaram profundas transformações nas relações de trabalho. A empregabilidade, que pode ser vista como uma atratividade individual no mercado de trabalho, aparece como uma nova virtude e uma nova meta profissional, do ponto de vista dos indivíduos e também das organizações.

- Fica evidenciado o valor do capital humano para as empresas, visto como possibilidade de se criar, por seu intermédio, vantagem competitiva. Se, por um lado, o profissional está preocupado em manter e aumentar sua empregabilidade, por outro lado, para as organizações passa a ser importante valorizar e investir na retenção de talentos. Ou seja, as organizações tentam ser atrativas para aqueles funcionários que podem agregar valor à organização, propiciando-lhe condições de desenvolvimento profissional, especialmente por meio de concessão de benefícios e promoções.

- Frente ao atual contexto, as organizações enfatizam a importância da gestão compartilhada de carreira como forma de comprometer o funcionário com o seu desenvolvimento profissional. A gestão compartilhada de carreira requer a adoção de práticas gerenciáveis bem definidas, constituídas por princípios que garantam consistência ao sistema, estrutura de carreira definida, instrumentos de gestão que estimulem e ajudem o funcionário a planejar sua carreira e que auxiliem a empresa a decidir sobre as oportunidades de carreira e a escolha das pessoas. Acrescente-se: papéis na administração de carreira bem delimitados. Embora não se tenha encontrado nas empresas estudadas sistemas de administração de carreira totalmente estruturados, podem ser identificados investimentos nessa direção, como: a utilização de ferramentas que contribuem para o alinhamento das metas do indivíduo e da empresa; concessão de benefícios como forma de incentivar o

desenvolvimento do funcionário; acesso a informações sobre novas vagas e requisitos mapeados na descrição de cargos.

- Fica evidenciado, tanto para os indivíduos, quanto para as organizações, o papel do gestor no processo de gestão de carreiras. Ele é visto como um elemento chave no processo, um elemento que poderá contribuir para o crescimento do funcionário e identificar o que a empresa pode proporcionar-lhe, no desenvolvimento de sua carreira. O gestor deve ser facilitador e participativo. Assim, ressalta-se a importância de as organizações investirem em programas de aperfeiçoamento dos gestores como conselheiros e orientadores no processo de negociação dos objetivos de carreira.

Por se constituir em uma etapa exploratória e de cunho qualitativo, realizada com uma amostra reduzida de profissionais e empresas, não se pretendeu generalizar os resultados obtidos para toda a região, mas, sim, apresentar apontamentos e reflexões que embasaram e subsidiaram a etapa seguinte deste estudo, que foi mais abrangente, de nível descritivo e com abordagem quantitativa, em que se buscou abordar no mínimo 97 profissionais, cujos resultados serão apresentados e discutidos a seguir.

A análise do papel do indivíduo e da organização sobre o desenvolvimento de carreira deixa a evidência de que as carreiras estão se transformando, no mundo atual, e que estão se moldando em dependência mútua entre empresas e profissionais. Esse processo garantirá a existência de profissionais empregáveis e de empresas competitivas.

## 6.2 ETAPA QUANTITATIVA – RESULTADOS

Foram aplicados 250 questionários para funcionários de empresas do ramo educacional, hospitalar, química, tecnológica e financeira. Noventa e sete (97) questionários retornaram. Os resultados apresentados foram analisados pelo software SPHINX. O quadro 12 apresenta a caracterização da amostra.

<b>CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA</b>			
<b>GÊNERO</b>		<b>Masculino</b> – 50 respondentes <b>Feminino</b> – 47 respondentes <b>Sem resposta</b> - 03	
<b>ESTADO CIVIL</b>	Solteiros - 41	<b>FAIXA ETÁRIA</b>	20 a 25 anos - 10
	Casados - 51		26 a 30 anos - 32
	Divorciado - 2		31 a 35 anos - 20
	Outro - 6		36 a 40 anos - 11
<b>GRAU DE INSTRUÇÃO</b>	Superior Cursando - 09		41 a 45 anos - 11
	Superior Completo - 29		46 a 50 anos - 10
	Especialização Incompleto - 09		51 a 55 anos - 06
	Especialização Completo - 31		<b>RAMO DA EMPRESA</b>
	Mestrado Incompleto - 08	Química - 44	
	Mestrado Completo - 01	Financeira - 01	
	Doutorado Incompleto - 2	Hospitalar - 17	
	Doutorado Completo - 0	Educacional - 31	
Não Respondeu - 11	Outra - 07		
<b>ÁREA DE ATUAÇÃO</b>	Recursos Humanos - 11	<b>TEMPO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA</b>	Menos de 02 anos - 14
	Financeira - 07		De 02 a 06 anos - 24
	Comunicação - 03		De 07 a 11 anos - 19
	Marketing - 03		Mais de 12 anos - 26
	Engenharia - 14	Não Respondeu - 14	<b>TEMPO DE SERVIÇO</b>
	Administrativa - 05	De 01 a 11 meses - 13	
	Saúde - 06	De 01 a 07 anos - 54	
	Educação - 05	De 08 a 15 anos - 17	
	Informática - 03	Acima de 15 anos - 11	<b>NÚMERO DE EMPRESAS EM QUE ATUOU</b>
	Nutrição - 02	Menos de 02 - 22	
	Serviço Social - 03	De 02 a 04 - 34	
	Biológica - 01	De 04 a 06 - 27	
	Atendimento - 01	De 06 a 08 - 05	
	Comercial - 01	De 08 a 10 - 05	
Segurança do Trabalho - 01	Acima de 10 - 01		
	Não Respondeu - 03		

Quadro 12: Caracterização da amostra pesquisada

Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2008

O questionário foi dividido em 04 (quatro) eixos. O primeiro eixo investiga a percepção dos indivíduos sobre a **Definição de Carreira**. No segundo, os indivíduos foram questionados sobre **Planejamento e Gerenciamento de Carreira**. Nesse eixo existe o questionamento sobre qual é o papel do indivíduo e o papel da organização no planejamento e desenvolvimento de carreira. No terceiro eixo, investiga-se a opinião dos respondentes sobre o **Profissional do Século XXI** e, por último, sobre as **Relações de Trabalho e Empregabilidade**. Nos próximos tópicos serão apresentados e discutidos os resultados obtidos em cada eixo.

### **6.2.1 Definição de carreira**

Os indivíduos apresentaram as suas percepções quanto à definição do termo carreira. Observou-se que os respondentes, em sua maioria, apresentam uma visão dinâmica e contemporânea do termo carreira. Conforme apresentado no gráfico 1, 66% dos indivíduos acreditam que a carreira deve ser pensada como uma estrada ou caminho que está constantemente sendo construída, no tempo e espaço, tanto pelas pessoas, como pelas organizações. Essa definição, portanto, traz elementos da carreira proteana, uma vez que indica que a carreira deve ser pensada em conjunto com as organizações. A carreira proteana, conforme definida por Hall (1996) dá ênfase na possibilidade do indivíduo e organização negociarem suas expectativas de desenvolvimento de carreira mutuamente.

Para 17,5% dos respondentes, o indivíduo ocupa papel central no conceito de carreira, transcendendo ao enfoque organizacional, uma vez que acreditam que a carreira transcende as fronteiras verticalmente ou lateralmente, em diversas ou numa mesma empresa de forma autônoma, sendo que o indivíduo é o responsável pelo gerenciamento e planejamento de sua própria carreira. Os participantes que

escolheram as alternativas: 3 (17,4%) e 4 (6,2%) priorizam, portanto, uma visão de carreira sem fronteiras. Conforme descrito por Defillippi e Arthur (1994, apud LACOMBE; CHU, 2006), a carreira sem fronteiras foi proposta como um modelo para a relação de independência entre as pessoas e as organizações no contexto de competitividade e pela necessidade de agilidade e flexibilidade.

Uma visão mais tradicional de carreira é apontada por apenas 8,3% dos participantes, que escolheram as definições 1 (7,2%) e 5 (2,1%), as quais enfatizam a carreira organizacional. Numa perspectiva tradicional, as carreiras são definidas nos termos específicos de uma determinada empresa, considerando-se o tempo e as posições ocupadas pelo funcionário na estrutura piramidal, numa movimentação vertical. Malvezzi (1995) associa a abordagem mais tradicional da carreira aos graus de ascensão na escala hierárquica. O autor nos lembra que no início do século XXI os instrumentos como avaliação de desempenho, sistemas de salários, programas de treinamentos e projetos de carreira foram criados para monitorar a ascensão hierárquica. A identidade profissional do indivíduo advinha do cargo, das condições pessoais e de suas competências. Com a diminuição dos níveis hierárquicos nas organizações, o crescimento vertical cede espaço para o crescimento horizontal.

Malvezzi (1995) aponta que a carreira adquire uma abordagem diferenciada, quando as equipes de trabalho passam a desenvolver novas relações com o meio, e, novas habilidades como negociação, criatividade e autocontrole são incentivadas. Cada membro da equipe torna-se uma espécie de co-gerente da competência e responsabilidade; a eficiência do trabalhador depende de sua capacidade de agir como gestor. Fazer carreira passa a significar a apropriação do futuro profissional do indivíduo, passa a ser propriedade do indivíduo que avalia e reflete sua identidade. É um parâmetro de auto-avaliação e automonitoramento.



Os dados evidenciam, portanto que, os indivíduos atuantes em empresas de grande porte do vale do Paraíba paulista estudados apresentam, em sua grande maioria, uma percepção de carreira contemporânea, em detrimento de uma visão mais tradicional. Esse resultado está em concordância com o que apontam estudiosos da área (BALASSIANO; COSTA, 2006; COELHO, 2006; BRIDGES, 1995), os quais afirmam que o significado de carreira que passa a predominar a partir dos anos 90 do século XX e que provavelmente continuará a ser considerado ao longo do século XXI é o de carreiras sem fronteiras e o de carreiras proteanas.

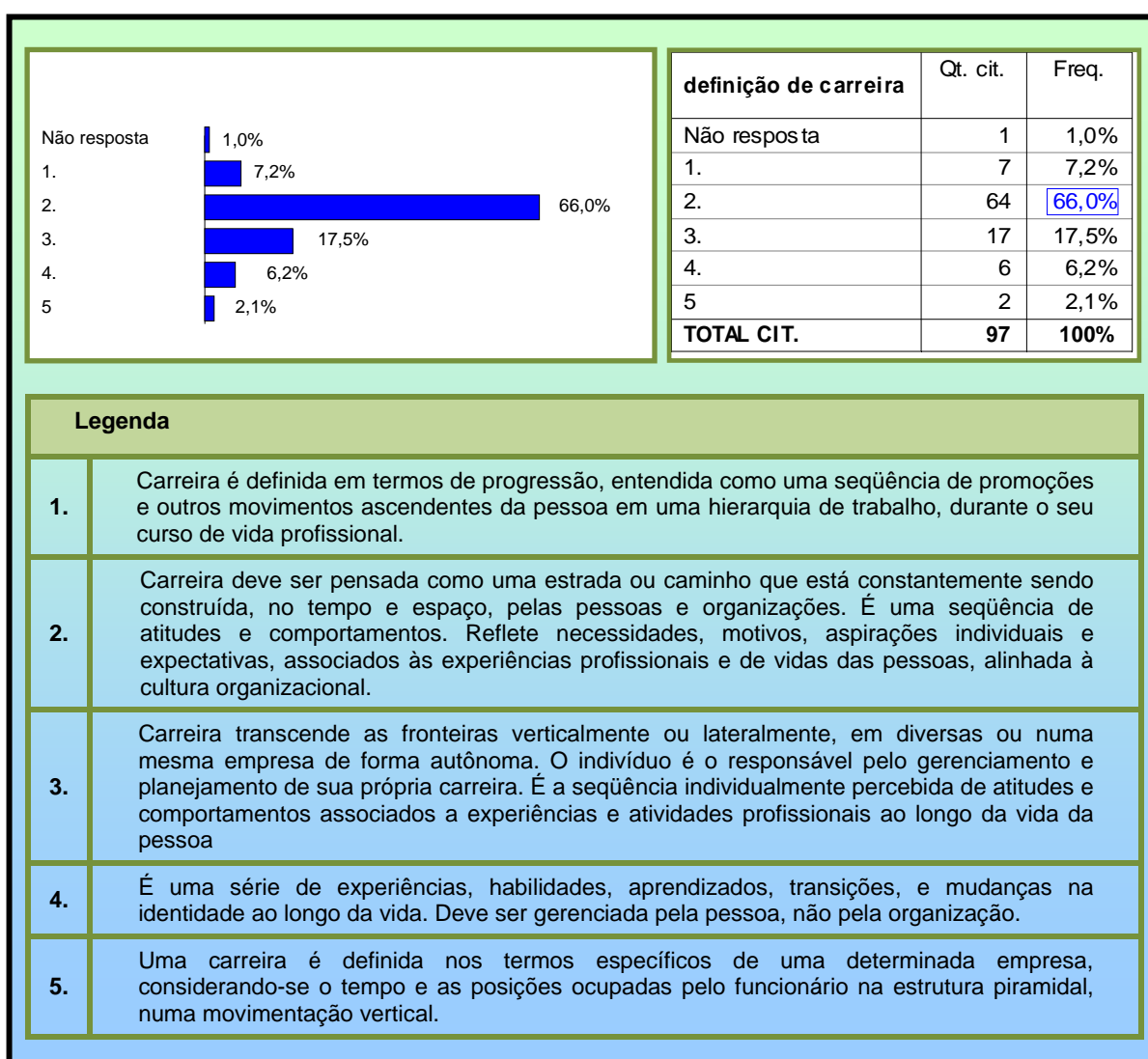


Gráfico 1 - Definição de Carreira

Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Conforme observado no gráfico 1, na segunda questão, em que continuou se investigando o conceito de carreira, questionando-se sobre o significado do termo, constata-se que entre os respondentes confirma-se o predomínio de uma perspectiva mais contemporânea de carreira, embora alguns aspectos da carreira organizacional mais tradicional ainda tenham destaque na perspectiva dos pesquisados. Somando-se aqueles que concordam e que concordam totalmente, tem-se a seguinte perspectiva predominante com a relação à carreira: está relacionada aos padrões de experiências profissionais que se estende por toda a vida do indivíduo (71,2%); pode se aplicar a qualquer trabalho (77,3%); podendo também se referir aos estudos, trabalho voluntário e outros (79,4%); deve ser pensada à longo prazo (72,2%); deve estar relacionada às experiências e aprendizado pessoal (84,5%).

Constata-se, portanto, nos dados analisados, uma ênfase no enfoque individual de carreira, o que vai ao encontro com o que autores como Bridges (1995) e Hall (1996), Robbins (2005) e Coelho (2006) apontam como a tendência de se pensar a carreira na atualidade, uma vez que ao longo das últimas duas décadas ocorreu uma transformação de um enfoque totalmente organizacional para um enfoque mais individual, proporcionando ao termo um significado mais amplo, que transcende ao organizacional.

Entretanto, aspectos da carreira organizacional mais tradicional chamam atenção nos dados encontrados. Se por um lado, os respondentes, em sua maioria, afirmam que a carreira se aplica a qualquer trabalho, que pode se referir inclusive ao trabalho voluntário e ao estudo, por outro lado, 49,5% dos indivíduos afirmam que a carreira deve estar focada nos cargos e ocupações (42,3% concordam e 7,2% concordam totalmente). Chama também a atenção o fato de 33% dos respondentes

afirmarem que carreira significa subir na hierarquia da organização (27,8% concordam e 5,2% concordam totalmente), contra 36,1% que discordam da afirmação e 27,8% que ficaram indecisos. Percebe-se também uma tendência a se discordar que a carreira significa uma jornada individual, caminho que cada um segue para encontrar significado de sua vida (34% discordam e 6,2% discordam totalmente, totalizando 40,2% das respostas).

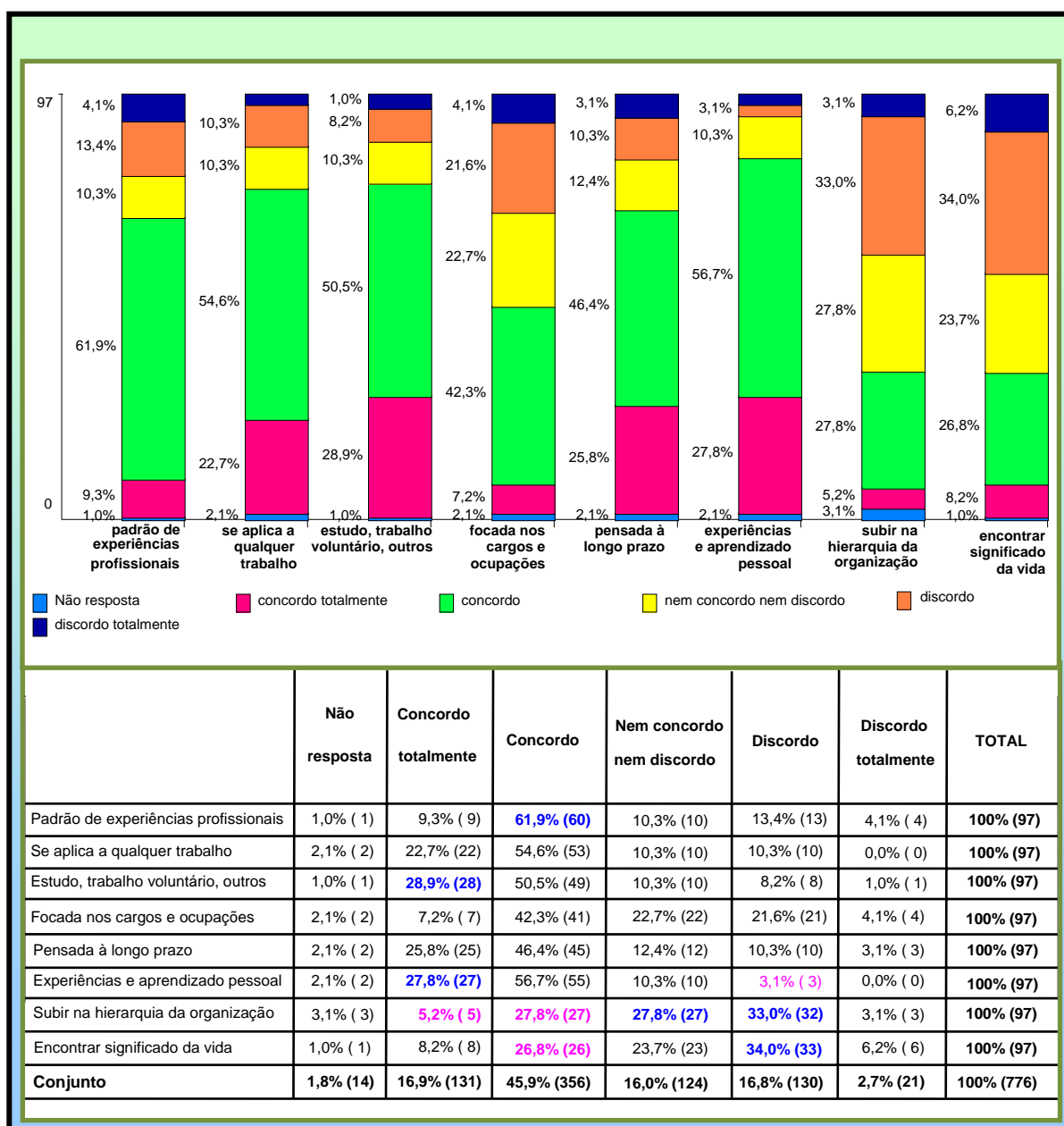


Gráfico 2 - Conceito de Carreira

Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Os indivíduos foram questionados sobre qual o significado de sucesso profissional na carreira. Para 42,5 %, ter sucesso na carreira significa ser reconhecido profissionalmente, para 29,6 % dos indivíduos, ter qualidade de vida é sinônimo de sucesso na carreira e para 20,1% ter sucesso na carreira está relacionado ao alcance de sustentabilidade financeira, conforme será apresentado no gráfico 3.

Os resultados evidenciam mais uma vez traços da carreira proteana, uma vez que o sucesso profissional deixa de estar associado estritamente ao alcance de cargos de gerência e direção, indicado em 3,9% das respostas, ou a simplesmente subir na vida, representando apenas 0,6% das respostas. A obtenção do sucesso psicológico passa a ser importante, colocando em destaque o novo contrato proteano, conforme assinala Hall (1998 apud MARTINS, 2001). Na perspectiva dos sujeitos estudados, a sustentabilidade financeira deve vir aliada ao reconhecimento profissional e à qualidade de vida. Isso evidencia o que Hall afirma sobre o profissional proteano, em que o objetivo final da carreira é o sucesso psicológico, o sentimento de orgulho e realização pessoal.

Os dados vão também ao encontro com o que afirma Martins (2001), que enfatiza que o profissional proteano leva em consideração em sua carreira, não apenas o aspecto profissional, mas a existência de diferentes espaços de expressão que devem ser integrados em sua vida para o alcance do sucesso: o pessoal, o familiar e o profissional.

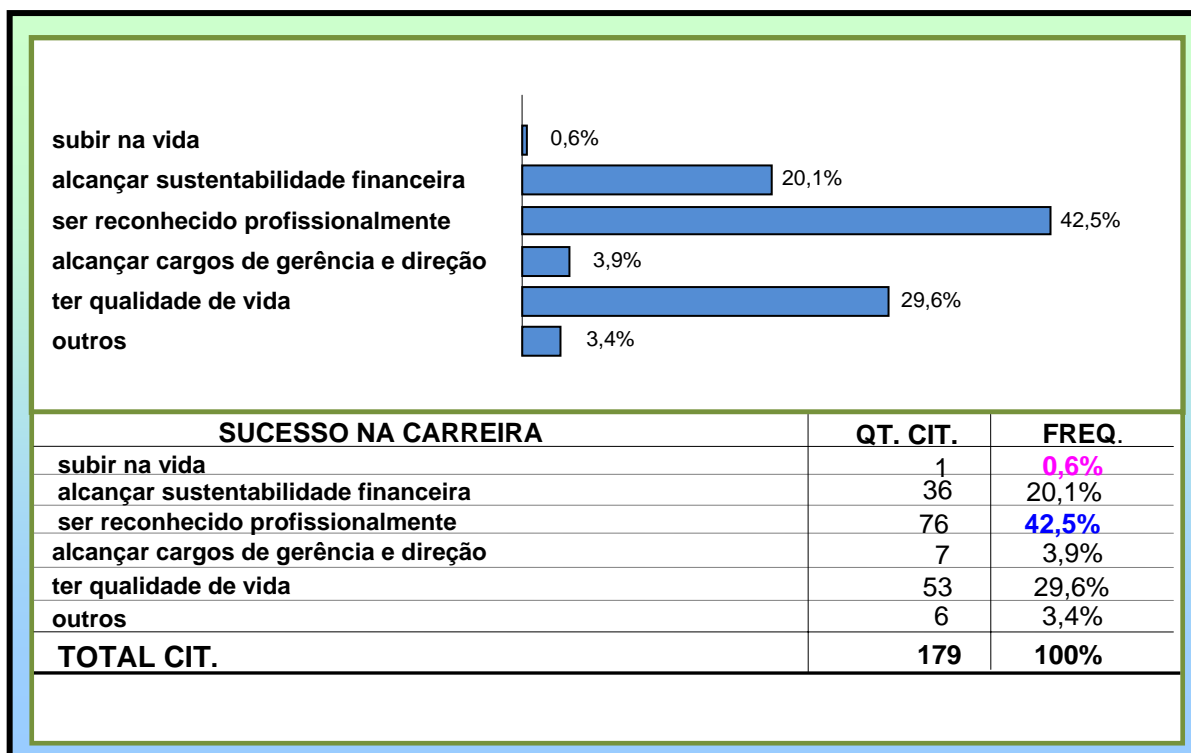


Gráfico 3 - Sucesso na Carreira  
 Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

No eixo definição de carreira, observa-se a tendência na mudança do paradigma e enfoque da carreira. Os indivíduos, em sua maioria, concebem a carreira de forma dinâmica, flexível, com traços da carreira proteana e carreira sem fronteiras. Uma minoria apresenta uma definição mais conservadora do termo, relacionando-o mais restritamente a um enfoque organizacional, focado na progressão hierárquica de cargos e ocupações.

No próximo eixo, os indivíduos pesquisados foram questionados acerca da sua percepção sobre o planejamento de carreira: como percebem o papel do indivíduo e o papel da organização no gerenciamento e planejamento de carreira, como o profissional do vale do Paraíba paulista tem agido em relação ao planejamento de sua própria carreira, além do questionamento de como eles percebem a atuação da empresa em que trabalham no processo de gestão de carreira.

## 6.2.2 Planejamento de carreira

Conforme será observado no gráfico 4, os indivíduos foram questionados sobre a realização de planejamento de carreira: 73,2% afirmaram ter planejado carreira e 23,7% afirmaram que não planejaram carreira.

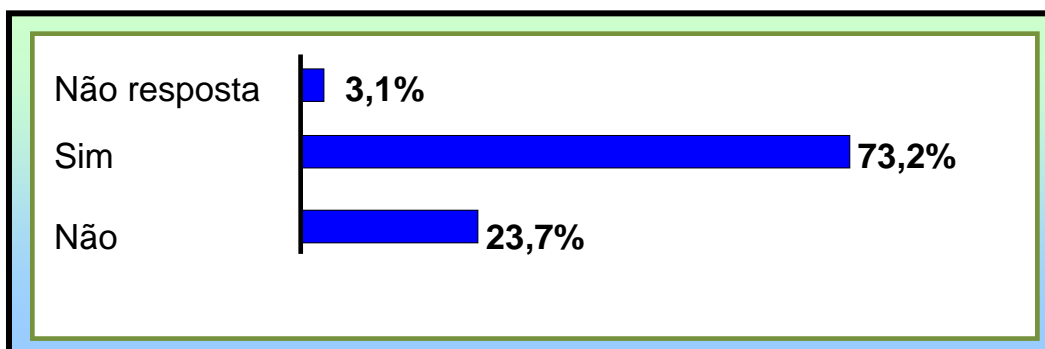


Gráfico 4 - Realização do planejamento de carreira pelos indivíduos  
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Essa informação afirma a tendência da mudança no paradigma de como os profissionais no século XXI estão observando e atribuindo importância ao planejamento de carreira como ferramenta estratégica para suas vidas, uma vez que Dutra (1996) fala sobre a existência de resistência por parte das pessoas no planejamento de suas carreiras, ou por não terem recebido estímulo ao longo de suas vidas ou por encarar a carreira como algo dado, oferecido pelo mercado e empresas.

Conforme abordado por Dutra (2002), em pesquisas coordenadas por ele, realizadas na década de 90 do século XX, foi constatado que apenas 2% dos entrevistados tinham um projeto profissional estruturado, enquanto 98% deixavam as suas carreiras a cargo da empresa ou do acaso. Na segunda metade da mesma década, foi verificado que o número de pessoas que haviam passado por serviços de recolocação e tinham projetos estruturados de carreira, tendiam a zero. A explicação para baixa retenção das pessoas em relação à própria carreira era devido: as características culturais do brasileiro que não valorizava o planejamento

de carreira, o mercado de trabalho era pouco competitivo para pessoas com alto nível educacional e a inexistência de estímulos sobre a reflexão do futuro profissional nos lares, nas escolas e nas empresas.

Observa-se, assim, a existência de uma mudança na percepção dos profissionais atuantes no vale do Paraíba em relação à importância da realização do planejamento de carreira, na atualidade.

Quando questionados sobre de quem seria a responsabilidade pelo planejamento de carreira, 52,9% acreditam que o planejamento deve ocorrer em conjunto, ou seja, empresa e funcionário devem planejar em conjunto a carreira do indivíduo e conseqüentemente atingirem os objetivos individuais e organizacionais. Observa-se no gráfico 5 que para 35,14% das pessoas que responderam ao questionário, a responsabilidade pelo planejamento de carreira deve ser apenas do indivíduo. Para 1% dos entrevistados a responsabilidade pelo planejamento da carreira deve ser apenas da empresa.

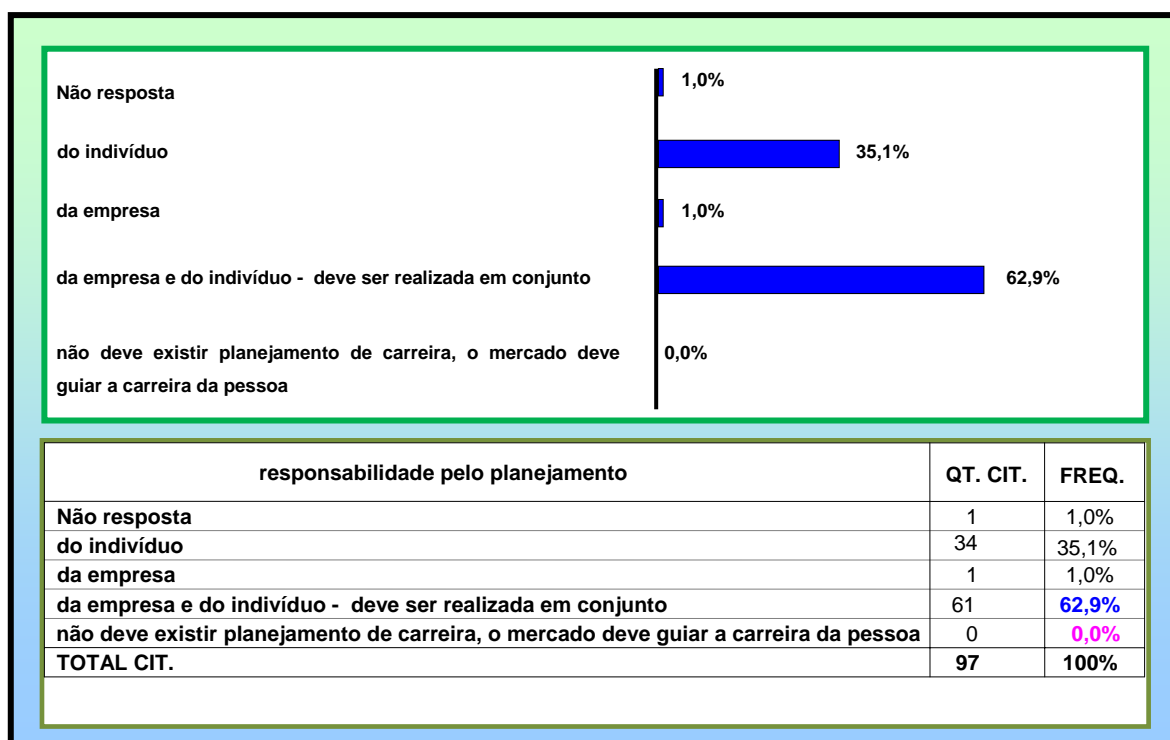


Gráfico 5 - Responsabilidade pelo planejamento de carreira

Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

As repostas dos profissionais estudados vêm ao encontro do que se propõe para o planejamento de carreiras na atualidade, em consonância com o que afirma Dutra (1996). Para o autor, as empresas estão cada vez mais preocupadas em estimular as pessoas a planejarem suas carreiras, devido à busca de um posicionamento mais competitivo. A mudança de comportamento é de responsabilidade das pessoas, assim como o seu desenvolvimento. Cabe à empresa estimular e oferecer todo apoio necessário para o desenvolvimento de carreira das pessoas. Estimular as pessoas a desenvolverem suas próprias carreiras tem sido um instrumento importante para torná-las empreendedoras. O planejamento de carreira possibilita às pessoas pensar sobre seu desenvolvimento a partir delas próprias e se posicionarem para negociar com a empresa.

Mais uma vez, as respostas dos entrevistados vão em direção às características da carreira proteana, quando indicam a importância da gestão compartilhada da carreira, em concordância com o que afirma Hall (1996). O autor aponta o indivíduo como o principal responsável pelo seu desenvolvimento, e à organização cabe oferecer o caminho e oportunidades para o alcance dos objetivos e metas do profissional no desenvolvimento de sua carreira. Nesse sentido, indivíduo e organização passam a ter a possibilidade de negociação das expectativas de planejamento e desenvolvimento de carreira mutuamente, baseada no desempenho e autogerenciamento da carreira pelo indivíduo e a capacidade da organização de proporcionar alcance do sucesso psicológico.

Os indivíduos pesquisados foram questionados sobre as ferramentas utilizadas para o planejamento de suas carreiras: 13,1% afirmaram que o planejamento ocorreu por meio de *networking*, ou seja, convivência com outras pessoas. Para 11% dos indivíduos, o planejamento ocorreu por meio da realização



de cursos formais (formação técnica), para 9,9% o planejamento ocorreu por meio da busca de informações sobre o mercado de trabalho, e para 9,0% por meio da realização de estágio na área de atuação, conforme observado no gráfico 6.

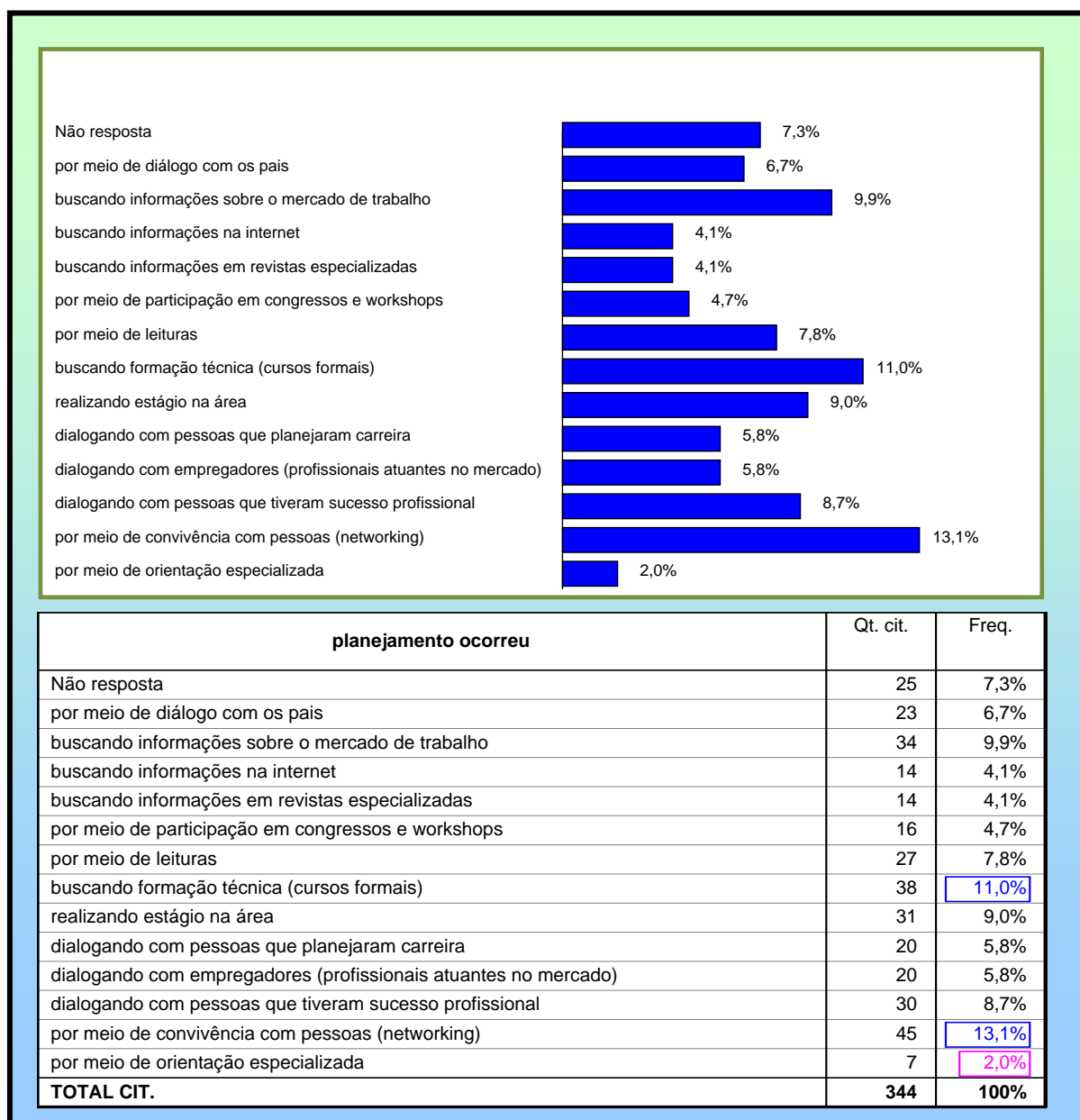


Gráfico 6 - Planejamento de Carreira: Como ocorreu  
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Confirma-se com essas respostas o que foi observado na etapa qualitativa da pesquisa: embora a importância do planejamento de carreira fique claramente evidenciada, o profissional ainda não dispõe de subsídios mais estruturados ou de

orientações mais consistentes para realizar o planejamento e gerenciamento de seu desenvolvimento profissional. Dutra (1996) afirma que embora as pessoas tenham importante papel no desenvolvimento de suas carreiras (e os sujeitos desta pesquisa afirmam essa idéia), não são formadas e preparadas adequadamente para pensar no planejamento de carreira como ferramenta estratégica para suas vidas. Desenvolver um processo de auto-avaliação para analisar as atuais capacidades, habilidades e expectativas, administrar a auto-avaliação com pessoas próximas, fixar objetivos de curto, médio e longo prazo, são exemplos de estratégias de planejamento apontadas por Dutra (1996), que não aparecem evidenciadas na experiência dos pesquisados.

Por outro lado, outras estratégias importantes apontadas por Robbins (2005) são indicadas pelos pesquisados: atualizar-se sempre e construir e manter rede de relacionamentos.

Ainda cabe ressaltar que a realização de orientação especializada equivale a apenas 2% das respostas. Isso leva a pensar que ferramentas como a pirâmide de processamento de informações proposta por Reardon (1999 apud MARTINS, 2001) ou o modelo EPIA, proposto por Martins (2001), ou ainda os modelos propostos por London e Stumpf (1982), por Rothweel e Kanzas (1988 apud DUTRA, 1996), os quais constituem ferramentas relevantes e estruturadas para o planejamento e gerenciamento de carreira, são muito pouco utilizadas na realidade dos profissionais abordados. Outras ferramentas como manuais de auto-avaliação, *workshops* em que se trabalha com o suporte de consultores especializados e entrevistas, citadas por Dutra (1996) como úteis para orientar o processo de planejamento de carreira, também não parecem ser utilizadas pelos sujeitos estudados.

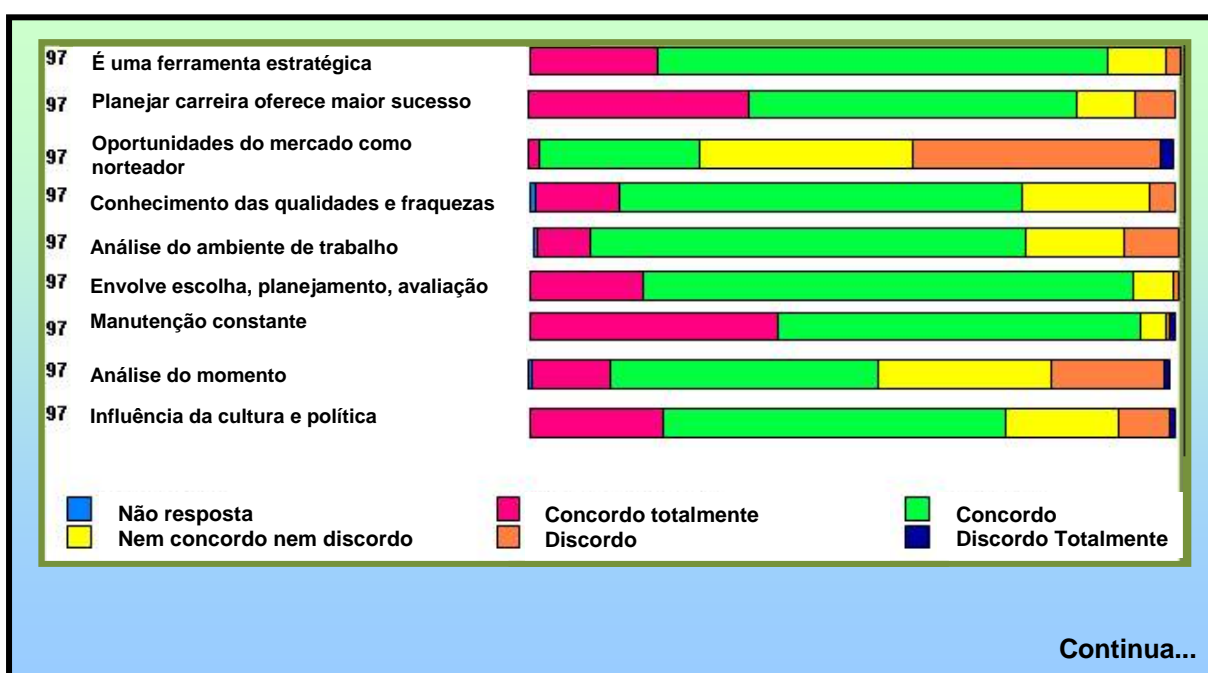
Foram apresentadas aos profissionais pesquisados, afirmações sobre gerenciamento e planejamento de carreira, a fim de que os mesmos opinassem quanto à sua concordância. De forma geral, constata-se que os respondentes atribuem grande importância ao gerenciamento e planejamento de carreira.

Dos indivíduos 69,1% concordam e 19,6% concordam totalmente que o gerenciamento de carreira é uma ferramenta estratégica para a vida das pessoas. A grande maioria (84,5%) associa o planejamento de carreira à obtenção de sucesso, pois 34% concordam totalmente e 50,5% concordam que os indivíduos que planejaram suas carreiras e sabem aonde querem chegar, têm maior probabilidade de acerto e/ou sucesso. 33,1% concordaram totalmente e 55,7% concordam que gerenciar carreira exige manutenção constante. 92,8% dos indivíduos reconhecem a importância das várias etapas no planejamento e gerenciamento de carreira, 75,3% concordam e 17,5% concordam totalmente que o gerenciamento da carreira deve envolver: escolha, planejamento, implementação e avaliação.

Diversos autores citados nesse trabalho apontam modelos de gestão e planejamento de carreira. Martins (2001) indica o modelo EPIA, no qual o gerenciamento de carreira deve passar pelas fases da escolha, planejamento, implementação e avaliação.

Quando confrontados com a afirmação “as oportunidades oferecidas pelo mercado devem ser o principal norteador da carreira do indivíduo”, constata-se certa divergência de opinião, mas se percebe uma tendência à discordância. 33% não concordaram nem discordaram, 26,8% concordaram, e a maioria (40,2%) dos indivíduos discorda da afirmação (38,1% discordou e 2,1% discordou totalmente), conforme será apresentado no gráfico 7.

Segundo Dutra (1996), a maioria das pessoas não planeja suas carreiras, mas iniciam suas vidas profissionais por meio das oportunidades oferecidas pelo ambiente. O ambiente atua sobre o indivíduo adequando e transformando as suas preferências e suas características. Observa-se nos profissionais pesquisados indícios de mudanças na forma de encarar as oportunidades oferecidas pelo mercado uma vez que, embora uma parcela concorde ou fique em dúvida quanto ao fato do mercado ser o principal direcionador da carreira, a maioria afirma não concordar. Conforme afirma Hall (1996), o indivíduo deve ser capaz de atuar sobre o meio, ajustando as demandas do ambiente de carreira, com flexibilidade e investimento em suas habilidades e qualificações, não perdendo de vista que seu foco principal são seus objetivos individuais. Nesse sentido, destaca-se, mais uma vez, a importância do autoconhecimento, do suporte ao processo de auto-avaliação, para reflexão acerca da realidade profissional e o desenvolvimento de planos de ação. Reafirmando dados das questões anteriores, os sujeitos pesquisados reconhecem a importância do planejamento e gerenciamento de carreiras, mas talvez não tenham à disposição ferramentas mais estruturadas de apoio.



Continuação							
	Não Resposta	Concordo Totalmente	Concordo	Nem Concordo Nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente	TOTAL
É uma ferramenta estratégica	0,0% (0)	19,6% (19)	69,1% (67)	9,3% (9)	2,1% (2)	0,0% (0)	100,0% (97)
Planejar carreira oferece maior sucesso	0,0% (0)	<b>34,0% (33)</b>	50,5% (0)	9,3% (9)	6,2% (6)	0,0% (0)	<b>100,0% (97)</b>
Oportunidades do mercado como norteador	0,0% (0)	<b>2,1% (2)</b>	<b>24,7% (24)</b>	<b>33,0% (32)</b>	<b>38,1% (37)</b>	2,1% (2)	100,0% (97)
Conhecimento das qualidades e fraquezas	1,0% (1)	13,4% (13)	61,9% (60)	19,6% (19)	4,1% (4)	0,0% (0)	100,0% (97)
Análise do ambiente de trabalho	1,0% (1)	8,2% (8)	67,0% (65)	15,5% (15)	8,2% (8)	0,0% (0)	100,0% (97)
Envolve escolha, planejamento, avaliação	0,0% (0)	17,5% (17)	75,3% (73)	6,2% (6)	1,0% (1)	0,0% (0)	100,0% (97)
Manutenção constante	0,0% (0)	<b>38,1% (37)</b>	55,7% (54)	4,1% (4)	1,0% (1)	1,0% (1)	100,0% (97)
Análise do momento	1,0% (1)	12,4% (12)	41,2% (40)	26,8% (26)	17,5% (17)	1,0% (1)	100,0% (97)
Influência da cultura e política	0,0% (0)	20,6% (20)	52,6% (51)	17,5% (17)	8,2% (8)	1,0% (1)	100,0% (97)
<b>CONJUNTO</b>	<b>0,3% (3)</b>	<b>18,4% (161)</b>	<b>55,3% (483)</b>	<b>15,7% (137)</b>	<b>9,6% (84)</b>	<b>0,6% (5)</b>	<b>100,0% (873)</b>

Gráfico 7 – Definição: Gerenciamento e Planejamento de Carreira  
 Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Em relação ao **papel das organizações** no planejamento de carreira, 60,8% dos indivíduos afirmam ser muito importante e 38,1% afirmam ser importante o papel da organização em proporcionar oportunidades de carreira aos seus funcionários. 67% acreditam que é muito importante e 32% importante o papel da organização em ser transparente quanto às expectativas que a empresa tem em relação aos funcionários. 51,5% dos indivíduos afirmam ser muito importante e 43,3% acreditam ser importante a empresa estimular e oferecer apoio às pessoas para gerenciar a carreira. 63,9% dos indivíduos afirmam ser importante e 23,7% muito importante a disponibilidade de sistemas de informação de carreira pela empresa, 55,7% acreditam ser importante e 36,1% muito importante o desenvolvimento em conjunto, entre indivíduos e a organização, de estratégias de carreira (monitoramento e avaliação), conforme gráfico 8.

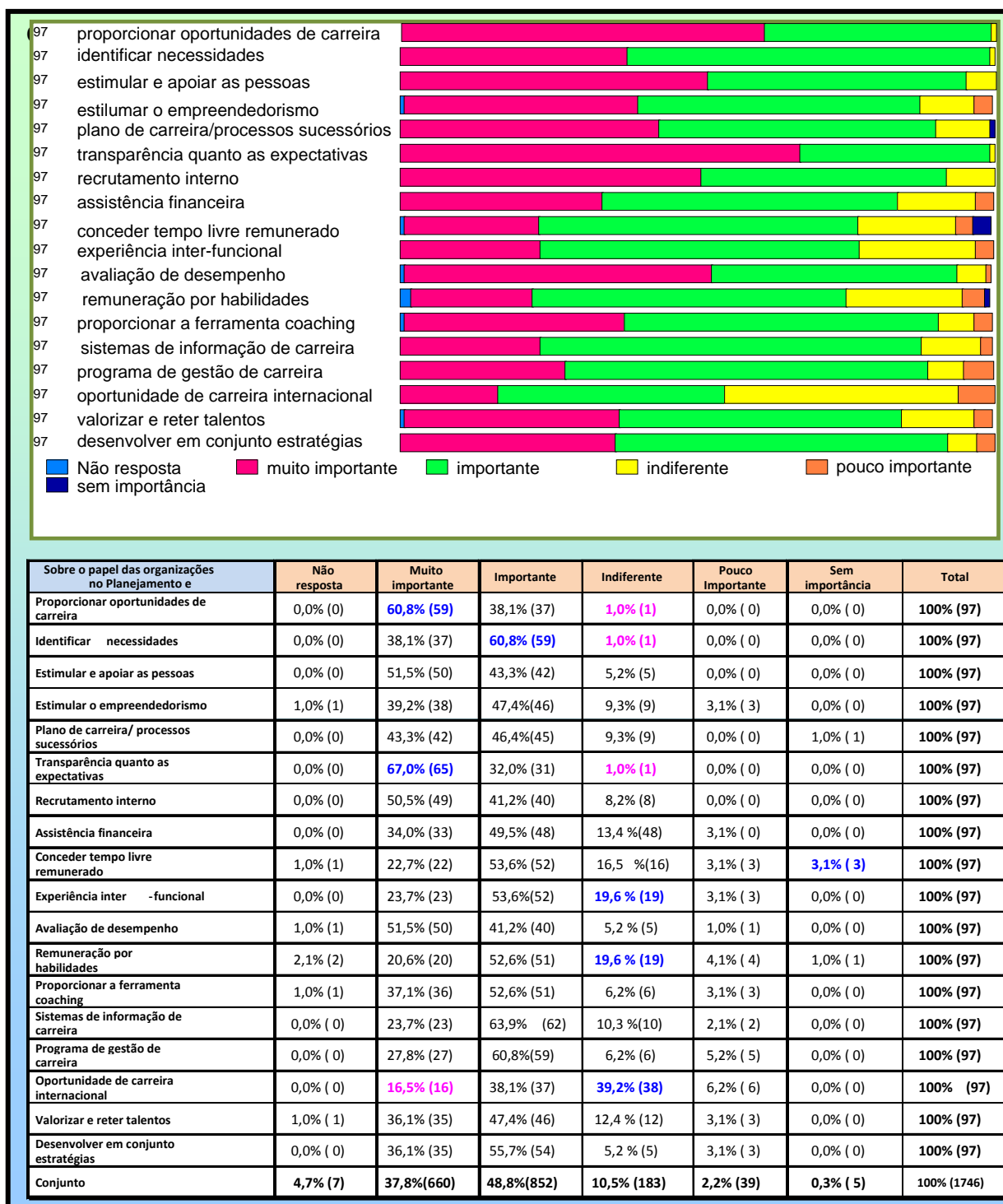


Gráfico 8 - Papel da Organização no planejamento de carreira

Fonte: Gráfico elaborado pela autora. 2008

Segundo contribuições de Walker (1980), London e Stumph (1982) e Leibowitz (1986) todos citados por Dutra (1996), a estrutura de carreira dentro do sistema de carreira deve possuir as funções de estabelecer e organizar as expectativas que a empresa tem em relação às pessoas que nela trabalham; definir

o nível de valorização existente entre os trabalhos de diferentes natureza e diversos níveis de capacitação; estabelecer critérios de acesso de uma pessoa a trabalhos cuja natureza seja mais valorizada do que a atual e fixar critérios de migração das pessoas entre diferentes ocupações ou áreas e regiões.

Para Robbins (2005), a função da organização é ajudar o funcionário a construir sua autoconfiança e manter a empregabilidade por meio do aprendizado contínuo, ou seja, possuir uma comunicação clara das metas e estratégias futuras da organização; criar oportunidades de crescimento aos funcionários; proporcionar assistência financeira devendo custear cursos e treinamentos necessários para a atualização do funcionário e oferecer tempo necessário de aprendizado para o funcionário, concedendo tempo livre remunerado para que os funcionários façam cursos e treinamentos.

Como se constata a partir dos dados apresentados no gráfico 8, os profissionais abordados têm uma perspectiva clara e consistente de como deve se configurar o papel da organização no planejamento e desenvolvimento de carreira no cenário atual. As idéias dos pesquisados vão ao encontro do que apontam os autores sobre a função da organização para desenvolver uma gestão compartilhada de carreira. Mais adiante, serão apresentadas e discutidas o que efetivamente as empresas têm feito ou não tem feito, segundo a visão dos funcionários, nessa direção.

Os indivíduos foram questionados sobre as principais **atribuições do gestor** no processo de planejamento e gerenciamento de carreira, sendo solicitados que indicassem as 5 (cinco) atribuições mais importantes em sua opinião. Os resultados revelaram que 15,9% acreditam que o gestor deve incentivar, ensinar e acompanhar os funcionários, incentivando o crescimento profissional do mesmo. 17,6% dos

indivíduos acreditam que o gestor deve agir como um facilitador, dando *feedback* por meio de diálogo franco. Para 11,1%, o gestor deve desenvolver uma gestão participativa e oferecer cursos, possibilitando o desenvolvimento dos funcionários, conforme apresentado no gráfico 9.

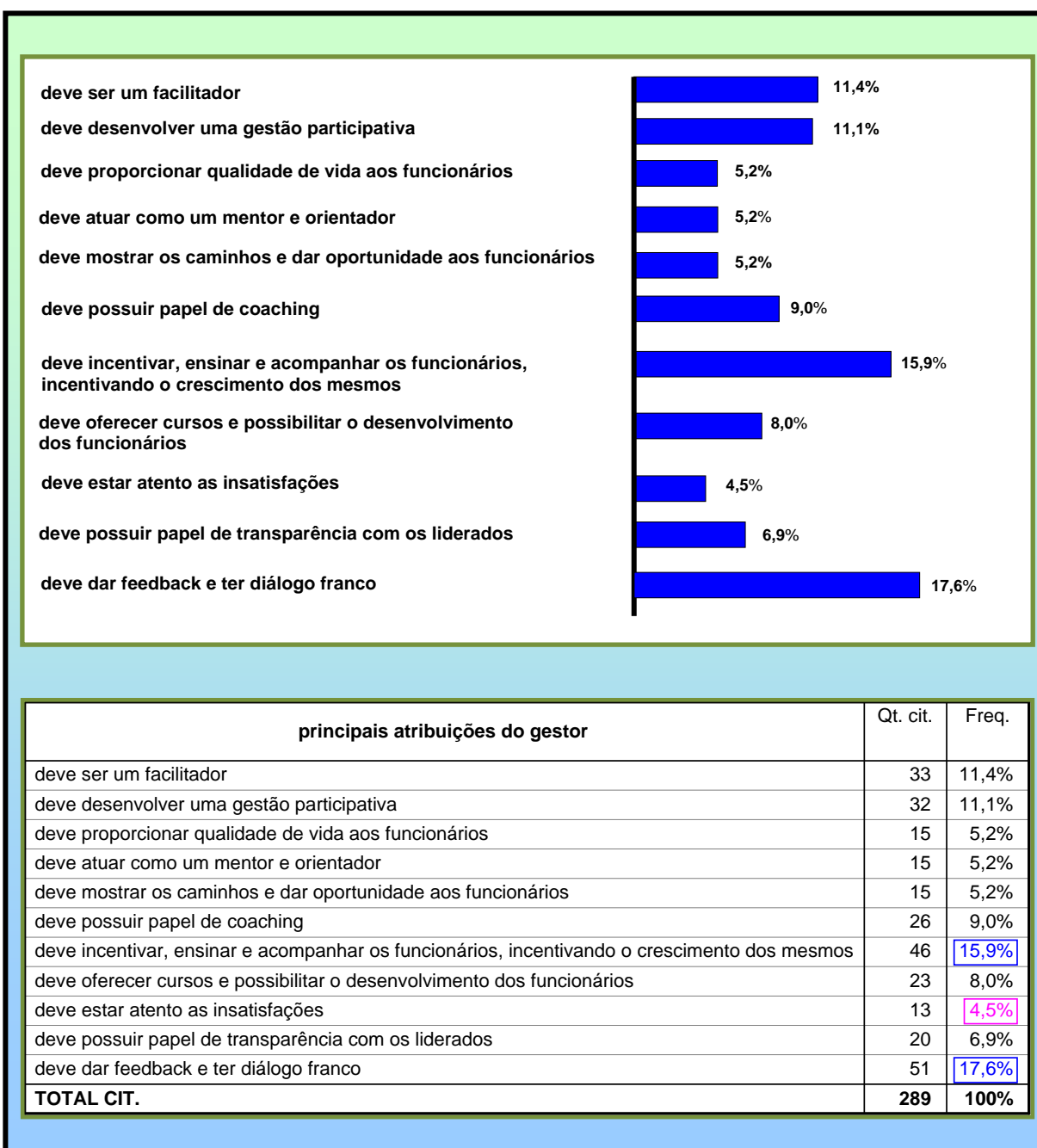


Gráfico 9 - Atribuições do Gestor no processo de planejamento e gerenciamento de carreira  
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008



Os respondentes foram convidados a refletir e responder sobre o que efetivamente têm feito para o planejamento e gerenciamento de suas próprias carreiras. 82,5% dos indivíduos acreditam que estão preparados para monitorar carreira e 62,9 possuem projeto estruturado de carreira. 80,4% não deixam a carreira a cargo da(s) empresa(s) onde atuam, conforme pode ser observado no gráfico 10.

Apesar dos dados acima revelarem indivíduos que se descrevem como “protagonistas de seus destinos profissionais”, é interessante destacar que a maioria (56,7%) afirma que não foi educado e preparado para pensar no planejamento de carreira como uma ferramenta estratégica para sua vida, conforme também observado no gráfico 10. Isso confirma o que nos aponta Dutra (1996), que por questões culturais, não se valoriza o planejamento de carreira em nosso país, realidade que passa a se transformar a partir da segunda metade da década de 90, do século XX, quando o mercado torna-se mais competitivo e passa a valorizar o profissional com alto nível educacional, na chamada “era do conhecimento”. O índice da resposta encontrada nessa questão parece confirmar a inexistência de muitos estímulos sobre a reflexão do futuro profissional nos lares e escolas dos sujeitos pesquisados, estando em consonância também com os números encontrados no gráfico 6, em que um índice pequeno de respostas (6,7%) indicam que o diálogo com os pais foi importante para o planejamento de carreira.

	Não resposta	sim	não	TOTAL
ferramenta estratégica para minha vida	1,0% ( 1)	42,3% (41)	56,7% (55)	100% (97)
tenho projeto estruturado	1,0% ( 1)	62,9% (61)	36,1% (35)	100% (97)
deixo carreira a cargo da empresa	2,1% ( 2)	17,5% (17)	80,4% (78)	100% (97)
bem preparado para monitorar carreira	2,1% ( 2)	82,5% (80)	15,5% (15)	100% (97)
<b>Conjunto</b>	<b>1,5% ( 6)</b>	<b>51,3% (199)</b>	<b>47,2% (183)</b>	<b>100% (388)</b>

**Continua...**

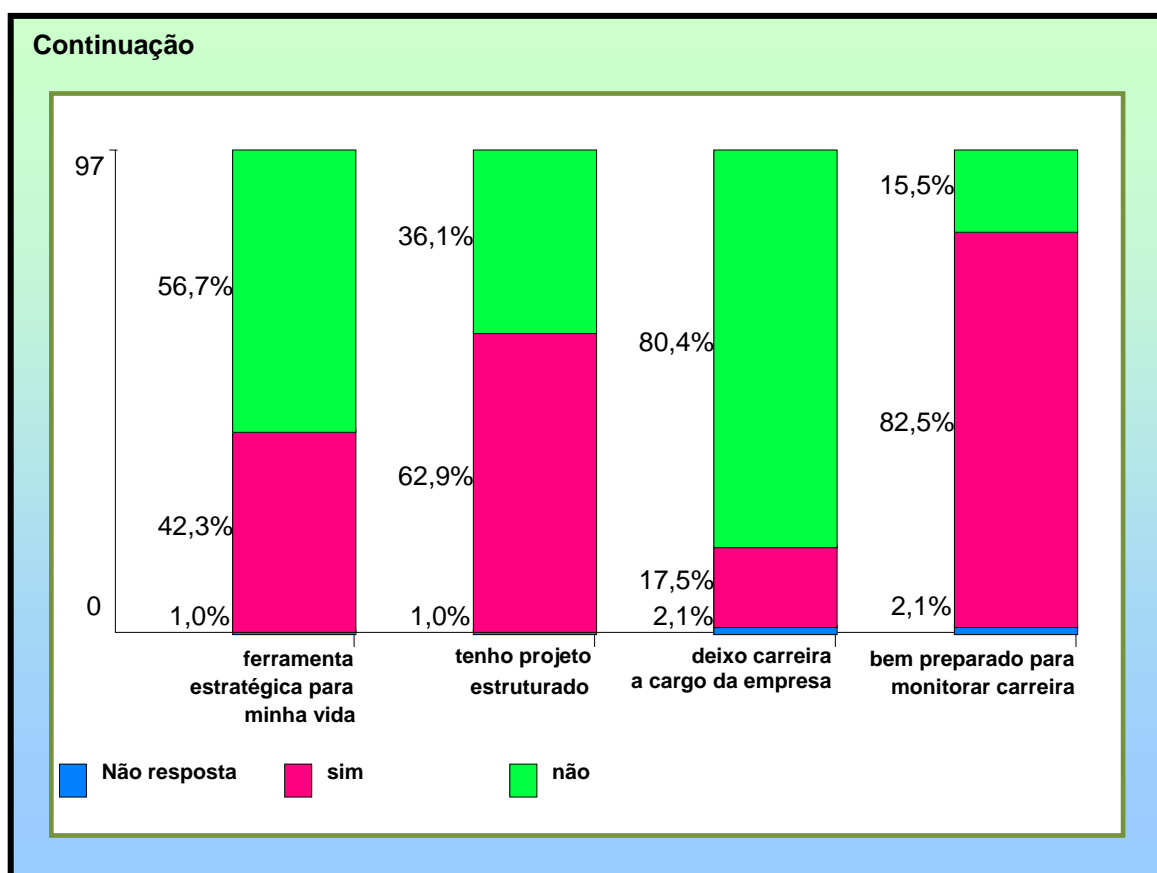


Gráfico 10 - Planejamento e desenvolvimento de carreira do próprio indivíduo  
 Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Para 91,8% dos indivíduos, a carreira tem sido guiada por suas aptidões, para 86,6% a carreira tem sido guiada pelas necessidades, desejos e expectativas e para 74,2% pelas oportunidades oferecidas pelo mercado. Para 86,6% dos indivíduos, a carreira não tem sido guiada por *status*, e para 82,5% a carreira não tem sido guiada ao acaso, conforme observado no gráfico 11.

	Não resposta	sim	não	TOTAL
Oportunidades do mercado	2,1% ( 2)	74,2% (72)	23,7% (23)	100% (97)
Status	4,1% ( 4)	9,3% ( 9)	86,6% (84)	100% (97)
Remuneração	1,0% ( 1)	42,3% (41)	56,7% (55)	100% (97)
Aptidões	2,1% ( 2)	91,8% (89)	6,2% ( 6)	100% (97)
Necessidades, desejos e expectativas	2,1% ( 2)	86,6% (84)	11,3% (11)	100% (97)
Acaso	4,1% ( 4)	13,4% (13)	82,5% (80)	100% (97)
<b>Conjunto</b>	<b>2,6% (15)</b>	<b>52,9% (308)</b>	<b>44,5% (259)</b>	<b>100% (582)</b>

**Continua....**

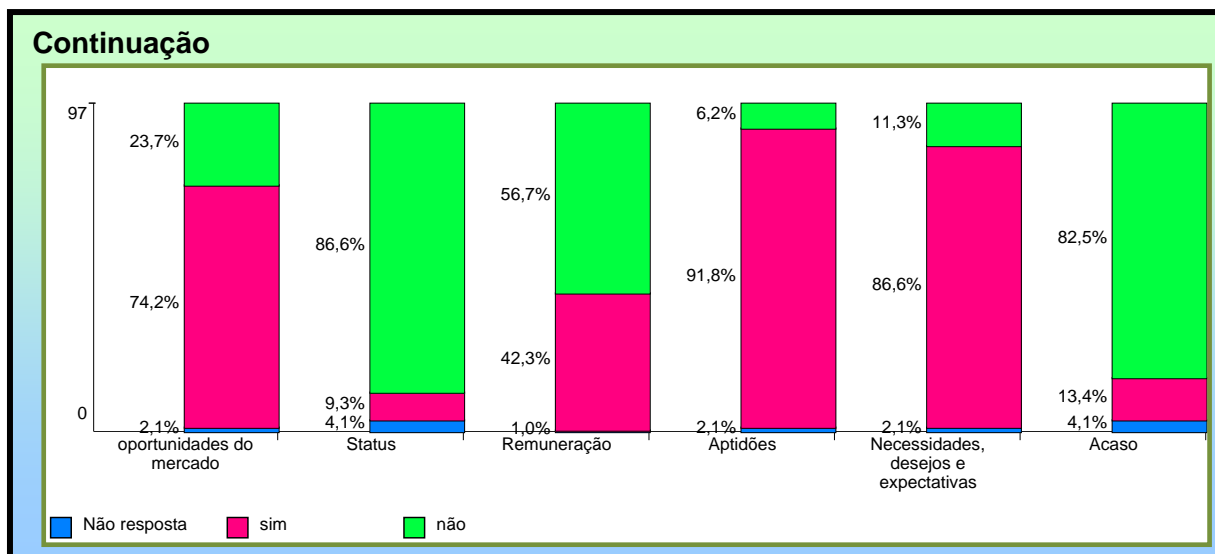


Gráfico 11 - Como a carreira dos indivíduos tem sido guiada  
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

As principais influências que os indivíduos receberam no planejamento de suas carreiras foram: suas expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional (40,3%) e suas necessidades de reconhecimento e realização (24,3%). Com índices menores, aparecem as necessidades econômicas (14,4%) e a relação com a família em termos afetivos e materiais (14,4%), conforme gráfico 12.

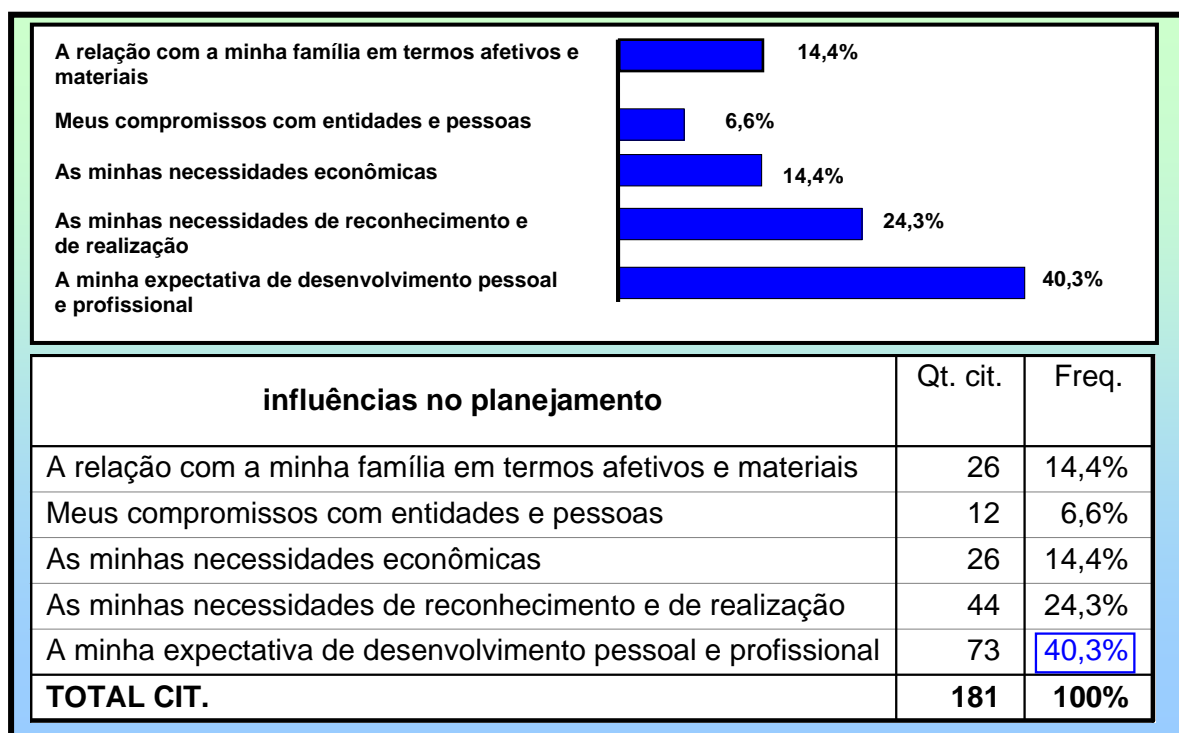
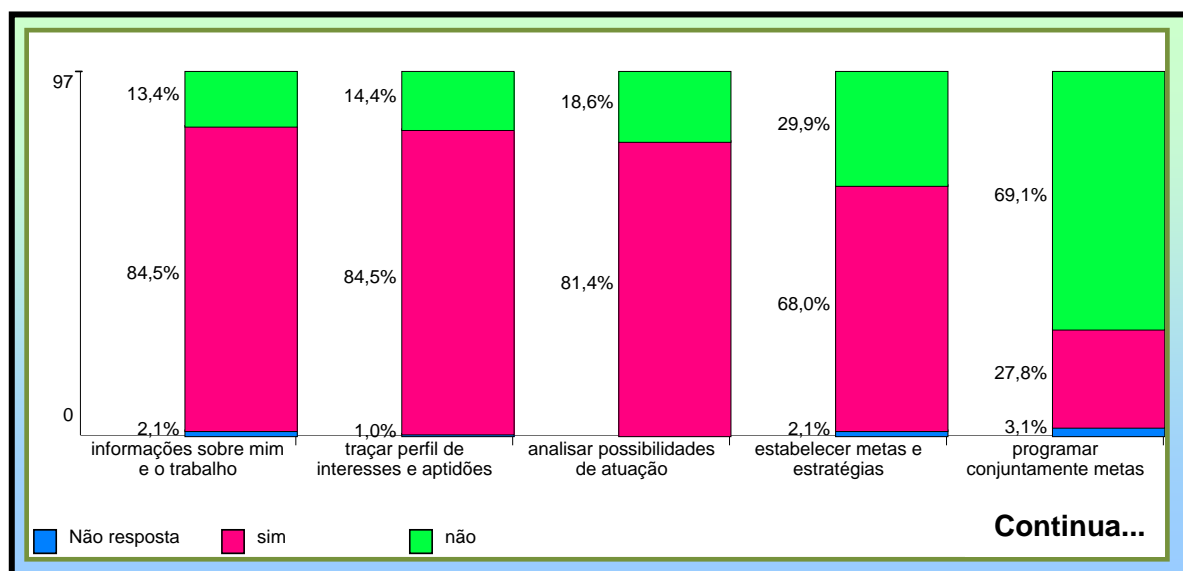


Gráfico 12 - Principais influências no planejamento de carreira  
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Esses dados, mais uma vez vão em direção as características de profissionais proteanos, para os quais o sucesso psicológico é o foco, sendo a realização pessoal e o alcance dos objetivos individuais aspectos centrais no desenvolvimento de carreira, conforme nos explicam os estudiosos da área (HALL, 1996; MARTINS, 2001, 2006; BRIDGES, 1995).

Quando questionados sobre quais estratégias têm utilizado para gerenciar suas próprias carreiras, os participantes afirmam que: têm coletado informações sobre si próprios e sobre o mundo de trabalho (84,5%); têm traçado perfil de suas características de personalidade, interesses e aptidões (84,5%); 81,4% dos indivíduos, têm analisado as possibilidades de atuação no mercado de trabalho e de ocupações alternativas e 68% têm estabelecido metas realistas e implementado estratégias, avaliando a sua eficácia e relevância, conforme gráfico 13.

Para 69% dos indivíduos pesquisados, não tem ocorrido programação em conjunto das metas e estratégias de carreira entre indivíduo e empresa. Esse dado leva na direção de se confirmar o que se constatou na etapa qualitativa deste estudo, de que apesar das empresas estudadas valorizarem a gestão compartilhada de carreira, e estarem conscientes de sua importância e necessidade, ainda não dispõem de um sistema de administração de carreira estruturado.



<b>Continuação</b>				
	Não resposta	sim	não	TOTAL
informações sobre mim e o trabalho	2,1% ( 2)	84,5% (82)	13,4% (13)	<b>100% (97)</b>
traçar perfil de interesses e aptidões	1,0% ( 1)	84,5% (82)	14,4% (14)	<b>100% (97)</b>
analisar possibilidades de atuação	0,0% ( 0)	81,4% (79)	18,6% (18)	<b>100% (97)</b>
estabelecer metas e estratégias	2,1% ( 2)	68,0% (66)	29,9% (29)	<b>100% (97)</b>
programar conjuntamente metas	3,1% ( 3)	27,8% (27)	69,1% (67)	<b>100% (97)</b>
<b>Conjunto</b>	<b>1,6% ( 8)</b>	<b>69,3% (336)</b>	<b>29,1% (141)</b>	<b>100% (485)</b>

Gráfico 13 - Estratégias para o gerenciamento de carreira dos indivíduos  
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Os indivíduos foram questionados sobre a existência **de gestão de carreira** nas empresas em que atuam. Observou-se que para 54,6% dos indivíduos, a resposta foi negativa, ou seja, apenas 36,01% dos respondentes afirmaram que empresas de grande porte do vale do Paraíba em que atuam possuem gestão de carreiras. 9,3% dos indivíduos não responderam a esse questionamento, conforme observado no gráfico 14.

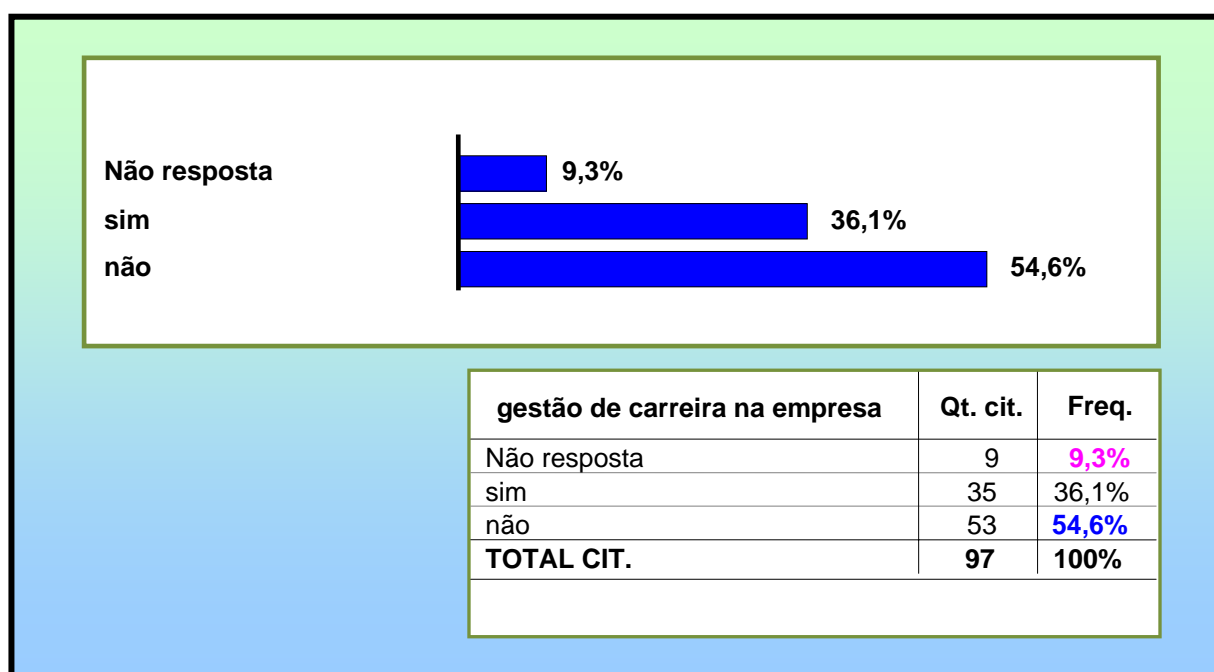
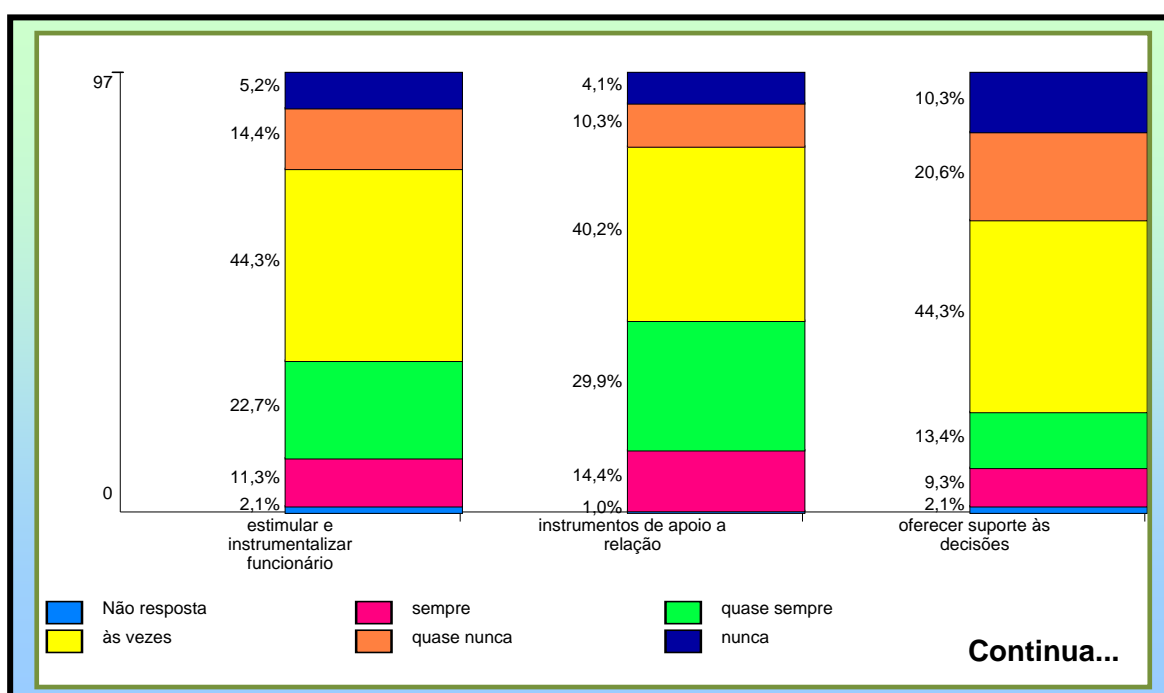


Gráfico 14 - Gestão de Carreira nas Empresas  
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Os pesquisados foram então questionados sobre aspectos da gestão de carreira nas empresas onde atuam. Assim, 22,7% dos respondentes e 11,3% dos respondentes afirmam que quase sempre e sempre respectivamente as empresas buscam estimular e instrumentalizar seus funcionários para pensar suas carreiras e seu desenvolvimento profissional e pessoal, totalizando 34% de respostas nessa direção. Por outro lado, 19,6% dos respondentes afirmam que quase nunca ou nunca isso ocorre. A maioria, ou seja, 44,3% dos sujeitos da amostra, afirma que, às vezes, a empresa busca estimular e instrumentalizar o funcionário. Quanto a possuir instrumentos de gestão que apóiam a relação entre a empresa e os funcionários, a maioria (40,2%) afirma que, às vezes, ocorre, 29,9% afirmam que quase sempre, 14,4% afirmam que sempre e 14,4% afirmam que quase nunca ou nunca isso ocorre. Por fim, sobre oferecer suporte às decisões individuais sobre as carreiras, a maioria (44,3%) aponta que, às vezes, ocorre, 10,3% afirmam que nunca e 20,6% afirmam que quase nunca isso ocorre, e minoria (22,7%) afirma que quase sempre ou sempre a empresa oferece suporte às decisões individuais sobre as carreiras.

Gráfico 15.



<b>Continuação</b>							
	<b>NÃO RESPOSTA</b>	<b>SEMPRE</b>	<b>QUASE SEMPRE</b>	<b>ÀS VEZES</b>	<b>QUASE NUNCA</b>	<b>NUNCA</b>	<b>TOTAL</b>
estimular e instrumentalizar funcionário	2,1% (2)	11,3% (11)	22,7% (22)	44,3% (43)	14,4% (14)	5,2% (5)	<b>100% (97)</b>
instrumentos de apoio a relação	1,0%(1)	14,4% (14)	29,9% (29)	40,2% (39)	10,3% (10)	4,1% (4)	<b>100% (97)</b>
oferecer suporte às decisões	2,1%(2)	9,3% (9)	13,4% (13)	44,3% (43)	20,6% (20)	10,3% (10)	<b>100% (97)</b>
<b>Conjunto</b>	<b>1,7% (5)</b>	<b>11,7% (34)</b>	<b>22,0% (64)</b>	<b>43,0% (125)</b>	<b>15,1% (44)</b>	<b>6,5% (19)</b>	<b>100% (291)</b>

Gráfico 15 - Gestão de Carreiras nas empresas do vale do Paraíba  
 Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Para Dutra (2001), os instrumentos de gestão devem apoiar a relação entre a empresa e as pessoas, estimular e ajudar o indivíduo a planejar sua carreira, cabendo a empresa decidir sobre as oportunidades de carreira e sobre a escolha das pessoas. Os instrumentos de gestão oferecem suporte às decisões individuais sobre as carreiras do funcionário. Pode se observar, no gráfico 15, que há um predomínio de respostas que parecem evidenciar certa fragilidade ou até inexistência de um sistema de administração de carreira bem estruturado.

Os pesquisados foram então questionados sobre quais instrumentos de gestão de carreira existem em suas empresas. A cada instrumento havia a possibilidade de se responder sim, não ou não sei. Os resultados obtidos podem ser visualizados no gráfico 16.

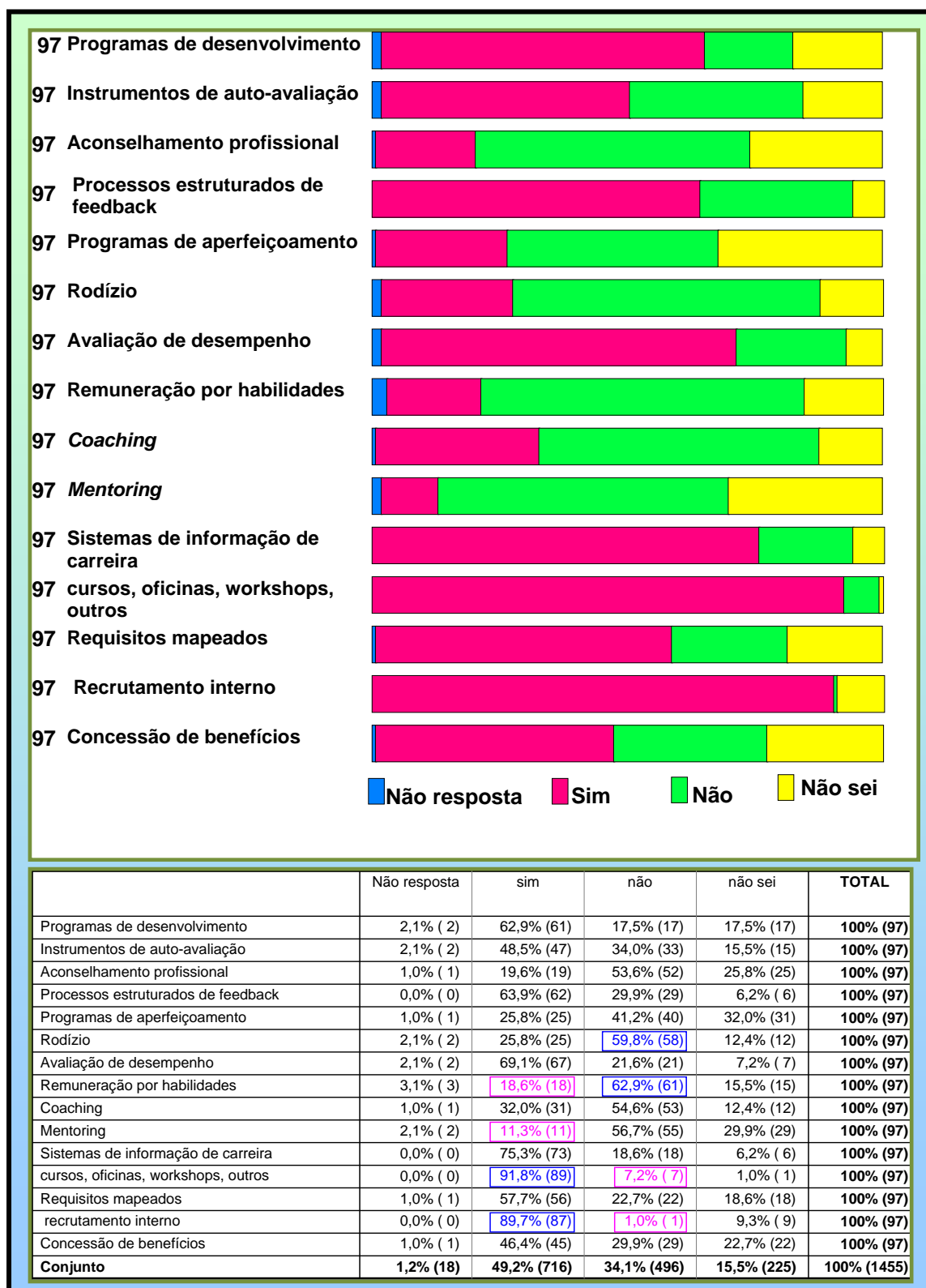


Gráfico 16 - Instrumentos de Gestão  
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Os instrumentos de gestão que obtiveram maiores índices de respostas positivas foram: programas de desenvolvimento, como cursos, *workshops*, entre



outros (91,8%), recrutamento interno (89,7%), sistemas de informação de carreira (75,3%), avaliação de desempenho (69,1%).

Os instrumentos de gestão que obtiveram maiores índices de respostas negativas, ou seja, que as empresas não possuem foram: remuneração por habilidades (62,9%), a ferramenta *mentoring* (56,7%), a ferramenta *coaching* (54,6%) e aconselhamento profissional (53,6%).

Chama também a atenção um índice sempre presente de respostas “não sei” frente às alternativas, o que pode revelar a necessidade de maiores esclarecimentos e divulgação acerca dos instrumentos de gestão de carreira que as empresas possuem.

Os pesquisados foram convidados a responder em que aspectos a estrutura de carreira existente na organização onde atuam tem sido eficiente. As respostas, que podem ser visualizadas no gráfico 17, revelam que: 14,4% sempre e 28,9% quase sempre têm estabelecido e organizado as expectativas que a empresa tem em relação às pessoas que nela trabalham; 32% quase sempre definem o nível de valorização existente entre os trabalhos de diferentes natureza e diversos níveis de capacitação e 34% quase sempre estabelecem critérios de acesso de uma pessoa a trabalhos cuja natureza seja mais valorizada do que a atual. Observa-se também que para as afirmações a resposta “às vezes” recebeu os índices 40,2%, 45,4% e 39,2% respectivamente.

	Não resposta	sempre	quase sempre	às vezes	quase nunca	nunca	TOTAL
Estabelecer/ organizar expectativas	1,0% ( 1)	14,4% (14)	28,9% (28)	40,2% (39)	10,3% (10)	5,2% ( 5)	100% (97)
Nível de valorização existente	1,0% ( 1)	8,2% ( 8)	32,0% (31)	45,4% (44)	8,2% ( 8)	5,2% ( 5)	100%(97)
Estabelecer acesso a outros trabalhos	3,1% ( 3)	6,2% ( 6)	34,0% (33)	39,2% (38)	12,4% (12)	5,2% ( 5)	100% (97)
Conjunto	1,7% ( 5)	9,6% (28)	31,6% (92)	41,6%(121)	10,3% (30)	5,2% (15)	100% (291)

Continua...

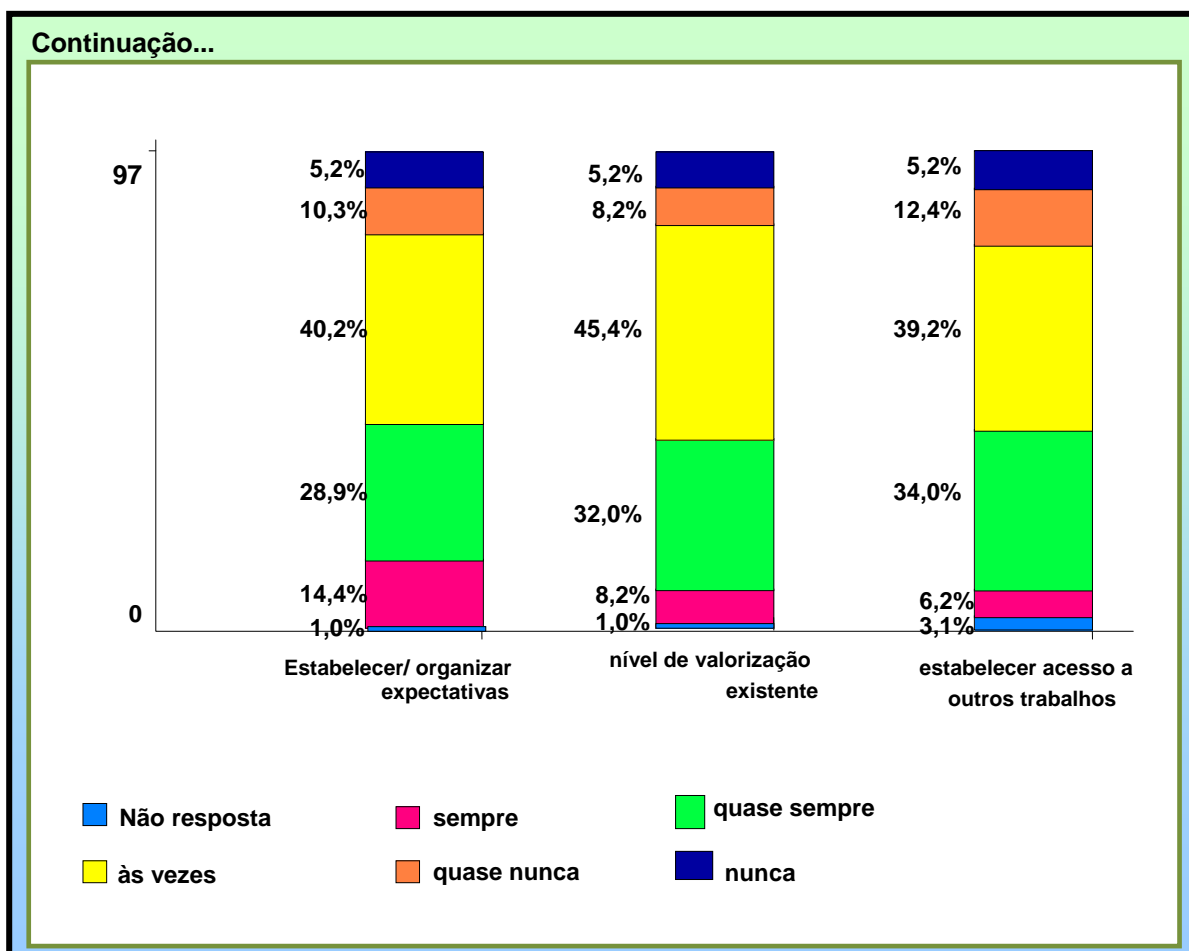


Gráfico 17 - Estrutura de Carreira existente nas organizações  
 Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Nas empresas pesquisadas, segundo a opinião dos respondentes, os gestores em 39,2% sempre têm buscado realizar diálogos francos com os funcionários, 36,1% sempre têm atuado com transparência e 26,8% sempre têm proporcionado aos funcionários oportunidade de realização de cursos. Para 20,6% dos indivíduos que responderam a pesquisa, os gestores nunca estão atentos às insatisfações, para 17,5%, os gestores nunca exercem papel de *coaching* e para 15,5%, o gestor não proporciona função adequada para cada perfil, conforme apresentado no gráfico 18.

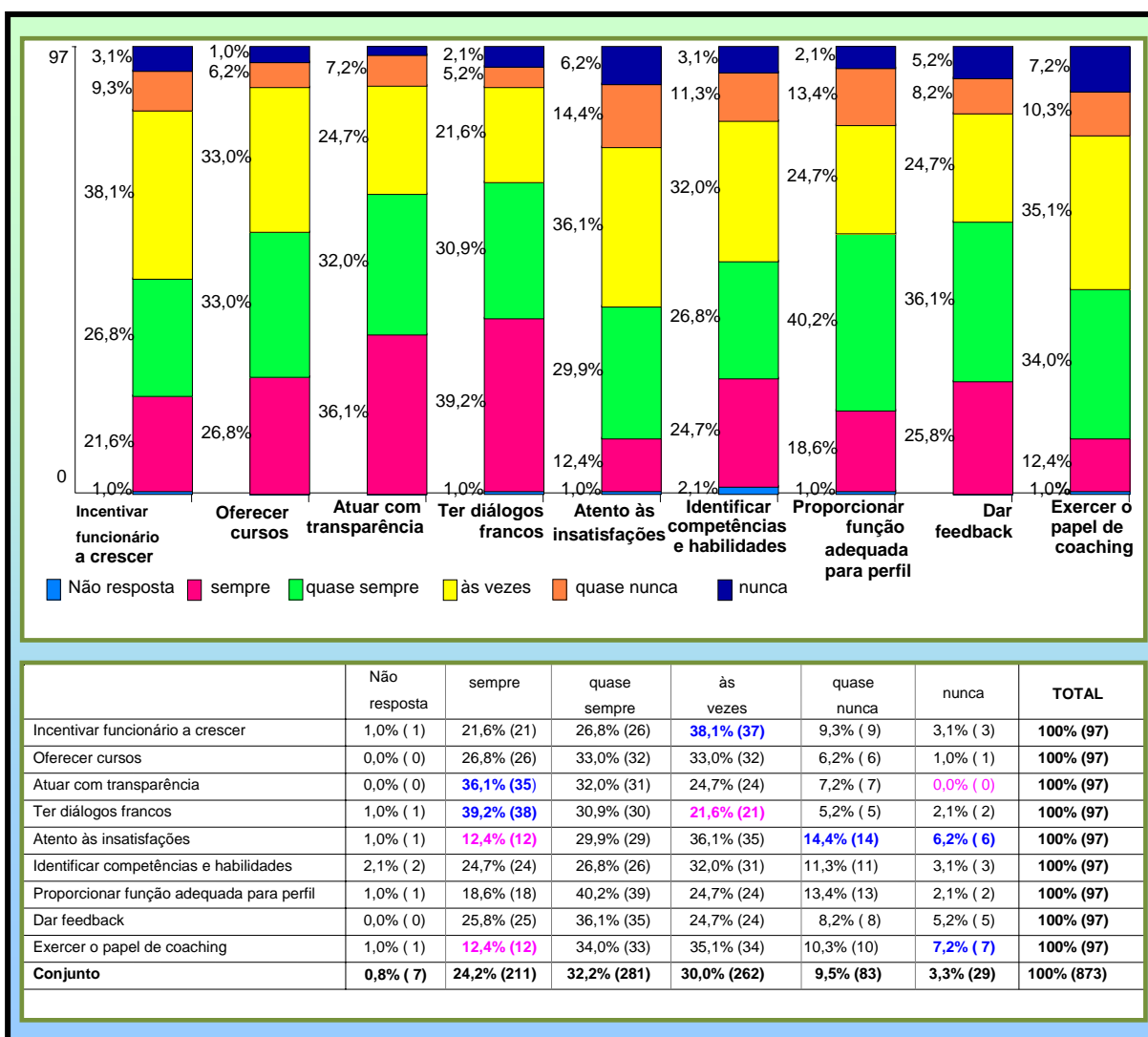


Gráfico 18 - Realização pelos gestores

Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Pode se constatar, com as respostas obtidas, que os profissionais estudados, de forma geral, avaliam positivamente a atuação dos gestores das empresas onde atuam. Esse é um aspecto importante, pois na etapa qualitativa deste estudo, o gestor foi apontado como um elemento chave no processo de gestão de carreiras. A importância do papel do gestor também é enfatizada por estudiosos da área, como Marins (2001), o qual o aponta como devendo ser capaz de estimular as pessoas para que possam planejar suas vidas profissionais, identificar e trabalhar pontos

fortes e fracos, facilitar a comunicação entre pessoa e empresa, oferecendo transparência de negociação.

Para finalizar o eixo sobre planejamento e gerenciamento de carreira, foram questionadas as atitudes dos pesquisados com relação a esse aspecto dentro das empresas onde atuam. Os indivíduos atuantes nas empresas afirmam que procuram buscar sempre a aceitar desafios (76,3%), e estão comprometidos com a empresa e 60,8% estão abertos para novas oportunidades, conforme pode ser visualizado no gráfico19.

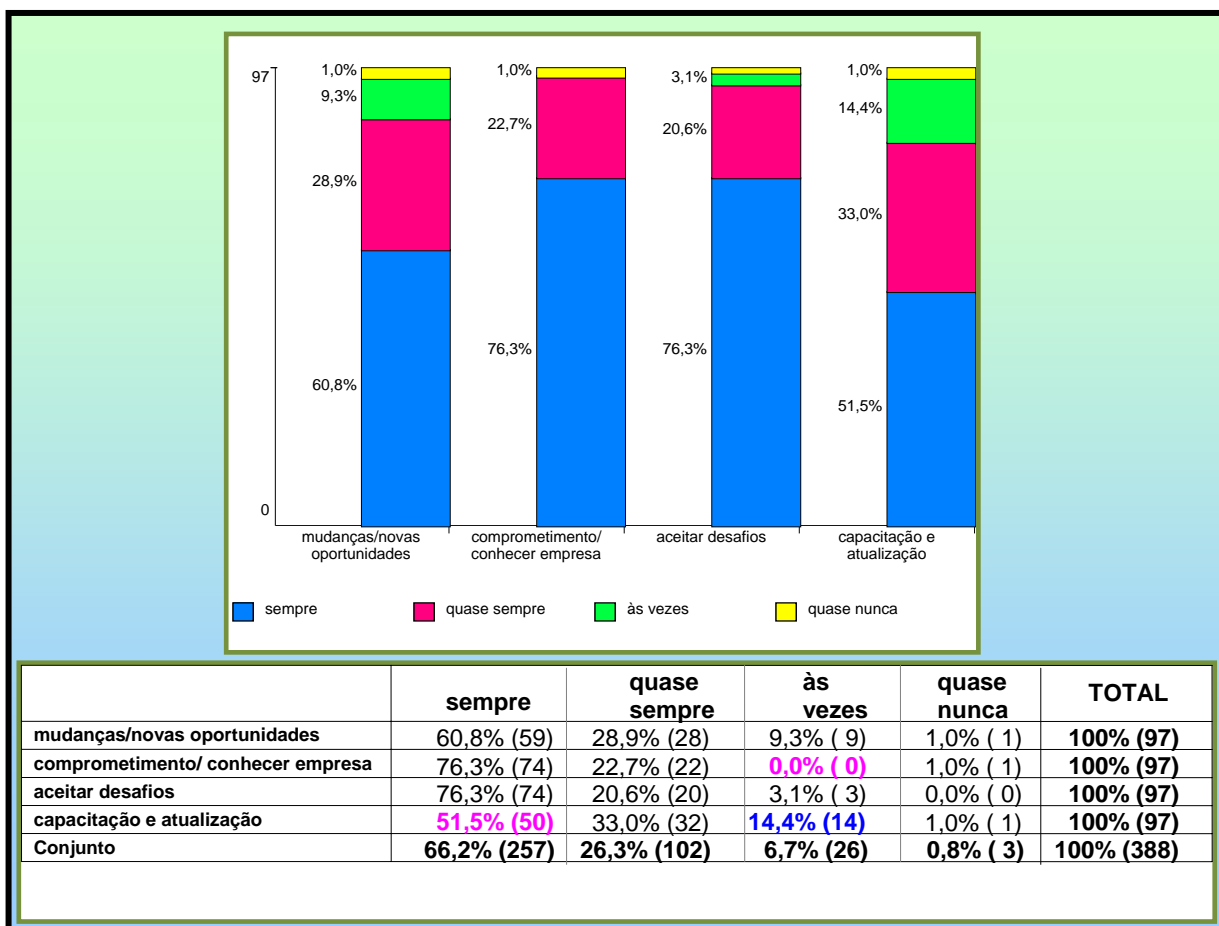


Gráfico 19 - Os indivíduos das empresas têm buscado

Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Constata-se no eixo planejamento de carreira uma desenvoltura na percepção dos indivíduos pesquisados, atuantes em empresas de grande porte do vale do Paraíba paulista. A maioria afirma ter planejado suas carreiras e não deixam o

planejamento a cargo das oportunidades oferecidas pelo mercado. O planejamento está baseado nas escolhas individuais, nas aptidões e no atendimento da satisfação das necessidades dos indivíduos.

As empresas, por sua vez, embora possuam carência em sistemas de gestão compartilhada de carreira, possuem alguns instrumentos de gestão e são percebidas como agentes importantes em proporcionar oportunidade de desenvolvimento de carreira aos indivíduos. Os gestores, segundo a percepção dos indivíduos pesquisados, possuem papel importante no processo de desenvolvimento e gerenciamento de carreira na gestão compartilhada entre indivíduo e empresa. No próximo eixo serão analisadas informações sobre o perfil do profissional do século XXI frente ao planejamento e gerenciamento de carreira.

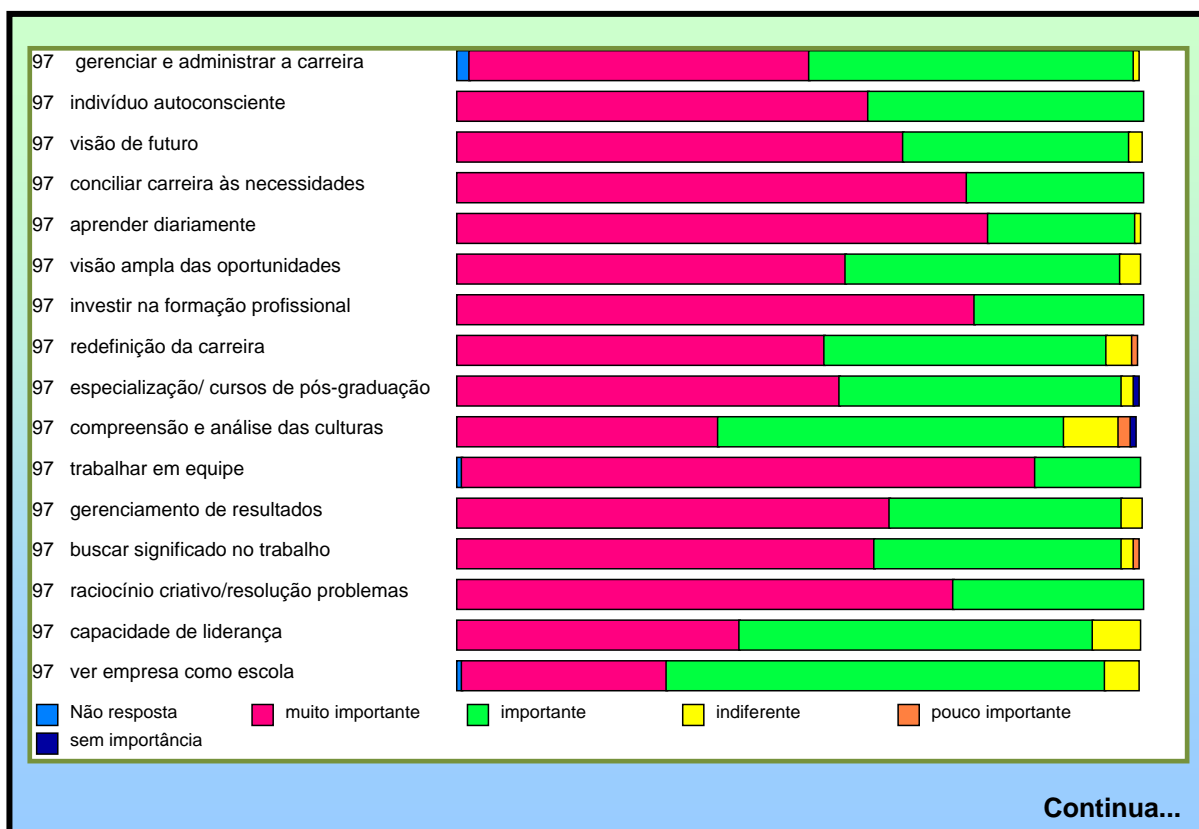
### **6.2.3 Profissional do século XXI**

Nesta parte do questionário (eixo 3), os indivíduos apontaram suas percepções sobre o que acreditam que se espera dos profissionais na atualidade, ou seja, como serão ou quais as tendências dos profissionais do século XXI.

Foram relacionados 16 aspectos, e foi solicitado que os pesquisados expressassem o grau de importância dos mesmos. Conforme pode ser visualizado no gráfico 20, todos os itens foram considerados muito importantes e importantes, com os seguintes destaques: 93,8% dos indivíduos consideram muito importante a percepção da empresa como uma escola, para 100% possuir raciocínio criativo e resolução de problemas, 92,7% capacidade de liderança, 96,9% buscar significado no trabalho realizado, 99% trabalho em equipe, e para 100% é muito importante investir na formação profissional e 98,9% no aprendizado permanente e aprender a aprender diariamente.

Para diferentes autores, algumas habilidades e atitudes são essenciais para o profissional do século XXI. Para Drucker (1997; 1999) possuir especialização, ou seja, ser um especialista e possuir capacidade de percepção da diversidade cultural e de conhecimentos, saber trabalhar em equipe e buscar significado no trabalho em que o indivíduo realiza são importantes habilidades que devem ser desenvolvidas pelos profissionais da atualidade. Para Stewart (1998), o importante é possuir habilidade de gerenciamento por resultados. Meister (1999) aponta a habilidade de aprendizagem continuada, ou seja, o trabalhador deve ser constantemente um aprendiz, além de possuir desenvolvimento de liderança e ter a habilidade de autogerenciar a própria carreira. Para finalizar, Martins (2001) enfatiza a importância da habilidade de raciocínio criativo e resolução de problemas.

Como se constata, a percepção dos profissionais estudados está em consonância com a literatura.



Continuação							
	Não resposta	muito importante	importante	indiferente	pouco importante	sem importância	TOTAL
gerenciar e administrar a carreira	2,1% ( 2)	49,5% (48)	47,4% (46)	1,0%( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	100% (97)
indivíduo autoconsciente	0,0% ( 0)	59,8% (58)	40,2% (39)	0,0%( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	100% (97)
visão de futuro	0,0% ( 0)	64,9% (63)	33,0% (32)	2,1%( 2)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	100% (97)
conciliar carreira às necessidades	0,0% ( 0)	74,2% (72)	25,8% (25)	0,0%( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	100% (97)
aprender diariamente	0,0% ( 0)	77,3% (75)	21,6% (21)	1,0%( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	100% (97)
visão ampla das oportunidades	0,0% ( 0)	56,7% (55)	40,2% (39)	3,1%( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	100% (97)
investir na formação profissional	0,0% ( 0)	75,3% (73)	24,7% (24)	0,0%( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	100% (97)
redefinição da carreira	0,0% ( 0)	53,6% (52)	41,2% (40)	4,1%( 4)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	100% (97)
especialização/cursos de pós-graduação	0,0% ( 0)	55,7% (54)	41,2% (40)	2,1%( 2)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	100% (97)
compreensão e análise das culturas	0,0% ( 0)	38,1% (37)	50,5% (49)	8,2%( 8)	2,1% ( 2)	1,0% ( 1)	100% (97)
trabalhar em equipe	1,0% ( 1)	83,5% (81)	15,5% (15)	0,0%( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	100% (97)
gerenciamento de resultados	0,0% ( 0)	62,9% (61)	34,0% (33)	3,1%( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	100% (97)
buscar significado no trabalho	0,0% ( 0)	60,8% (59)	36,1% (35)	2,1%( 2)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	100% (97)
raciocínio criativo/resolução problemas	0,0% ( 0)	72,2% (70)	27,8% (27)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	100% (97)
capacidade de liderança	0,0% ( 0)	41,2% (40)	51,5% (50)	7,2% ( 7)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	100% (97)
ver empresa como escola	1,0% ( 1)	29,9% (29)	63,9% (62)	5,2% ( 5)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	100% (97)
<b>Conjunto</b>	<b>0,3% ( 4)</b>	<b>59,7% (927)</b>	<b>37,2% (577)</b>	<b>2,4% (38)</b>	<b>0,3% ( 4)</b>	<b>0,1% ( 2)</b>	<b>100% (1552)</b>

Gráfico 20 - O que se espera dos profissionais na atualidade  
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Os indivíduos pesquisados foram questionados se consideram profissionais com o perfil de profissionais da atualidade. 71,1% consideram-se com o perfil de profissional do século XXI, 2,1% não se consideram, 24,7% consideram-se em parte com o perfil do profissional da atualidade e 2,1% não responderam ao questionamento, conforme apresentado no gráfico 21.

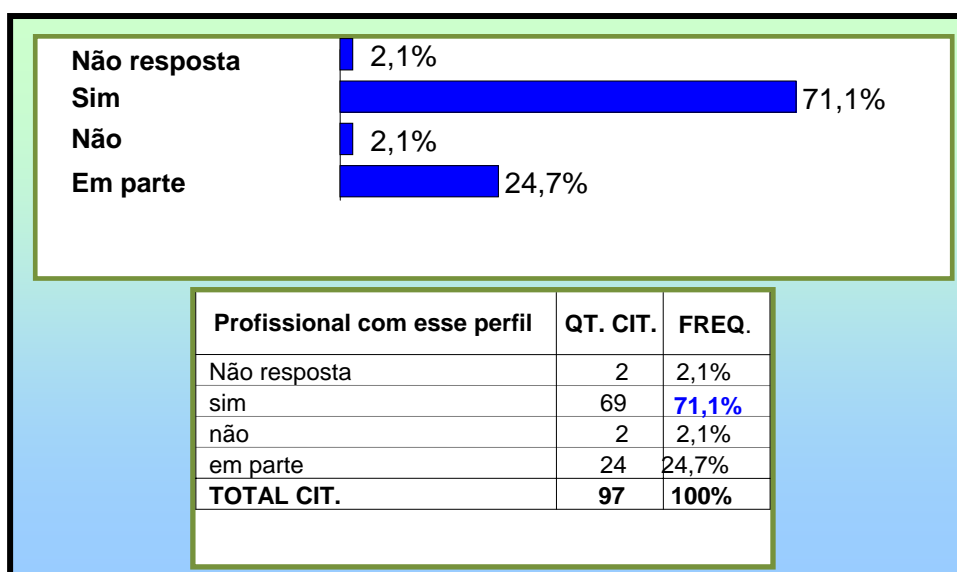
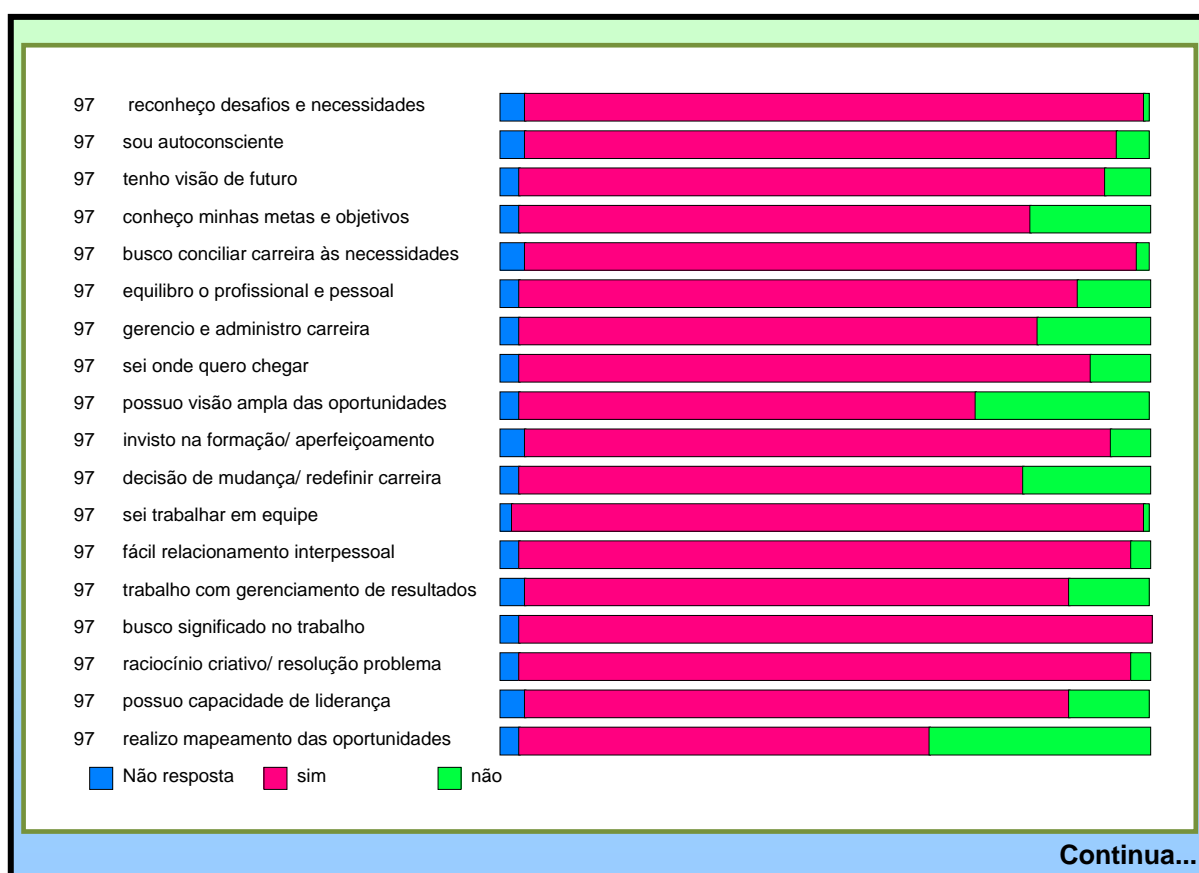


Gráfico 21 - Perfil dos profissionais da atualidade  
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Foi então solicitado que os respondentes indicassem quais características acreditavam possuir e quais acreditavam não possuir. Conforme apresentado no gráfico 22, os profissionais atuantes em empresas de grande porte do vale do Paraíba paulista consideram que sabem trabalhar em equipe (96,9%); buscam significado no trabalho em que realizam (96,9%); 94,8% reconhecem os desafios e percebem as necessidades de planejar a carreira (93,8%); também buscam conciliar a carreira às necessidades pessoais, familiares, sociais e profissionais (93,8%); possuem facilidade em estabelecer e manter relacionamentos interpessoais (93,8%); e possuem raciocínio criativo e capacidade de resolução de problemas (93,8%).

Os aspectos que obtiveram maiores índices negativos, ou seja, qualidades do profissional do século XXI que os respondentes acreditam que não possuem foram: realizar mapeamento das oportunidades de trabalho (34%) e possuir visão ampla das oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado (26,8%).





Continuação				
	Não resposta	sim	não	TOTAL
reconheço desafios e necessidades	4,1% ( 4)	94,8% (92)	1,0% ( 1)	100% (97)
sou autoconsciente	4,1% ( 4)	90,7% (88)	5,2% ( 5)	100% (97)
tenho visão de futuro	3,1% ( 3)	89,7% (87)	7,2% ( 7)	100% (97)
conheço minhas metas e objetivos	3,1% ( 3)	78,4% (76)	18,6% (18)	100% (97)
busco conciliar carreira às necessidades	4,1% ( 4)	93,8% (91)	2,1% ( 2)	100% (97)
equilíbrio o profissional e pessoal	3,1% ( 3)	85,6% (83)	11,3% (11)	100% (97)
gerencio e administro carreira	3,1% ( 3)	79,4% (77)	17,5% (17)	100% (97)
sei onde quero chegar	3,1% ( 3)	87,6% (85)	9,3% ( 9)	100% (97)
posso visão ampla das oportunidades	3,1% ( 3)	70,1% (68)	26,8% (26)	100% (97)
invisto na formação/ aperfeiçoamento	4,1% ( 4)	89,7% (87)	6,2% ( 6)	100% (97)
decisão de mudança/ redefinir carreira	3,1% ( 3)	77,3% (75)	19,6% (19)	100% (97)
sei trabalhar em equipe	2,1% ( 2)	96,9% (94)	1,0% ( 1)	100% (97)
fácil relacionamento interpessoal	3,1% ( 3)	93,8% (91)	3,1% ( 3)	100% (97)
trabalho com gerenciamento de resultados	4,1% ( 4)	83,5% (81)	12,4% (12)	100% (97)
busco significado no trabalho	3,1% ( 3)	96,9% (94)	0,0% ( 0)	100% (97)
raciocínio criativo/ resolução problema	3,1% ( 3)	93,8% (91)	3,1% ( 3)	100% (97)
posso capacidade de liderança	4,1% ( 4)	83,5% (81)	12,4% (12)	100% (97)
realizo mapeamento das oportunidades	3,1% ( 3)	62,9% (61)	34,0% (33)	100% (97)
<b>Conjunto</b>	<b>3,4% (59)</b>	<b>86,0% (1502)</b>	<b>10,6% (185)</b>	<b>100% (1746)</b>

Gráfico 22 - Perfil dos profissionais pesquisados

Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

O profissional atuante em empresas do vale do Paraíba paulista considera-se com o perfil exigido por esse profissional na atualidade. Considera as habilidades importantes e acredita que executa e estão preparados para trabalhar com as habilidades. Como ponto de melhoria, acredita que precisa saber mapear as oportunidades oferecidas pelo mercado. No próximo eixo, serão abordadas informações referentes ao eixo Relações de Trabalho e Empregabilidade.

#### 6.2.4 Relações de trabalho e empregabilidade

Nesse eixo, os indivíduos pesquisados apresentaram as opiniões referentes às relações de trabalho e empregabilidade. Constatou-se que 58,8% dos indivíduos concordam e 41,2% concordam totalmente que os indivíduos devem desenhar sua

trajetória e fazer investimentos pessoais em treinamento, visando manter e aumentar sua empregabilidade; 55,7% concordam e 42,3% concordam totalmente que haverá trabalho para os indivíduos que possuem pró-atividade, flexibilidade, capacidade de trabalhar em equipe e de autogerenciar a carreira. 73,2% concordam que a estabilidade no emprego deverá ser auto-gerida; 56,7% acreditam que o trabalho realizado no futuro estará menos contido no emprego formal (carteira assinada) e 92,8% concordam que as pessoas deverão aprender novas formas de trabalho, conforme observado no gráfico 23.

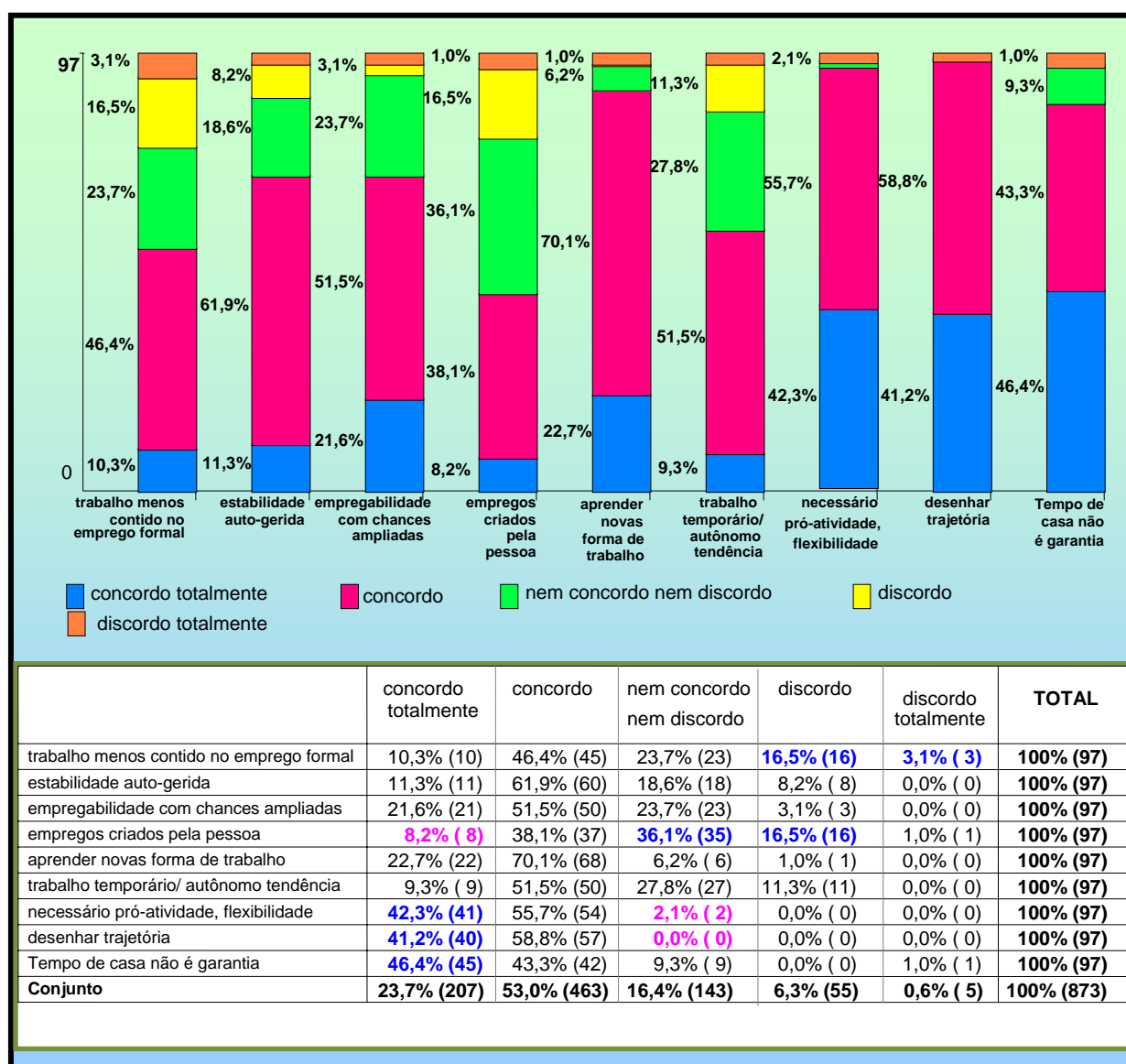
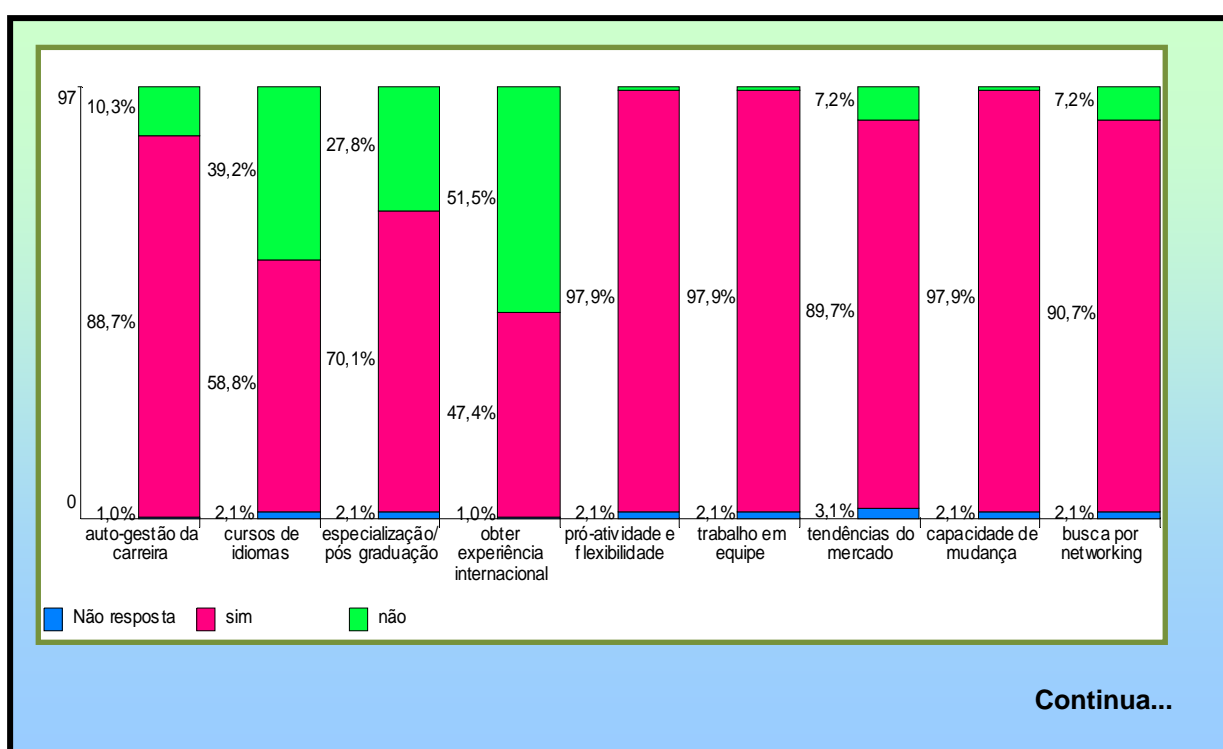


Gráfico 23 - Relações de Trabalho e Empregabilidade  
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Observam-se traços fortes da carreira proteana na autogestão da carreira e traços da carreira sem fronteira na realização de trabalhos autônomos. Os indivíduos acreditam que a tendência do trabalho estará nas mãos dos indivíduos. O trabalho estará menos contido no emprego formal, embora parte dos indivíduos entrevistados (19,6%), discorde dessa afirmativa. As pessoas deverão aprender novas formas de trabalho. Apenas 17,5% dos indivíduos discordam que os empregos serão criados pelas próprias pessoas.

Para manter a empregabilidade, os indivíduos atuantes nas empresas do vale do Paraíba, conforme apresentado no gráfico 24, têm investido na autogestão da própria carreira (88,7%), 97,9% dos indivíduos consideram-se que sabem trabalhar em equipe, possuem pró-atividade, flexibilidade e capacidade de mudança. Por outro lado, observou-se que 51,5% não buscam obter experiência internacional, 39,2% não realizam cursos de idiomas e 27,8% não buscam por cursos de especialização e pós-graduação.



<b>Continuação</b>				
	Não resposta	sim	não	TOTAL
auto-gestão da carreira	1,0% ( 1)	88,7% (86)	10,3% (10)	<b>100% (97)</b>
cursos de idiomas	2,1% ( 2)	58,8% (57)	39,2% (38)	<b>100% (97)</b>
especialização/ pós graduação	2,1% ( 2)	70,1% (68)	27,8% (27)	<b>100% (97)</b>
obter experiência internacional	1,0% ( 1)	47,4% (46)	51,5% (50)	<b>100% (97)</b>
pró-atividade e flexibilidade	2,1% ( 2)	97,9% (95)	0,0% ( 0)	<b>100% (97)</b>
trabalho em equipe	2,1% ( 2)	97,9% (95)	0,0% ( 0)	<b>100% (97)</b>
tendências do mercado	3,1% ( 3)	89,7% (87)	7,2% ( 7)	<b>100% (97)</b>
capacidade de mudança	2,1% ( 2)	97,9% (95)	0,0% ( 0)	<b>100% (97)</b>
busca por networking	2,1% ( 2)	90,7% (88)	7,2% ( 7)	<b>100% (97)</b>
<b>Conjunto</b>	<b>1,9% (17)</b>	<b>82,1% (717)</b>	<b>15,9% (139)</b>	<b>100% (873)</b>

Gráfico 24 - Manutenção da Empregabilidade

Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

As respostas obtidas indicam que o profissional estudado acredita que na era da empregabilidade a carreira passa a ser uma construção individual marcada por uma sucessão de escolhas autônomas do trabalhador, único responsável pelo fracasso ou sucesso desta trajetória, conforme afirma Lemos (2006).

Para Brigdes (1995), o trabalho realizado no futuro próximo estará cada vez menos contido no emprego. Não somente a carreira deverá ser autogerida, mas principalmente a estabilidade no emprego, que no futuro será decorrente da empregabilidade do trabalhador, a capacidade de se fazer atraente aos olhos do empregador. Os respondentes, na sua maioria, concordam com essa idéia, e por isso indicam um movimento individual em direção a novas habilidades. Reafirmam a importância da pró-atividade e da flexibilidade.

Motta (2006) acredita que as transformações enfrentadas atualmente pelas empresas são muito pequenas em relação às que virão em um futuro próximo, preservar a individualidade e obter satisfação no trabalho tende a prevalecer. O individualismo significa ampliar a possibilidade de decidir sobre o próprio destino

com a menor influência de outros. A gerência contemporânea também deve estimular a idéia de que as pessoas devem ser responsáveis pelo próprio destino para se desenvolver. Em consonância com essas idéias, os profissionais deste estudo, em sua grande maioria, afirmam que buscam autogerir sua carreira. Conforme afirma Minarelli (1995), o caminho para conquistar a empregabilidade com segurança profissional e financeira é investir na autogestão da carreira. Um profissional com empregabilidade tem suas chances de atuação ampliadas devido à possibilidade de ajustar-se às demandas do mundo do trabalho.

O profissional atuante em empresas de grande porte do vale do Paraíba paulista acredita, de forma geral, que tem se preparado para manter a sua empregabilidade. Entretanto, para alguns indivíduos pesquisados não existe interesse pelo desenvolvimento de uma carreira internacional e pela realização de cursos de idiomas e de especialização.

Nos próximos tópicos, serão apresentados os resultados encontrados com a realização de análises bidimensionais. Foram cruzadas algumas questões de todos os eixos pesquisados no questionário com as variáveis gênero, idade e tempo de serviço.

## 6.3 ANÁLISES BIDIMENSIONAIS

### 6.3.1 Definição de carreira

As análises bidimensionais realizadas com o eixo definição de carreira serão apresentados nesse tópico.

### 6.3.1.1 Definição de carreira x gênero

Nas análises das informações sobre a definição de carreira e gênero, observou-se que tanto entre os homens (60%) como entre as mulheres (73,2%), prevalece uma percepção de carreira dinâmica e contemporânea, que traz elementos da carreira proteana, uma vez que indica que a carreira deve ser pensada em conjunto com as organizações.

Observa-se que um índice um pouco maior de homens (28%) do que de mulheres (19,2%) escolheu as alternativas 3 e 4, as quais remetem a uma percepção de carreiras sem fronteiras. Nesta, o indivíduo ocupa papel central no conceito de carreira, transcendendo as fronteiras verticalmente ou lateralmente, em diversas ou numa mesma empresa de forma autônoma.

Uma visão mais tradicional de carreira é apontada por uma minoria tanto de homens (12%) como de mulheres (6%), os quais escolheram as alternativas 1 e 5.

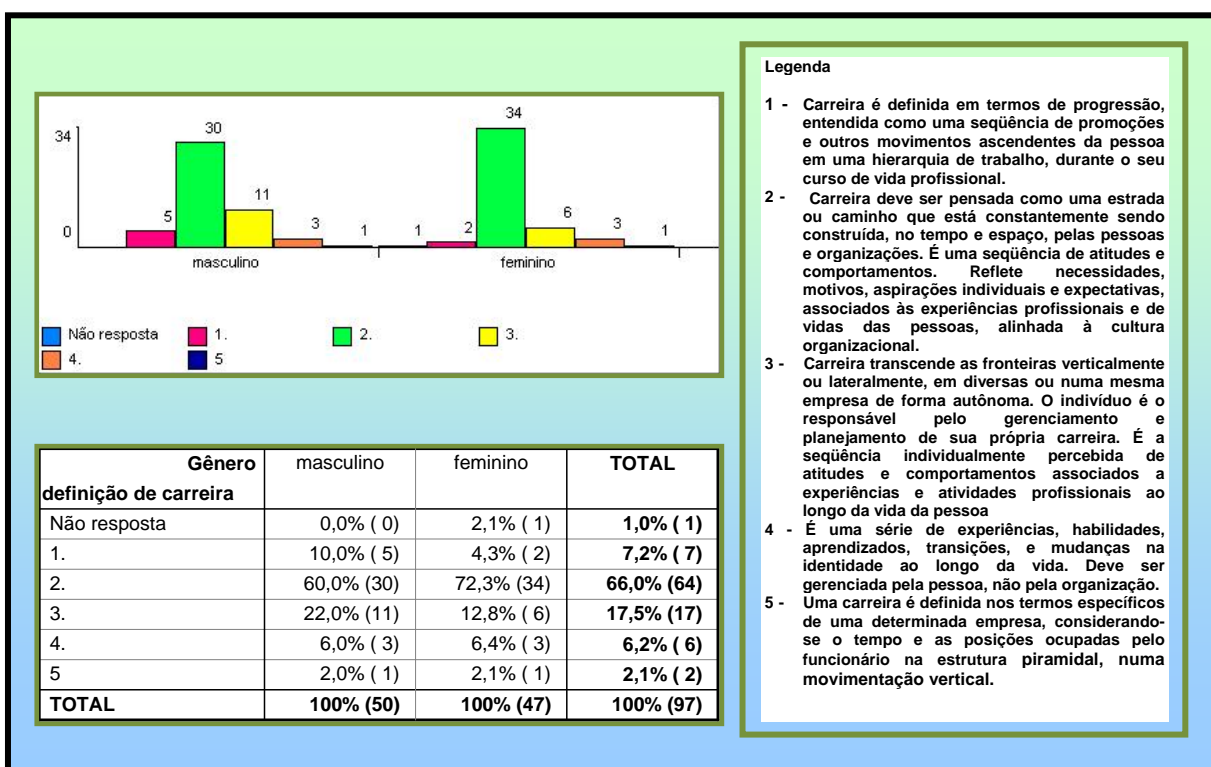


Gráfico 25 - Correlação entre definição de carreira e gênero

Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

A seguir, será apresentado as análises bidimensionais das informações entre definição de carreira e idade.

### 6.3.1.2 Definição de carreira x idade

Em todas as idades pesquisadas, observou-se o predomínio de opiniões (acima de 50%) nas definições de carreira apresentadas nos tópicos 2 e 3, que remetem à carreira proteana e carreira sem fronteiras, em que o indivíduo aparece como elemento chave no processo de desenvolvimento de carreira. A definição de carreira tradicional é apontada por poucos sujeitos, situados nas idades de 35 a 39 anos (18,2%), 40 a 44 (9,1%), 45 a 49 (10%) e entre 50 a 55 anos (16,7%), com índices muito pouco expressivos, conforme observado no gráfico 26.

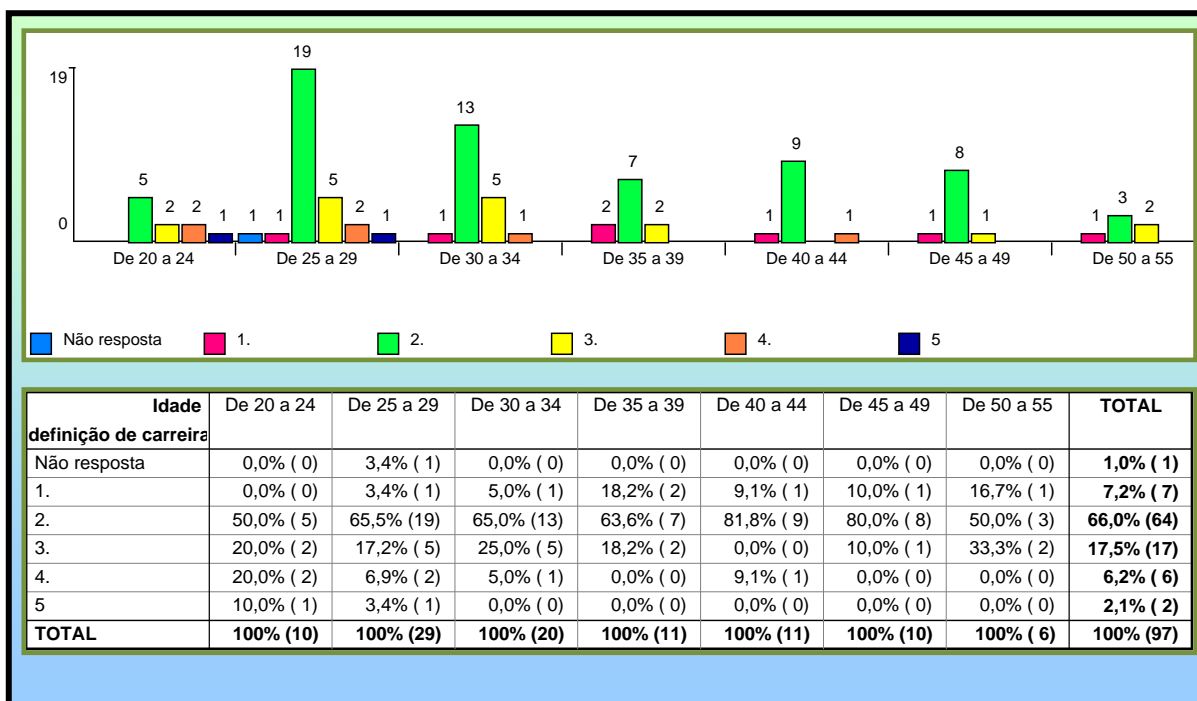


Gráfico 26 - Correlação entre definição de carreira e idade  
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

A seguir, será apresentado a correlação das informações entre definição de carreira e tempo de serviço.

### 6.3.1.3 Definição de carreira x tempo de serviço

Observou-se na análise das informações entre a definição de carreira e tempo de serviço, o predomínio, na percepção dos indivíduos pesquisados, independente de tempo de serviço, para a definição da carreira contemporânea, conforme observado no gráfico 27.

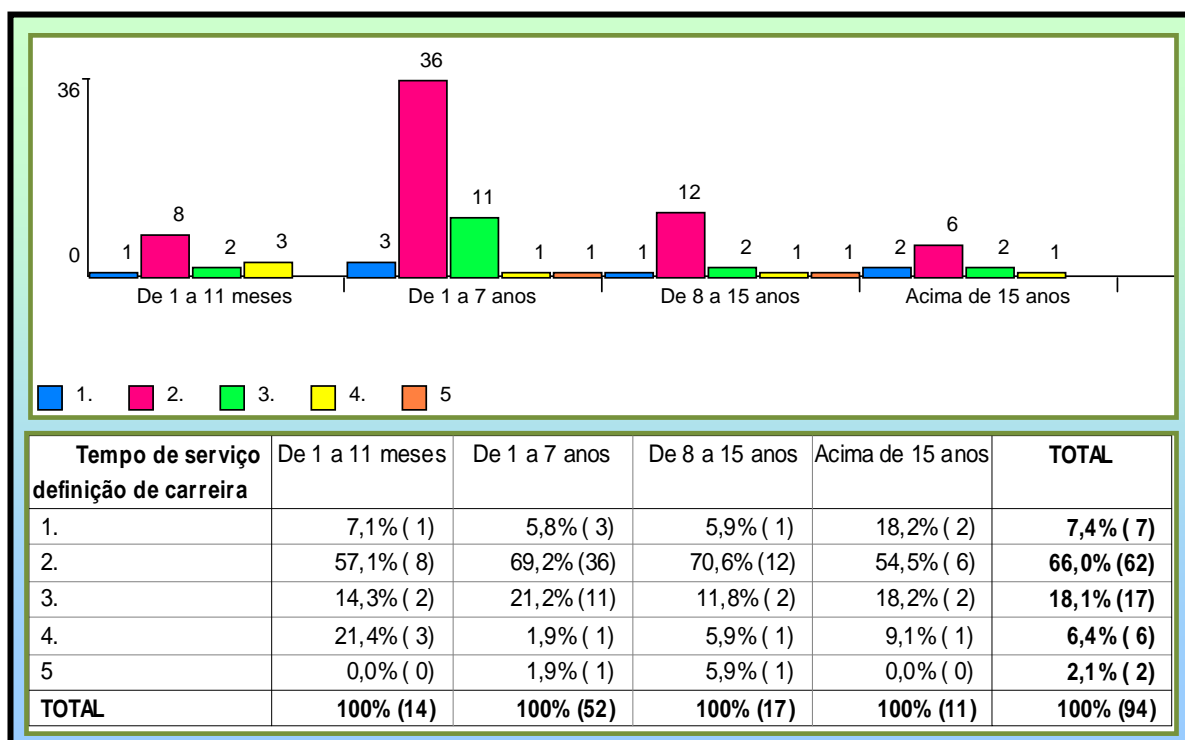


Gráfico 27 - Correlação entre definição de carreira e tempo de serviço

Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Nas análises bidimensionais realizadas sobre o eixo definição de carreira, foi observada a predominância da percepção dos indivíduos para a carreira moderna, contemporânea, independente do gênero, da idade e do tempo de serviço.



Embora a carreira contemporânea tenha prevalecido entre a opinião dos indivíduos pesquisados, observa-se a percepção, por alguns indivíduos, para a carreira tradicional.

No próximo tópico, será abordada a relação existente entre a correlação de gênero, idade e tempo de serviço com o eixo planejamento de carreira.

### 6.3.2 Planejamento de carreira

Após as correlações das informações referentes ao planejamento de carreira em relação a gênero, idade e tempo de serviço, observou-se que o gênero masculino e feminino planejaram carreira na mesma proporção, ou seja, para 70% dos indivíduos pesquisados do gênero masculino e para 76,6% do gênero feminino, afirmam ter planejado carreira, conforme gráfico 28.

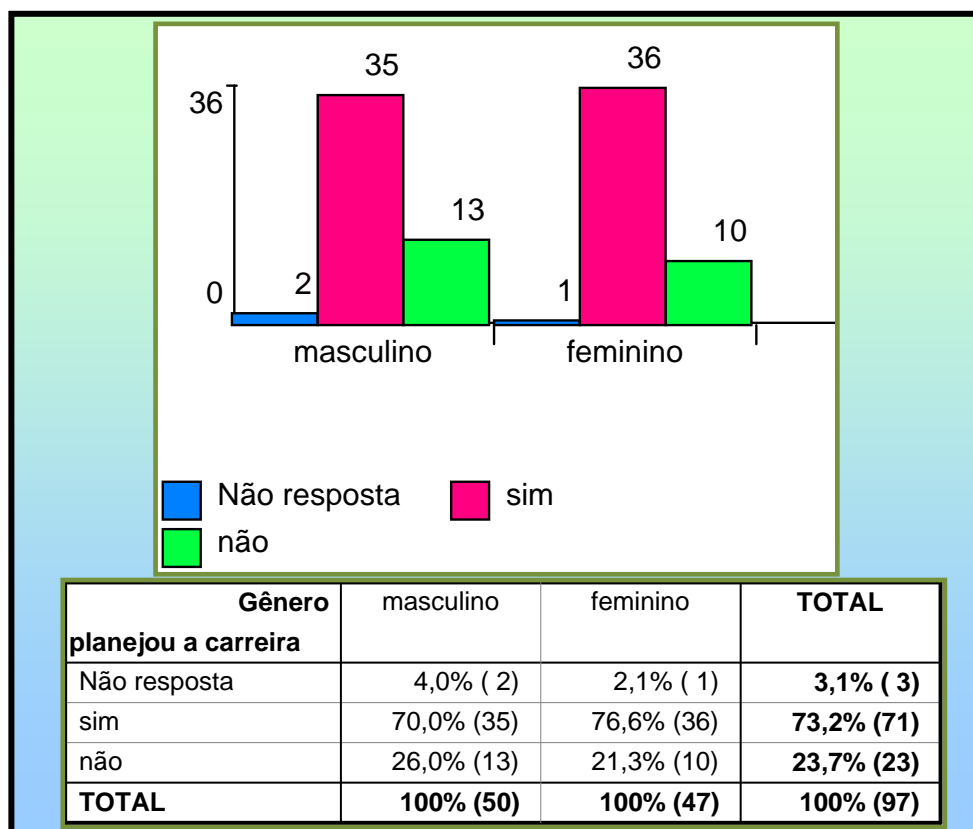


Gráfico 28 - Correlação entre planejamento de carreira e gênero  
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Com relação à idade, constata-se a realização de planejamento de carreira em todas as faixas etárias. Mais de 50% dos indivíduos pesquisados, em todas as idades, afirmaram ter planejado suas carreiras. Destaque para indivíduos dentro da faixa etária entre 40 a 44 anos (36,4%), indivíduos dentro da faixa etária entre 45 a 49 anos (40%) e indivíduos dentro da faixa etária entre 50 e 55 anos (33,3%), que apontaram o não planejamento de carreira, conforme gráfico 29.

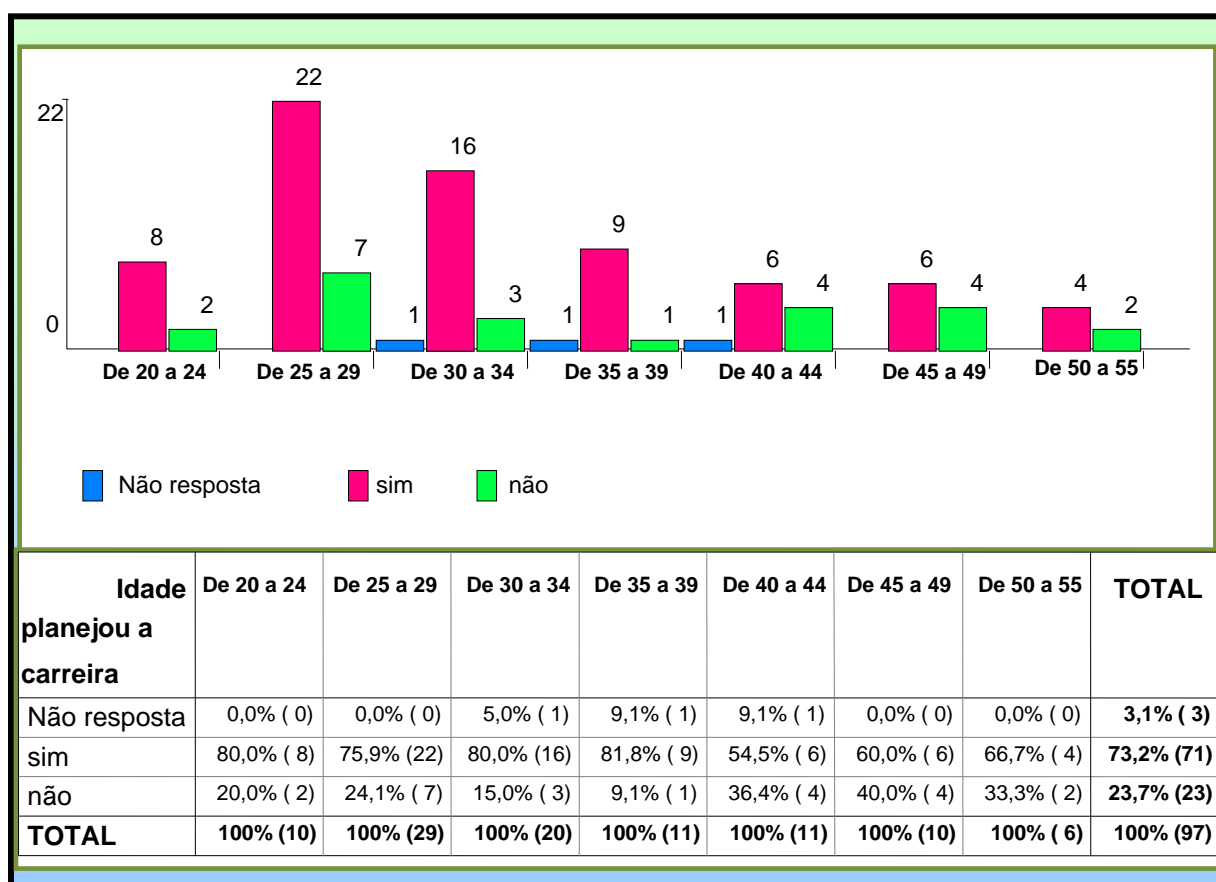


Gráfico 29 - Correlação entre planejamento de carreira e idade  
 Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Independente do tempo de serviço, mais de 50% dos indivíduos afirmaram ter planejado suas carreiras. Indivíduos pesquisados com tempo de serviço entre 08 a 15 anos e acima de 15 anos de serviço (43,8% e 33,3%, respectivamente)

apresentaram percentual um pouco maior em comparação aos demais grupos quanto à afirmação do não planejamento de carreira, demonstrado no gráfico 30.

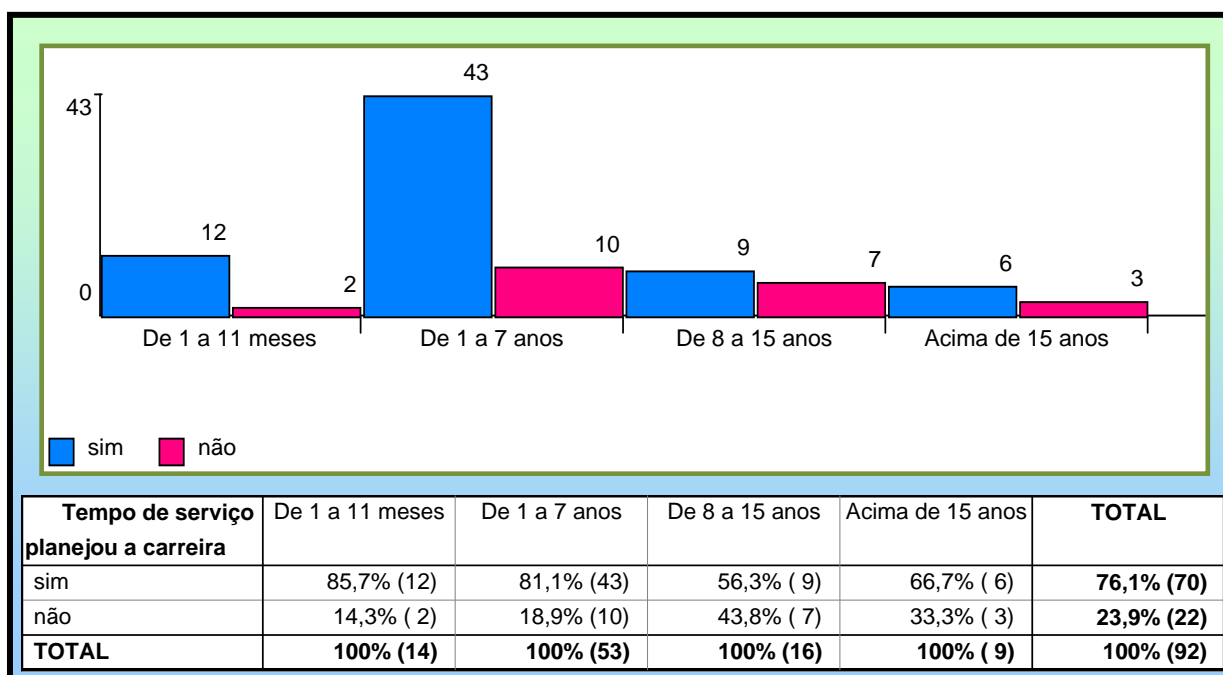


Gráfico 30 - Correlação entre planejamento de carreira e tempo de serviço

Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

### 6.3.2.1 Como ocorreu o planejamento

Na realização da análise das informações sobre a forma como ocorreu o planejamento de carreira, segundo a percepção dos indivíduos pesquisados, em relação ao gênero, faixa etária e tempo de serviço, constatou-se que para os indivíduos do gênero masculino, 14,1% dos indivíduos planejaram a carreira por meio do *networking*, convivência com outras pessoas; para 12,4% dos indivíduos o planejamento ocorreu por meio da realização de cursos formais, e para 10,3% o planejamento ocorreu por meio da busca de informações no mercado de trabalho, (gráfico 31).

Para o gênero feminino, 11,9% do planejamento de carreira também ocorreu por meio do *networking*, para 10,7% por meio da realização de estágios e para

10,1% das pessoas pesquisadas, o planejamento de carreira ocorreu através do diálogo com pessoas que obtiveram sucesso profissional (gráfico 31).

Constata-se, portanto, conforme a informação dos indivíduos do gênero masculino e feminino, o planejamento de carreira ocorrendo por: *networking*, realização de estágio, convivência com pessoas de sucesso profissional, participação em cursos formais e por meio de informações no mercado de trabalho.

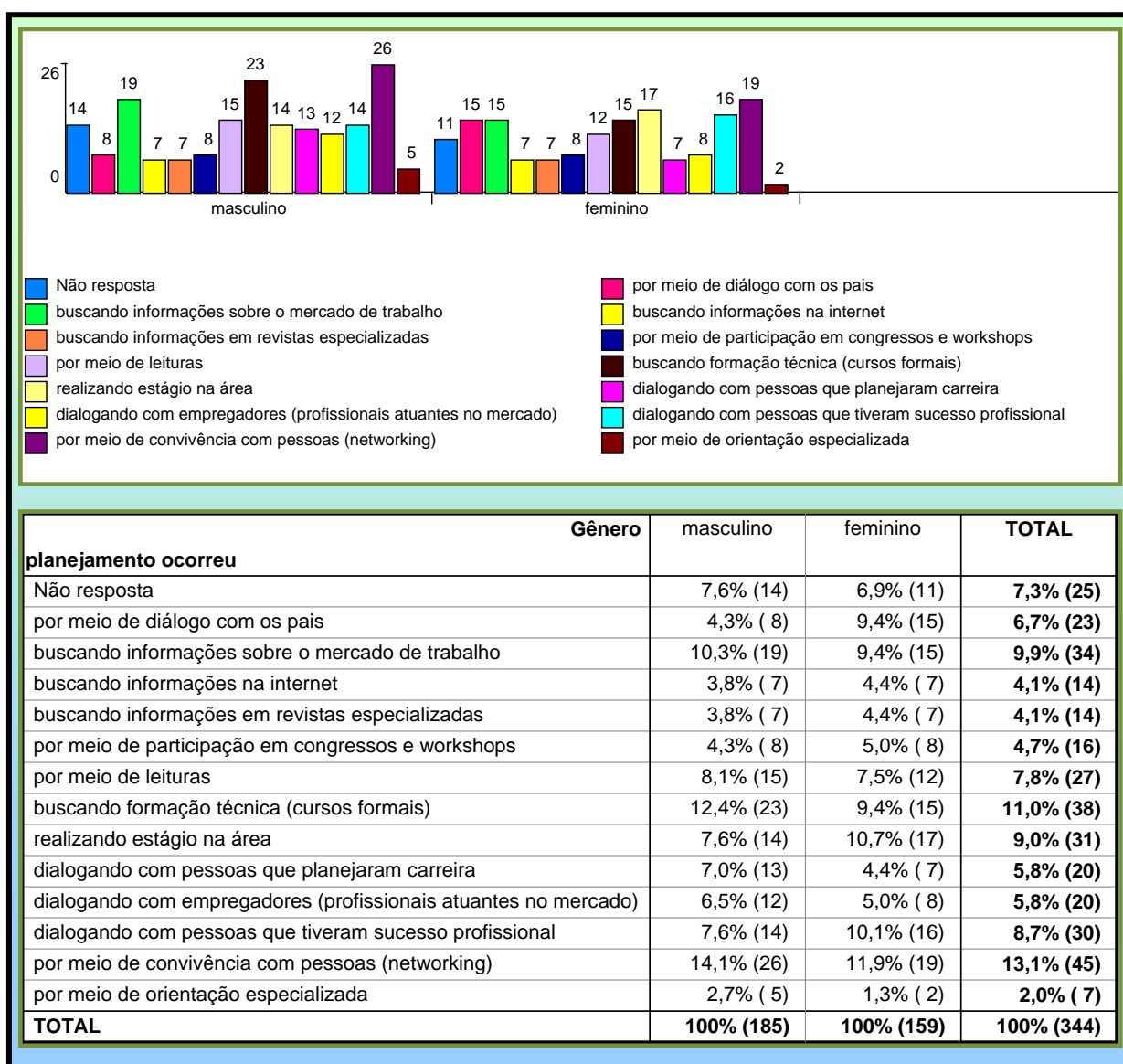


Gráfico 31 - Correlação entre como ocorreu o planejamento de carreira e gênero  
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Quando correlacionadas as informações referentes à faixa etária e a forma com a qual ocorreu o planejamento de carreira, para os indivíduos pesquisados com

faixa etária entre 20 e 44 anos, houve diálogo com os pais, busca de informações sobre o mercado de trabalho, busca de informações na internet, entre outros, conforme observado no gráfico 32, ou seja, todos os itens são importantes para o planejamento de carreira.

Já para os indivíduos com faixa etária entre 45 a 49 anos, houve destaque (5%) para a busca de informações no mercado de trabalho, na internet e em revistas especializadas e para indivíduos com faixa etária entre 50 a 55 anos, destaca-se: *networking* (5,8%), e o diálogo com pessoas que planejaram carreira, diálogo com empregadores e com pessoas que obtiveram sucesso profissional (5,3%), conforme observado no gráfico 32.

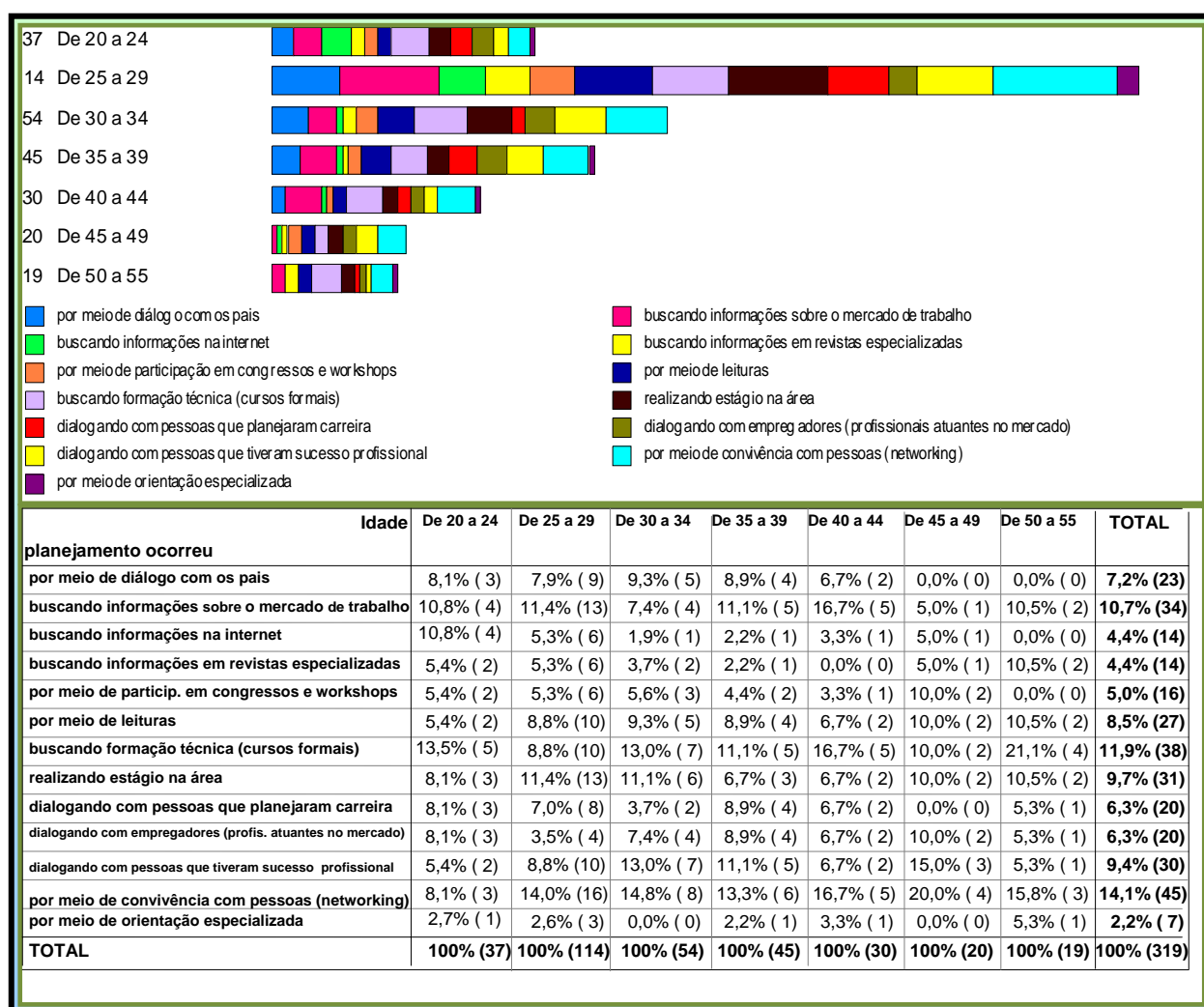
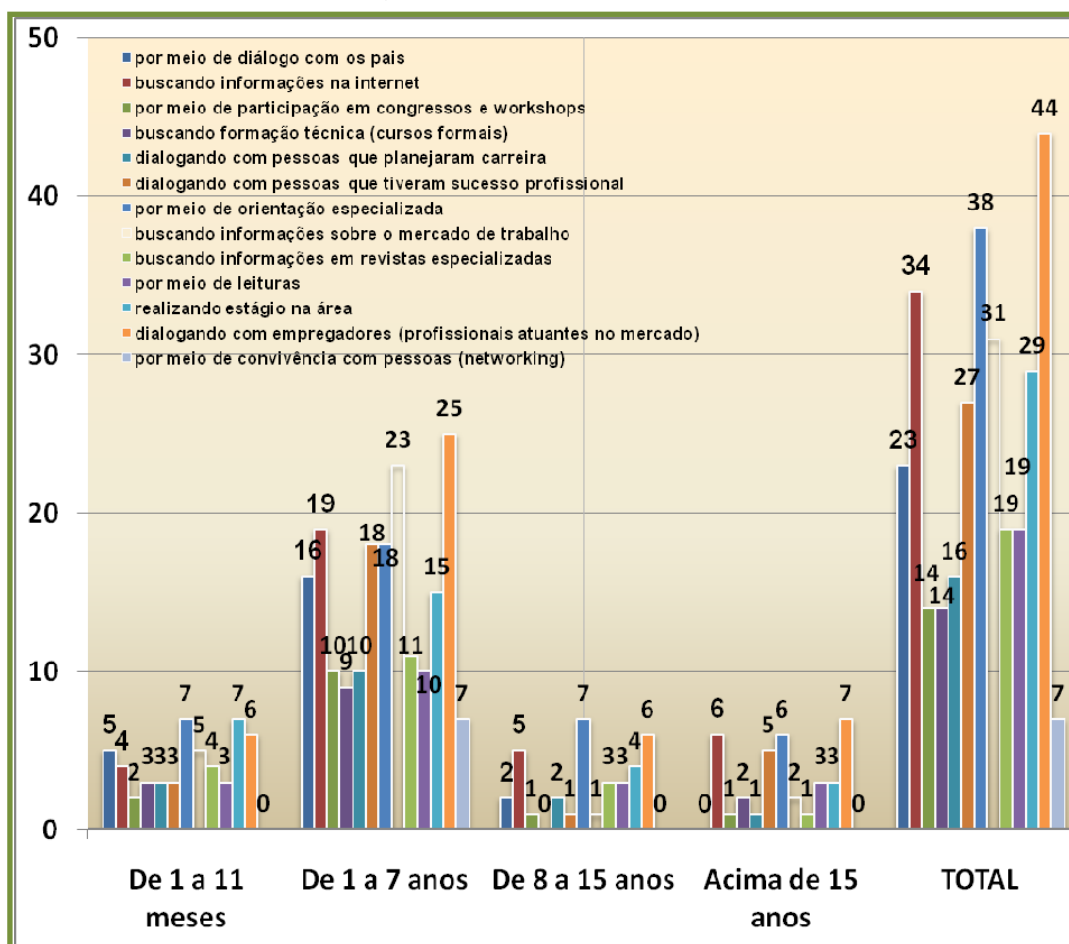


Gráfico 32 - Correlação entre como ocorreu o planejamento de carreira e idade  
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Referente ao tempo de serviço, para os indivíduos pesquisados com tempo de serviço entre 01 e 11 meses, houve destaque para realização de cursos formais, diálogo com pessoas que obtiveram sucesso profissional e a realização de *networking* (13,5%; 13,5%; 11,5% respectivamente), como forma de planejamento de carreira. Para os indivíduos com tempo de serviço entre 01 e 07 anos o planejamento de carreira ocorreu por meio de *networking* e através da realização de estágio (13,1% e 12%), para indivíduos com tempo de serviço entre 08 a 15 anos o planejamento de carreira ocorreu por meio de realização de cursos formais, *networking*, e por meio da busca de informações no mercado de trabalho (20%; 17,1%; 14,3% respectivamente), e para indivíduos acima de 15 anos de tempo de serviço, destacou-se *networking*, busca de informações no mercado e realização de cursos formais (18,9%; 16,2%; 16,2% respectivamente) como forma de planejamento de carreira, gráfico 33.



Continua...

<b>Continuação</b>					
planejamento ocorreu	Tempo de serviço				TOTAL
	De 1 a 11 meses	De 1 a 7 anos	De 8 a 15 anos	Acima de 15 anos	
por meio de diálogo com os pais	9,6% ( 5)	8,4% (16)	5,7% ( 2)	0,0% ( 0)	<b>7,3% (23)</b>
buscando informações sobre o mercado de trabalho	7,7% ( 4)	9,9% (19)	14,3% ( 5)	16,2% ( 6)	<b>10,8% (34)</b>
buscando informações na internet	3,8% ( 2)	5,2% (10)	2,9% ( 1)	2,7% ( 1)	<b>4,4% (14)</b>
buscando informações em revistas especializadas	5,8% ( 3)	4,7% ( 9)	0,0% ( 0)	5,4% ( 2)	<b>4,4% (14)</b>
por meio de participação em congressos e workshops	5,8% ( 3)	5,2% (10)	5,7% ( 2)	2,7% ( 1)	<b>5,1% (16)</b>
por meio de leituras	5,8% ( 3)	9,4% (18)	2,9% ( 1)	13,5% ( 5)	<b>8,6% (27)</b>
buscando formação técnica (cursos formais)	13,5% ( 7)	9,4% (18)	20,0% ( 7)	16,2% ( 6)	<b>12,1% (38)</b>
realizando estágio na área	9,6% ( 5)	12,0% (23)	2,9% ( 1)	5,4% ( 2)	<b>9,8% (31)</b>
dialogando c/ pessoas que planejaram carreira	7,7% ( 4)	5,8% (11)	8,6% ( 3)	2,7% ( 1)	<b>6,0% (19)</b>
dialogando c/ empregadores (profissionais atuantes no mercado)	5,8% ( 3)	5,2% (10)	8,6% ( 3)	8,1% ( 3)	<b>6,0% (19)</b>
dialogando com pessoas que tiveram sucesso profissional	13,5% ( 7)	7,9% (15)	11,4% ( 4)	8,1% ( 3)	<b>9,2% (29)</b>
por meio de convivência com pessoas (networking)	11,5% ( 6)	13,1% (25)	17,1% ( 6)	18,9% ( 7)	<b>14,0% (44)</b>
por meio de orientação especializada	0,0% ( 0)	3,7% ( 7)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	<b>2,2% ( 7)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100% (52)</b>	<b>100% (191)</b>	<b>100% (35)</b>	<b>100% (37)</b>	<b>100% (315)</b>

Gráfico 33 - Correlação entre como ocorreu o planejamento de carreira e tempo de serviço  
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

No próximo tópico serão analisadas as informações obtidas por meio da correlação de como os indivíduos percebem a responsabilidade de carreira relacionada ao gênero, idade e tempo de serviço.

### 6.3.2.2 Responsabilidade pelo planejamento de carreira

Quando os indivíduos foram questionados sobre a responsabilidade pelo planejamento de carreira, para 69, 4% do gênero masculino a responsabilidade pelo planejamento é do indivíduo e da empresa, ou seja, o planejamento deve ocorrer em conjunto, para 28,6% dos indivíduos do gênero masculino a responsabilidade pelo planejamento é do indivíduo e para 2% é da empresa. Para o gênero feminino, 57,4% afirmam ser em conjunto a responsabilidade pelo planejamento de carreira, ou seja, indivíduo e empresa devem planejar juntos e para 42,6% a responsabilidade pelo planejamento é do indivíduo, conforme demonstrado no gráfico 34.

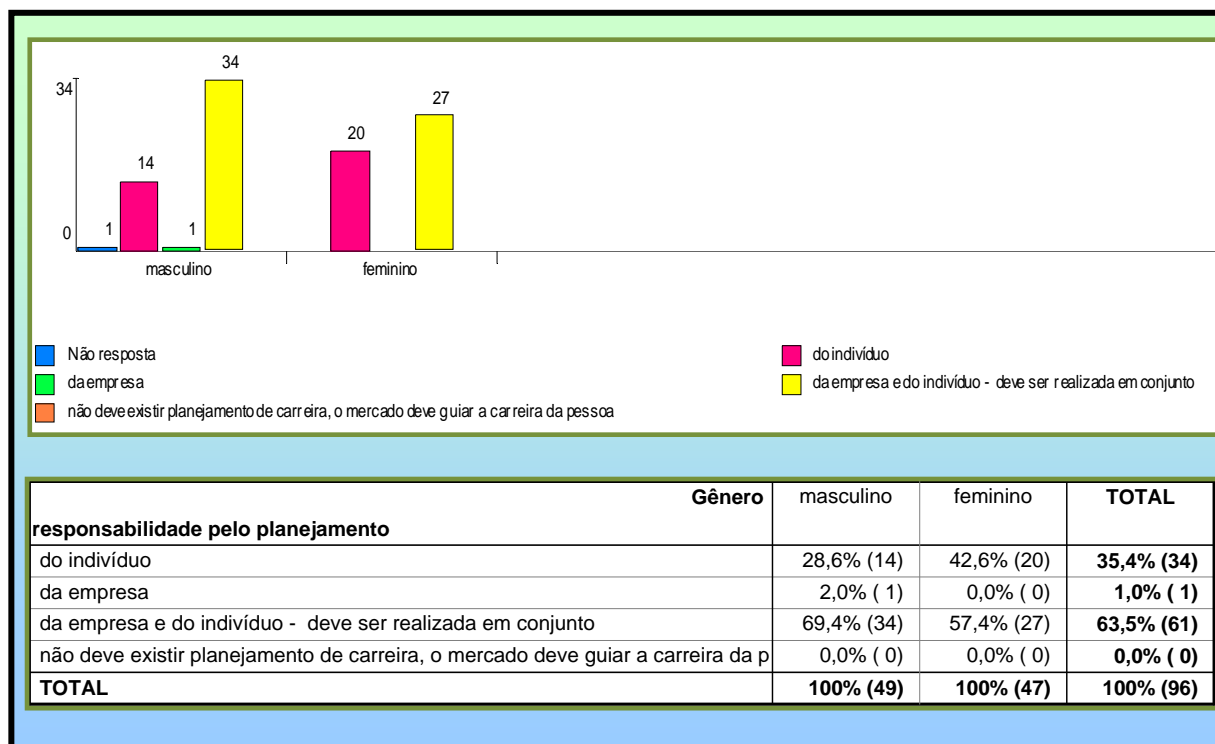


Gráfico 34 - Correlação entre responsabilidade pelo planejamento de carreira e gênero  
 Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

É possível constatar nos dados obtidos quanto ao gênero que, embora prevaleça para homens e mulheres a opinião de que o planejamento de carreira deve ocorrer de forma compartilhada entre indivíduo e empresa, um índice maior de mulheres atribui unicamente ao indivíduo esse planejamento, em comparação aos homens (42,6% versus 28,6%). Pode se levantar como hipótese que as mulheres têm valorizado mais o trabalho autônomo, e que até mesmo questões sociais e culturais têm contribuído para essa percepção. Apesar das profundas transformações vividas na sociedade e na família como um todo, e as mudanças adaptativas do homem a fim de acompanhar a transformação da mulher (alto nível de escolaridade, profissionalização, atuação no mercado de trabalho), pesquisa de Cerveny (1997) mostra que à figura materna é atribuída a função de dar suporte emocional à família. Assim, à mulher ainda é evidente a tarefa de conciliar a jornada



de trabalho com as demandas familiares. Talvez por isso para ela, a visão de que unicamente o indivíduo deva delinear sua trajetória profissional, o que facilita e possibilita se alcançar equilíbrio entre as diferentes esferas da vida (trabalho, família e vida pessoal).

Para todas as faixas etárias pesquisadas, prevalece a opinião de que a responsabilidade pelo planejamento de carreira é do indivíduo e da empresa, ou seja, deve ocorrer em conjunto (gráfico 35).

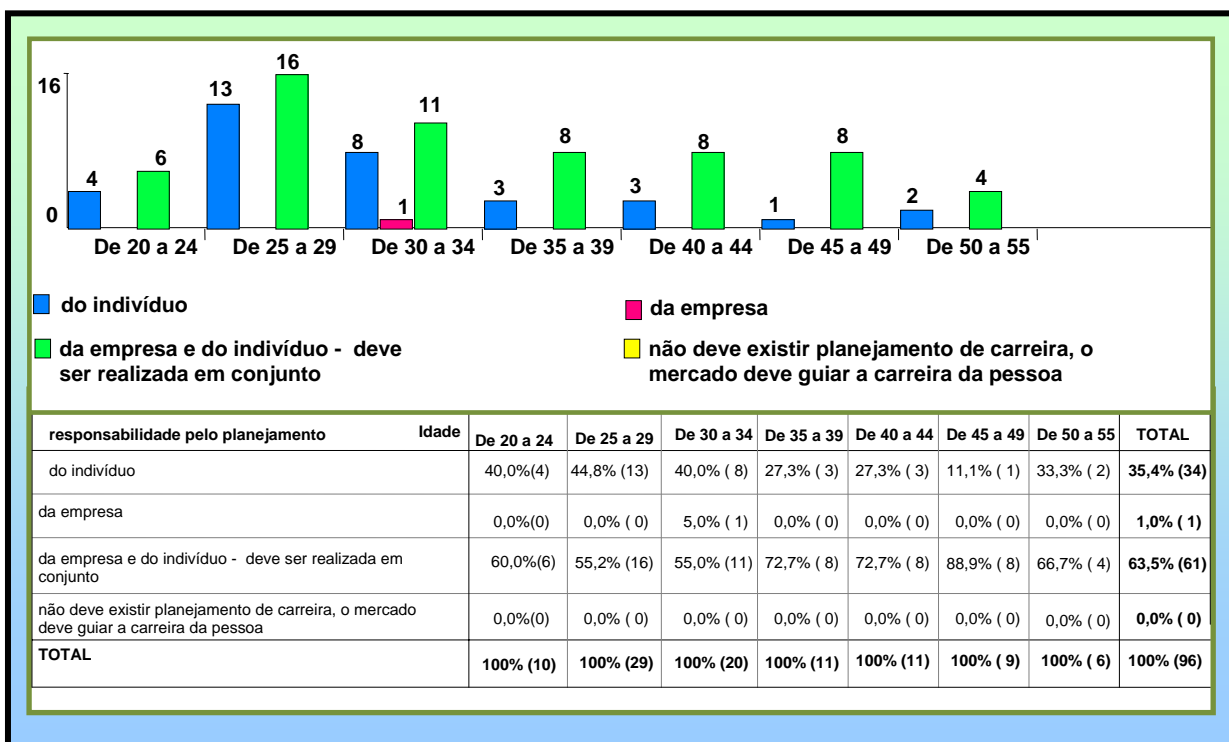


Gráfico 35 - Correlação entre responsabilidade pelo planejamento de carreira e idade  
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Em relação ao tempo de serviço, observa-se a percepção da maioria dos indivíduos pesquisados, a responsabilidade pelo planejamento de carreira sendo em conjunto, indivíduo e empresa, e a responsabilidade pelo planejamento de carreira como somente do indivíduo (gráfico 36).

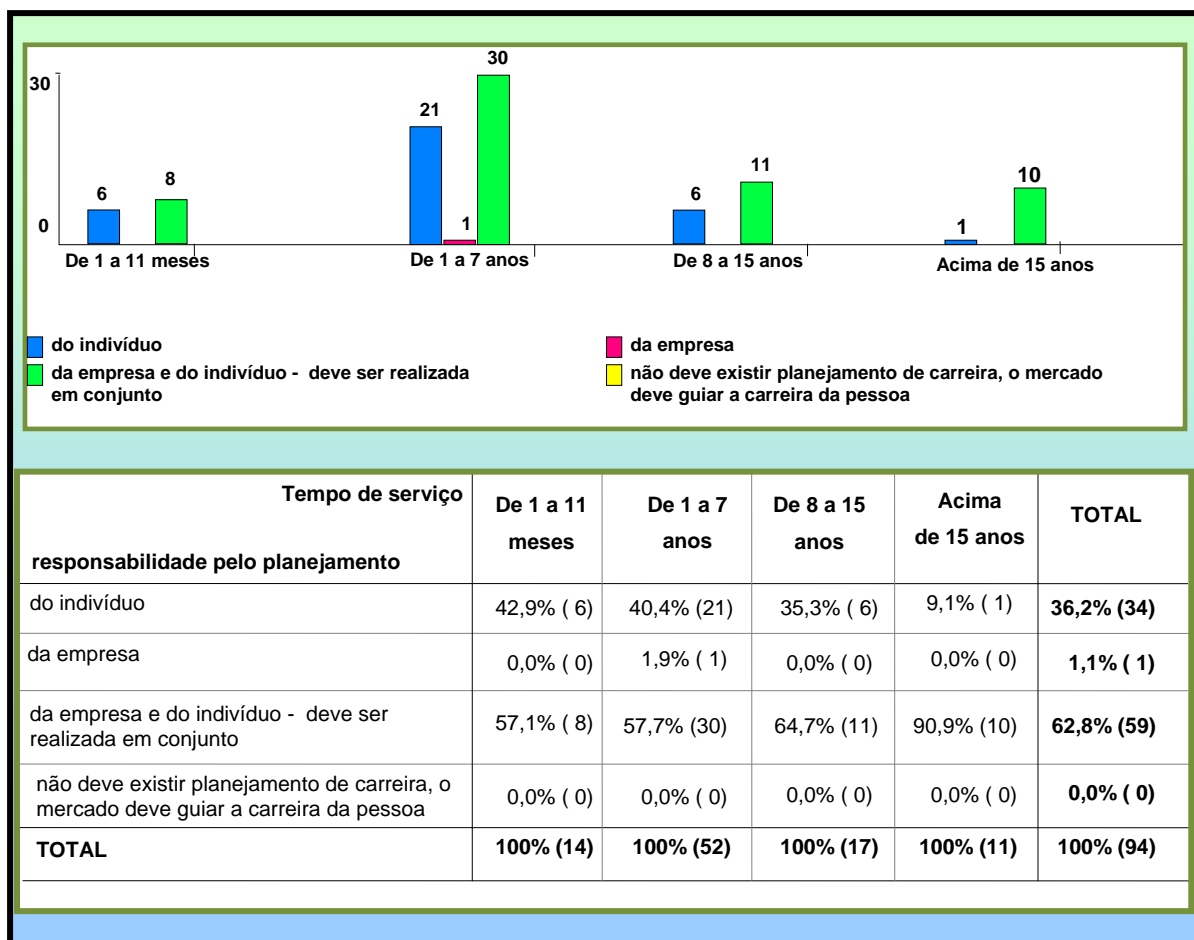


Gráfico 36 - Correlação entre responsabilidade pelo planejamento de carreira e tempo de serviço

Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

É interessante também observar que a percepção de que a responsabilidade pelo planejamento de carreira deve ser apenas do indivíduo decresce à medida que aumenta o tempo de serviço. Acredita-se que aqueles que estão entrando no mercado de trabalho, ou há pouco tempo em atuação, percebem-se mais “protagonistas” de suas vidas profissionais.

No próximo tópico, será analisado a correlação das informações referentes às principais influências no planejamento de carreira relacionadas ao gênero, faixa etária e tempo de serviço.

### 6.3.2.3 Principais influências no planejamento de carreira

As principais influências obtidas no planejamento de carreira para o gênero masculino foram: atendimento das expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional (39,1%), necessidade de reconhecimento profissional e de realização (22,8%) e atendimento das relações familiares em termos afetivos e materiais (16,3%), conforme analisado no gráfico 37. Para o gênero feminino, as principais influências obtidas no planejamento de carreira foram: atendimento das expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional (41,6%), necessidade de reconhecimento profissional e de realização (25,8%) e atendimento das necessidades econômicas (15,7%). Percebe-se, portanto, que tanto para homens como para mulheres, o sucesso psicológico é o foco, com a busca de desenvolvimento, reconhecimento e realização.

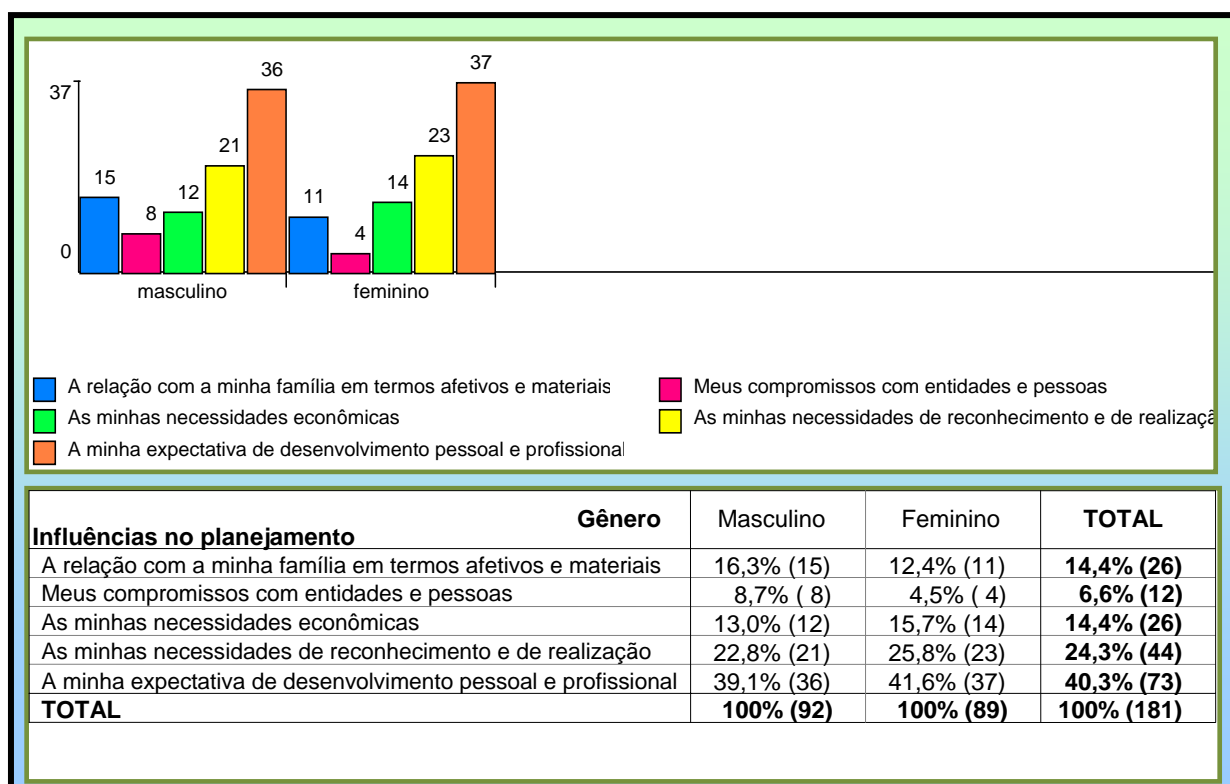


Gráfico 37 - Correlação entre as principais influências no planejamento de carreira e gênero  
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Em relação à faixa etária, observa-se o atendimento das expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional, seguida do atendimento das necessidades de reconhecimento e realização e atendimento das relações familiares em termos afetivos e materiais como as principais influências no planejamento de carreira, gráfico 38.

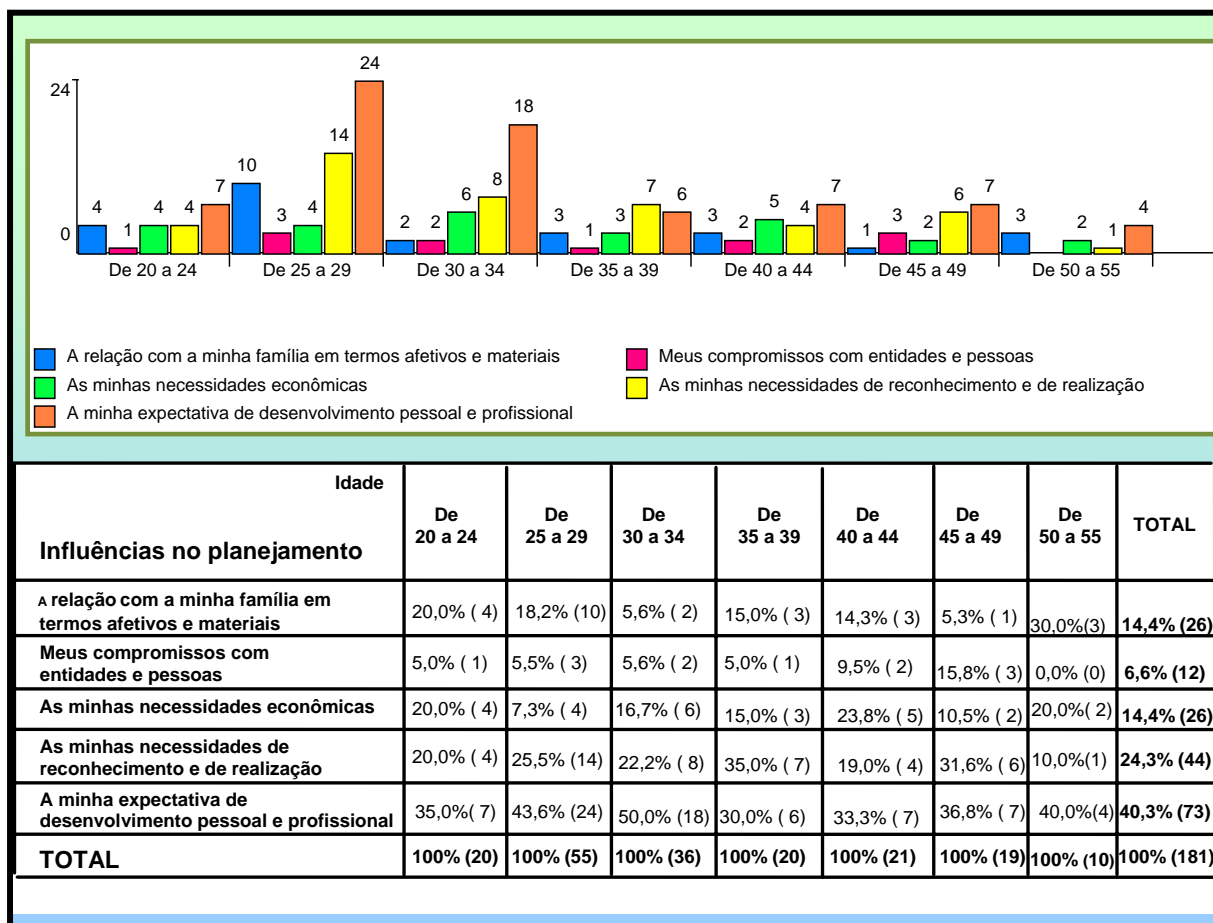


Gráfico 38 - Correlação entre as principais influências no planejamento de carreira e faixa etária

Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Em relação ao tempo de serviço, observa-se conforme as análises com a faixa etária, o atendimento das expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional, seguido do atendimento das necessidades de reconhecimento e realização, atendimento das relações familiares em termos afetivos e materiais,

seguido do atendimento das necessidades econômicas como as principais influências no planejamento de carreira (gráfico 39).

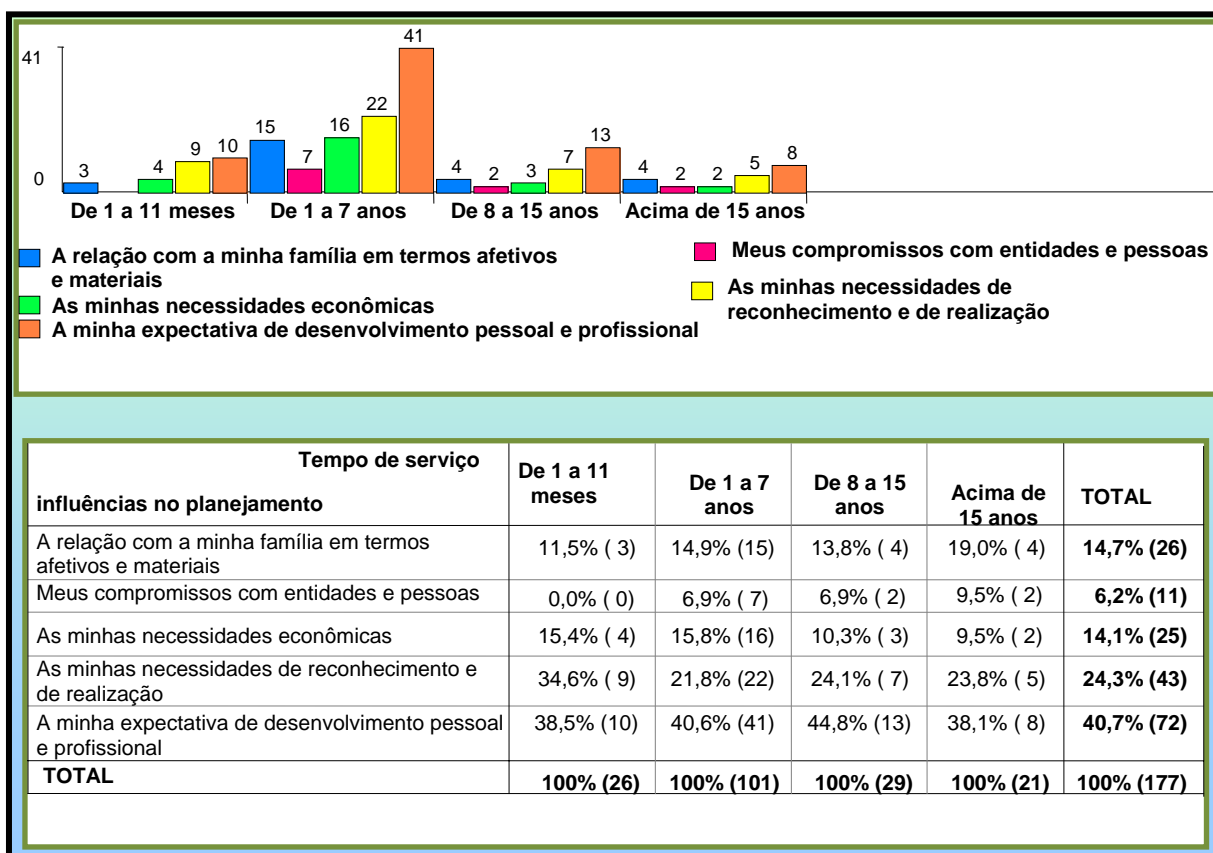


Gráfico 39 - Correlação entre as principais influências no planejamento de carreira e tempo de serviço

Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

No próximo tópico, será analisada a percepção dos indivíduos em relação à existência de gestão de carreiras nas empresas do vale do Paraíba paulista e diferentes ramos de empresas.

#### 6.3.2.4 Gestão de carreiras x ramo de empresa

Neste tópico será apresentado como as empresas de diferentes ramos de atuação situadas no vale do Paraíba paulista têm trabalhado a gestão de carreiras.

Constata-se que 50% dos indivíduos ou mais afirmam que as empresas não possuem gestão de carreira nos diferentes ramos de atividade. Destaque para as

empresas da área química e educacional, pois embora a maioria afirme que as empresas não possuem gestão de carreira, observa-se que 45% e 46,4% dos respondentes, respectivamente, afirmam que as empresas possuem gestão de carreira. Pode-se dizer que essas indústrias estão a caminho de uma gestão de carreiras compartilhada entre indivíduo e empresa (gráfico 40).

Não está sendo considerado o resultado sobre a gestão de carreira em empresas financeiras, pois esse é resultado de apenas um indivíduo.

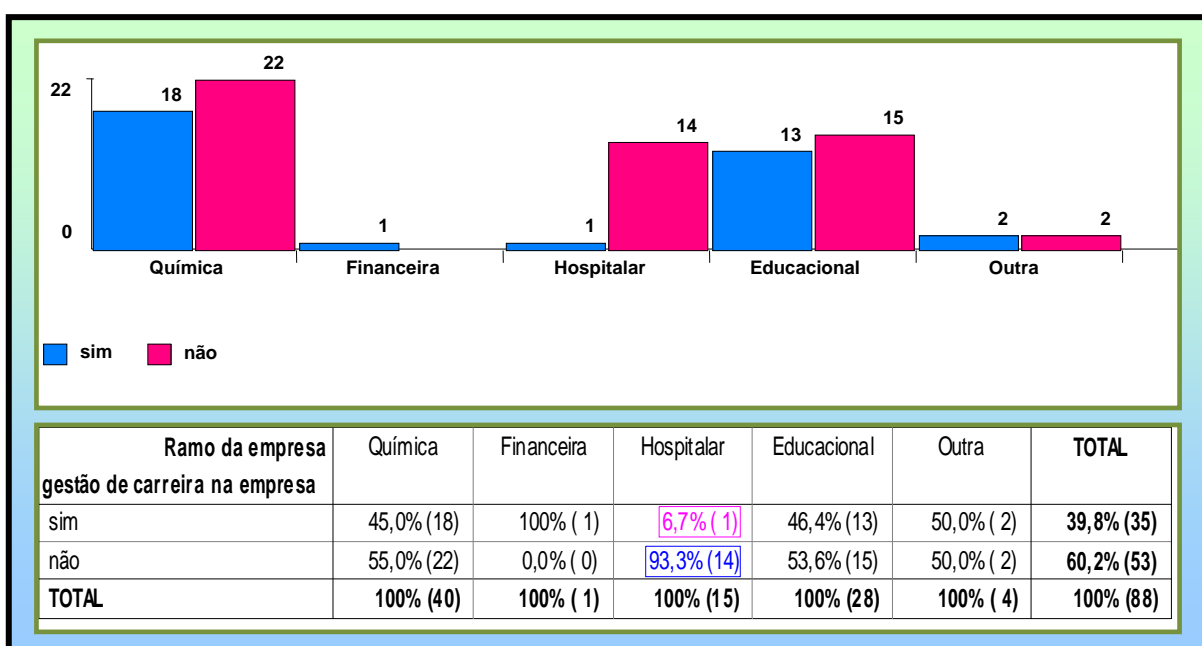


Gráfico 40 – Correlação: Gestão de Carreiras x Ramo de Empresa  
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Observa-se, nas respostas do quadro 13, um percentual considerável de respondentes que afirmam que, às vezes, ou sempre, ou quase sempre, as empresas têm buscado estabelecer e organizar as expectativas entre indivíduos e organizações, tem estabelecido o nível de valorização existente em trabalhos de diferentes naturezas e têm estabelecido o acesso a outros trabalhos de naturezas diferentes. Pode-se dizer que, embora 50% ou mais dos profissionais atuantes em empresas do vale do Paraíba afirmem a não existência de gestão de carreiras

(conforme visto no gráfico 40), suas respostas apresentadas no quadro 13 permitem levantar a hipótese de que suas empresas estão a caminho e muitas vezes têm implementado algumas práticas ou instrumentos de gestão de carreiras.

Ramo da empresa	Estabelecer/ organizar expectativas	nível de valorização existente	estabelecer acesso à outros trabalhos
Química (44)	às vezes (18 ; 40,9%) quase sempre (16 ; 36,4%) sempre (5 ; 11,4%) quase nunca (4 ; 9,1%) nunca (1 ; 2,3%)	às vezes (20 ; 45,5%) quase sempre (17 ; 38,6%) sempre (5 ; 11,4%) quase nunca (1 ; 2,3%) nunca (1 ; 2,3%)	quase sempre (17 ; 38,6%) às vezes (17 ; 38,6%) quase nunca (5 ; 11,4%) nunca (3 ; 6,8%) sempre (2 ; 4,5%)
Financeira (1)	sempre (1 ; 100,0%)	quase sempre (1 ; 100,0%)	quase sempre (1; 100,0%)
Hospitalar (17)	às vezes (8 ; 47,1%) quase sempre (4 ; 23,5%) sempre (2 ; 11,8%) quase nunca (2 ; 11,8%)	às vezes (8 ; 47,1%) quase sempre (6 ; 35,3%) quase nunca (2 ; 11,8%)	quase sempre (7 ; 41,2%) às vezes (5 ; 29,4%) quase nunca (2 ; 11,8%)
Educacional (30)	às vezes (11 ; 36,7%) sempre (6 ; 20,0%) quase sempre (6 ; 20,0%) quase nunca (4 ; 13,3%) nunca (3 ; 10,0%)	às vezes (15 ; 50,0%) quase sempre (5 ; 16,7%) quase nunca (4 ; 13,3%) sempre (3 ; 10,0%) nunca (3 ; 10,0%)	às vezes (14 ; 46,7%) quase sempre (5 ; 16,7%) quase nunca (5 ; 16,7%) sempre (4 ; 13,3%) nunca (2 ; 6,7%)
Outra (5)	quase sempre (2 ; 40,0%) às vezes (2 ; 40,0%) nunca (1 ; 20,0%)	quase sempre (2; 40,0%) às vezes (1 ; 20,0%) quase nunca (1 ; 20,0%) nunca (1 ; 20,0%)	quase sempre (3; 60,0%) às vezes (2 ; 40,0%)
<b>CONJUNTO (97)</b>	<b>às vezes (39)</b> <b>quase sempre (28)</b> <b>sempre (14)</b> <b>quase nunca (10)</b> <b>nunca (5)</b>	<b>às vezes (44)</b> <b>quase sempre (31)</b> <b>sempre (8)</b> <b>quase nunca (8)</b> <b>nunca (5)</b>	<b>às vezes (38)</b> <b>quase sempre (33)</b> <b>quase nunca (12)</b> <b>nunca (5)</b>

Quadro 13 - Gestão de Carreiras x Ramo de Empresa  
Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2008

A seguir, será apresentada a percepção dos indivíduos pesquisados sobre como a carreira dos mesmos têm sido guiada em relação à idade e tempo de serviço.

### 6.3.2.5 Como a carreira tem sido guiada

Em todas as faixas etárias pesquisadas, os indivíduos acreditam que suas carreiras têm sido guiadas por suas aptidões, atendimento das suas necessidades, desejos e expectativas e pelas oportunidades oferecidas pelo mercado, conforme quadro 14.

Idade	Status	Remuneração	Aptidões	Necessidades , desejos e expectativas	Acaso	Oportunidades do mercado
De 20 a 24 (10)	não (6 ; 60,0%) sim (3 ; 30,0%)	sim (5 ; 50,0%) não (5 ; 50,0%)	sim (9 ; 90,0%) não (1 ; 10,0%)	sim (9 ; 90,0%) não (1 ; 10,0%)	não (6 ; 60,0%) sim (3 ; 30,0%)	sim (8 ; 80,0%) não (2 ; 20,0%)
De 25 a 29 (29)	não (27 ; 93,1%) sim (1 ; 3,4%)	não (16;55,2%) sim (12 ; 41,4%)	sim (27 ; 93,1%) não (1 ; 3,4%)	sim (25 ; 86,2%) não (4 ; 13,8%)	não (25 ; 86,2%) sim (3 ; 10,3%)	sim (19 ; 65,5%) não (9 ; 31,0%)
De 30 a 34 (20)	não (17 ; 85,0%) sim (3 ; 15,0%)	não (14 ; 70,0%) sim (6 ; 30,0%)	sim (18 ; 90,0%) não (2 ; 10,0%)	sim (19 ; 95,0%) não (1 ; 5,0%)	não (15 ; 75,0%) sim (5 ; 25,0%)	sim (14 ; 70,0%) não (6 ; 30,0%)
De 35 a 39 (11)	não (9 ; 81,8%)	não (6 ; 54,5%) sim (5 ; 45,5%)	sim (10 ; 90,9%)	sim (10 ; 90,9%)	não (8 ; 72,7%) sim (1 ; 9,1%)	sim (9 ; 81,8%) não (1 ; 9,1%)
De 40 a 44 (11)	não (11;100,0%)	não (6 ; 54,5%) sim (5 ; 45,5%)	sim (10 ; 90,9%) não (1 ; 9,1%)	sim (10 ; 90,9%) não (1 ; 9,1%)	não (10 ; 90,9%) sim (1 ; 9,1%)	sim (8 ; 72,7%) não (3 ; 27,3%)
De 45 a 49 (10)	não (9 ; 90,0%) sim (1 ; 10,0%)	sim (6 ; 60,0%) não (4 ; 40,0%)	sim(10;100,0%)	sim (7 ; 70,0%) não (2 ; 20,0%)	não (10 ; 100,0%)	sim (9 ; 90,0%) não (1 ; 10,0%)
De 50 a 55 (6)	não (5 ; 83,3%) sim (1 ; 16,7%)	não (4 ; 66,7%) sim (2 ; 33,3%)	sim (5 ; 83,3%) não (1 ; 16,7%)	sim (4 ; 66,7%) não (2 ; 33,3%)	não (6 ; 100,0%)	sim (5 ; 83,3%) não (1 ; 16,7%)
<b>CONJUNTO (97)</b>	<b>não (84) sim (9)</b>	<b>não (55) sim (41)</b>	<b>sim (89) não (6)</b>	<b>sim (84) não (11)</b>	<b>não (80) sim (13)</b>	<b>sim (72) não (23)</b>

Quadro 14 - Correlação: Como a carreira tem sido guiada x faixa etária  
Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2008



Em relação ao tempo de serviço, as informações se confirmam igualmente à faixa etária, ou seja, a carreira tem sido guiada por suas aptidões, atendimento das suas necessidades, desejos e expectativas e pelas oportunidades oferecidas pelo mercado (quadro 15).

Tempo de serviço	Remuneração	Aptidões	Necessidades, desejos e expectativas	Acaso	oportunidades do mercado	Status
De 1 a 11 meses (14)	não (9 ; 64,3%) sim (5 ; 35,7%)	sim (13 ; 92,9%) não (1 ; 7,1%)	sim (13 ; 92,9%) não (1 ; 7,1%)	não (12 ; 85,7%) sim (1 ; 7,1%)	sim (12 ; 85,7%) não (2 ; 14,3%)	não (11 ; 78,6%) sim (2 ; 14,3%)
De 1 a 7 anos (53)	não (28 ; 52,8%) sim (24 ; 45,3%)	sim (50 ; 94,3%) não (2 ; 3,8%)	sim (46 ; 86,8%) não (7 ; 13,2%)	não (40 ; 75,5%) sim (11 ; 20,8%)	sim (37 ; 69,8%) não (15 ; 28,3%)	não (46 ; 86,8%) sim (5 ; 9,4%)
De 8 a 15 anos (17)	não (10 ; 58,8%) sim (7 ; 41,2%)	sim (14 ; 82,4%) não (2 ; 11,8%)	sim (14 ; 82,4%) não (1 ; 5,9%)	não (16 ; 94,1%)	sim (11 ; 64,7%) não (5 ; 29,4%)	não (15 ; 88,2%) sim (1 ; 5,9%)
Acima de 15 anos (11)	não (7 ; 63,6%) sim (4 ; 36,4%)	sim (10 ; 90,9%) não (1 ; 9,1%)	sim (9 ; 81,8%) não (2 ; 18,2%)	não (10 ; 90,9%) sim (1 ; 9,1%)	sim (10 ; 90,9%) não (1 ; 9,1%)	não (10 ; 90,9%) sim (1 ; 9,1%)
<b>CONJUNTO (97)</b>	<b>não (55) sim (41)</b>	<b>sim (89) não (6)</b>	<b>sim (84) não (11)</b>	<b>não (80) sim (13)</b>	<b>sim (72) não (23)</b>	<b>não (84) sim (9)</b>

Quadro 15 - Correlação – Como a carreira tem sido guiada x tempo de serviço  
Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2008

A seguir, serão apresentadas os resultados obtidos com a análise das informações referentes a como os indivíduos têm planejado suas carreiras em relação a gênero, idade e tempo de serviço.

### 6.3.2.6 Planejamento e gerenciamento de carreira

A comparação de homens e mulheres quanto ao planejamento e gerenciamento de carreira permite constatar que os homens afirmam em um número

um pouco menor que as mulheres que foram preparadas para pensar no planejamento de carreira como ferramenta estratégica para vida (34% versus 51,1%), por outro lado um índice maior de homens afirmam ter um projeto estruturado de carreira (68% versus 57%). Quanto a deixar a carreira a cargo da empresa, os homens respondem afirmativamente em 22% e as mulheres em 12%. Ambos sentem-se preparados para monitorar a carreira, embora entre os homens o índice seja um pouco maior (88% versus 76,6%). Tais dados podem ser observados no quadro 16.

Gênero	ferramenta estratégica para minha vida	tenho projeto estruturado	deixo carreira a cargo da empresa	bem preparado para monitorar carreira
masculino (50)	não (32 ; 64,0%) sim (17 ; 34,0%)	sim (34 ; 68,0%) não (15 ; 30,0%)	não (37 ; 74,0%) sim (11 ; 22,0%)	sim (44 ; 88,0%) não (4 ; 8,0%)
feminino (47)	sim (24 ; 51,1%) não (23 ; 48,9%)	sim (27 ; 57,4%) não (20 ; 42,6%)	não (41 ; 87,2%) sim (6 ; 12,8%)	sim (36 ; 76,6%) não (11 ; 23,4%)
<b>CONJUNTO (97)</b>	<b>não (55)</b> <b>sim (41)</b>	<b>sim (61)</b> <b>não (35)</b>	<b>não (78)</b> <b>sim (17)</b>	<b>sim (80)</b> <b>não (15)</b>

Quadro 16 – Correlação: Planejamento e Gerenciamento de Carreira x gênero  
Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2008

Os indivíduos com faixa etária entre 20 e 29 anos afirmam possuir um projeto estruturado de carreira, acreditam estar preparados para monitorar suas carreiras e afirmam ser o planejamento de carreira uma ferramenta estratégica para suas vidas.

Para os indivíduos com idade entre 30 e 34 anos, as mesmas afirmações confirmam-se, exceto ao planejamento ser uma ferramenta estratégica para suas vidas (quadro 17).

Os indivíduos entre 35 e 44 anos sentem-se preparados para monitorar suas carreiras, e os indivíduos entre 45 e 50 anos de idade acreditam possuir um projeto estruturado de carreira e sentem-se preparados para monitorar as suas carreiras, (quadro 17).

Idade	tenho projeto estruturado	deixo carreira a cargo da empresa	bem preparado para monitorar carreira	ferramenta estratégica para minha vida
De 20 a 24 (10)	sim (8 ; 80,0%) não (2 ; 20,0%)	não (7 ; 70,0%) sim (3 ; 30,0%)	sim (8 ; 80,0%) não (2 ; 20,0%)	sim (7 ; 70,0%) não (3 ; 30,0%)
De 25 a 29 (29)	sim (20 ; 69,0%) não (9 ; 31,0%)	não (27 ; 93,1%) sim (2 ; 6,9%)	sim (21 ; 72,4%) não (8 ; 27,6%)	sim (16 ; 55,2%) não (13 ; 44,8%)
De 30 a 34 (20)	sim (13 ; 65,0%) não (7 ; 35,0%)	não (14 ; 70,0%) sim (6 ; 30,0%)	sim (18 ; 90,0%) não (2 ; 10,0%)	não (12 ; 60,0%) sim (8 ; 40,0%)
De 35 a 39 (11)	não (8 ; 72,7%) sim (3 ; 27,3%)	não (9 ; 81,8%) sim (1 ; 9,1%)	sim (9 ; 81,8%) não (2 ; 18,2%)	não (6 ; 54,5%) sim (5 ; 45,5%)
De 40 a 44 (11)	não (6 ; 54,5%) sim (4 ; 36,4%)	não (7 ; 63,6%) sim (3 ; 27,3%)	sim (10 ; 90,9%)	não (7 ; 63,6%) sim (3 ; 27,3%)
De 45 a 49 (10)	sim (8 ; 80,0%) não (2 ; 20,0%)	não (9 ; 90,0%) sim (1 ; 10,0%)	sim (9 ; 90,0%)	não (8 ; 80,0%) sim (2 ; 20,0%)
De 50 a 55 (6)	sim (5 ; 83,3%) não (1 ; 16,7%)	não (5 ; 83,3%) sim (1 ; 16,7%)	sim (5 ; 83,3%) não (1 ; 16,7%)	não (6 ; 100,0%)
<b>CONJUNTO (97)</b>	<b>sim (61) não (35)</b>	<b>não (78) sim (17)</b>	<b>sim (80) não (15)</b>	<b>não (55) sim (41)</b>

Quadro 17 – Correlação: Planejamento e Gerenciamento de Carreira x Idade

Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2008

Todos os indivíduos, independente de tempo de serviço, sentem-se preparados para monitorar suas carreiras, apenas indivíduos acima de 15 anos de tempo de serviço acreditam, em sua maioria, não possuir um projeto estruturado de carreira. Em relação ao tempo de serviço, os indivíduos não consideram o planejamento de carreira como ferramenta estratégica para suas vidas, apenas a minoria, quadro 18.

Tempo de serviço	deixo carreira a cargo da empresa	bem preparado para monitorar carreira	ferramenta estratégica para minha vida	tenho projeto estruturado
De 1 a 11 meses (14)	não (11 ; 78,6%) sim (3 ; 21,4%)	sim (9 ; 64,3%) não (5 ; 35,7%)	sim (7 ; 50,0%) não (7 ; 50,0%)	sim (8 ; 57,1%) não (6 ; 42,9%)
De 1 a 7 anos (53)	não (45 ; 84,9%) sim (8 ; 15,1%)	sim (44 ; 83,0%) não (8 ; 15,1%)	não (28 ; 52,8%) sim (25 ; 47,2%)	sim (37 ; 69,8%) não (16 ; 30,2%)
De 8 a 15 anos (17)	não (13 ; 76,5%) sim (3 ; 17,6%)	sim (14 ; 82,4%) não (2 ; 11,8%)	não (12 ; 70,6%) sim (4 ; 23,5%)	sim (10 ; 58,8%) não (6 ; 35,3%)
Acima de 15 anos (11)	não (7 ; 63,6%) sim (3 ; 27,3%)	sim (11 ; 100,0%)	não (8 ; 72,7%) sim (3 ; 27,3%)	não (7 ; 63,6%) sim (4 ; 36,4%)
<b>CONJUNTO (97)</b>	<b>não (78)</b> <b>sim (17)</b>	<b>sim (80)</b> <b>não (15)</b>	<b>não (55)</b> <b>sim (41)</b>	<b>sim (61)</b> <b>não (35)</b>

Quadro 18 - Correlação – Planejamento e Gerenciamento de Carreira x Tempo de Serviço  
Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2008

Percebe-se, portanto, que aqueles que estão há menos tempo no mercado de trabalho, e estão mais no início da carreira, sentem que têm projetos mais estruturados para o futuro profissional. Também os primeiros afirmam sentirem-se mais preparados para pensar o planejamento de carreira como ferramenta estratégica para a vida. Essa tendência pode ser observada também com relação à idade, conforme demonstrado no quadro 18. Os mais jovens afirmam com maiores índices que foram preparados para pensar o planejamento de carreira como ferramenta estratégica, índices que vão diminuindo gradativamente a partir dos sujeitos de 40 anos e chega a zero no grupo mais velho (50 a 55 anos). No próximo tópico, serão apresentados os resultados obtidos sobre a correlação das informações entre o papel da organização em relação ao gênero, idade e tempo de serviço.

### 6.3.2.7 O papel da organização no planejamento e desenvolvimento de carreira

Para os indivíduos pesquisados, independente de gênero masculino ou feminino, todos acreditam ser importante ou muito importante a organização: proporcionar oportunidade de carreira e identificar necessidades dos indivíduos, proporcionar assistência financeira para realização de cursos e estimular o empreendedorismo aos funcionários, possuir programas de gestão de carreiras, valorizar e reter os talentos e desenvolver em conjunto, empresa e indivíduos, estratégias de carreira, conforme apresentado no quadro 19.

Gênero	proporcionar oportunidades de carreira	identificar necessidades	estimular o empreendedorismo	assistência financeira
masculino (50)	muito importante (29 ; 58,0%) importante (20 ; 40,0%) indiferente (1 ; 2,0%)	importante (35 ; 70,0%) muito importante (14 ; 28,0%) indiferente (1 ; 2,0%)	importante (24 ; 48,0%) muito importante (17 ; 34,0%) indiferente (6 ; 12,0%) pouco importante (2 ; 4,0%)	importante (27 ; 54,0%) muito importante (11 ; 22,0%) indiferente (9 ; 18,0%) pouco importante (3 ; 6,0%)
feminino (47)	muito importante (30 ; 63,8%) importante (17 ; 36,2%)	importante (24 ; 51,1%) muito importante (23 ; 48,9%)	importante (22 ; 46,8%) muito importante (21 ; 44,7%) indiferente (3 ; 6,4%) pouco importante (1 ; 2,1%)	muito importante (22 ; 46,8%) importante (21 ; 44,7%) indiferente (4 ; 8,5%)
<b>CONJUNTO (97)</b>	<b>muito importante (59) importante (37) indiferente (1)</b>	<b>importante (59) muito importante (37) indiferente (1)</b>	<b>importante (46) muito importante (38) indiferente (9) pouco importante (3)</b>	<b>importante (48) muito importante (33) indiferente (13) pouco importante (3)</b>
Gênero	programa de gestão de carreira	valorizar e reter talentos	desenvolver em conjunto estratégia	
Masculino (50)	importante (33 ; 66,0%) muito importante (9 ; 18,0%) indiferente (4 ; 8,0%) pouco importante (4 ; 8,0%)	importante (22 ; 44,0%) muito importante (19 ; 38,0%) indiferente (6 ; 12,0%) pouco importante (2 ; 4,0%)	importante (29 ; 58,0%) muito importante (19 ; 38,0%) indiferente (2 ; 4,0%)	
Feminino (47)	importante (26 ; 55,3%) muito importante (18 ; 38,3%) indiferente (2 ; 4,3%) pouco importante (1 ; 2,1%)	importante (24 ; 51,1%) muito importante (16 ; 34,0%) indiferente (6 ; 12,8%) pouco importante (1 ; 2,1%)	importante (25 ; 53,2%) muito importante (16 ; 34,0%) indiferente (3 ; 6,4%) pouco importante (3 ; 6,4%)	
<b>CONJUNTO (97)</b>	<b>importante (59) muito importante (27) indiferente (6) pouco importante (5)</b>	<b>importante (46) muito importante (35) indiferente (12) pouco importante (3)</b>	<b>importante (54) muito importante (35) indiferente (5) pouco importante (3)</b>	

Quadro 19 – Correlação: Papel da organização no planejamento de carreira x gênero  
Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2008

As mesmas informações referentes ao papel da organização, em relação ao gênero, confirmam-se com faixa etária, conforme quadro 20, e tempo de serviço, conforme quadro 21.

<b>Idade</b>	<b>identificar necessidades</b>	<b>estimular o empreendedorismo</b>	<b>Assistência financeira</b>	<b>proporcionar oportunidades de carreira</b>
De 20 a 24 (10)	muito importante (6 ; 60,0%) importante (4 ; 40,0%)	importante (6 ; 60,0%) muito importante (4 ; 40,0%)	muito importante (5 ; 50,0%) importante (5 ; 50,0%)	muito importante (8 ; 80,0%) importante (2 ; 20,0%)
De 25 a 29 (29)	importante (20 ; 69,0%) muito importante (9 ; 31,0%)	importante (16 ; 55,2%) muito importante (6 ; 20,7%) indiferente (6 ; 20,7%) pouco importante (1 ; 3,4%)	importante (13 ; 44,8%) muito importante (11 ; 37,9%) indiferente (5 ; 17,2%)	muito importante (18 ; 62,1%) importante (11 ; 37,9%)
De 30 a 34 (20)	muito importante (10 ; 50,0%) importante (10 ; 50,0%)	importante (10 ; 50,0%) muito importante (9 ; 45,0%) pouco importante (1 ; 5,0%)	importante (12 ; 60,0%) muito importante (5 ; 25,0%) pouco importante (2 ; 10,0%) indiferente (1 ; 5,0%)	muito importante (12 ; 60,0%) importante (8 ; 40,0%)
De 35 a 39 (11)	importante (7 ; 63,6%) muito importante (4 ; 36,4%)	muito importante (5 ; 45,5%) importante (5 ; 45,5%)	importante (7 ; 63,6%) muito importante (3 ; 27,3%) indiferente (1 ; 9,1%)	muito importante (7 ; 63,6%) importante (4 ; 36,4%)
De 40 a 44 (11)	importante (7 ; 63,6%) muito importante (4 ; 36,4%)	muito importante (6 ; 54,5%) importante (2 ; 18,2%) indiferente (2 ; 18,2%) pouco importante (1 ; 9,1%)	importante (5 ; 45,5%) indiferente (4 ; 36,4%) muito importante (2 ; 18,2%)	importante (7 ; 63,6%) muito importante (4 ; 36,4%)
De 45 a 49 (10)	importante (8 ; 80,0%) muito importante (2 ; 20,0%)	muito importante (6 ; 60,0%) importante (4 ; 40,0%)	muito importante (5 ; 50,0%) importante (5 ; 50,0%)	muito importante (5 ; 50,0%) importante (5 ; 50,0%)
De 50 a 55 (6)	importante (3 ; 50,0%) muito importante (2 ; 33,3%) indiferente (1 ; 16,7%)	importante (3 ; 50,0%) muito importante (2 ; 33,3%) indiferente (1 ; 16,7%)	muito importante (2 ; 33,3%) indiferente (2 ; 33,3%) importante (1 ; 16,7%) pouco importante (1 ; 16,7%)	muito importante (5 ; 83,3%) indiferente (1 ; 16,7%)
<b>CONJUNTO (97)</b>	importante (59) muito importante (37) indiferente (1)	importante (46) muito importante (38) indiferente (9) pouco importante (3)	importante (48) muito importante (33) indiferente (13) pouco importante (3)	muito importante (59) importante (37) indiferente (1)

**Continua...**

<b>Continuação...</b>			
<b>Idade</b>	<b>valorizar e reter talentos</b>	<b>desenvolver em conjunto estratégias</b>	<b>programa de gestão de carreira</b>
De 20 a 24 (10)	importante (5 ; 50,0%) muito importante (4 ; 40,0%) indiferente (1 ; 10,0%)	importante (6 ; 60,0%) muito importante (3 ; 30,0%) indiferente (1 ; 10,0%)	importante (5 ; 50,0%) muito importante (3 ; 30,0%) indiferente (2 ; 20,0%)
De 25 a 29 (29)	muito importante (13 ; 44,8%) importante (12 ; 41,4%) indiferente (3 ; 10,3%) pouco importante (1 ; 3,4%)	importante (16 ; 55,2%) muito importante (10 ; 34,5%) pouco importante (2 ; 6,9%) indiferente (1 ; 3,4%)	importante (18 ; 62,1%) muito importante (10 ; 34,5%) indiferente (1 ; 3,4%)
De 30 a 34 (20)	importante (9 ; 45,0%) muito importante (6 ; 30,0%) indiferente (5 ; 25,0%)	importante (10 ; 50,0%) muito importante (8 ; 40,0%) indiferente (2 ; 10,0%)	importante (13 ; 65,0%) muito importante (5 ; 25,0%) indiferente (2 ; 10,0%)
De 35 a 39 (11)	importante (6 ; 54,5%) muito importante (4 ; 36,4%) pouco importante (1 ; 9,1%)	muito importante (5 ; 45,5%) importante (5 ; 45,5%) pouco importante (1 ; 9,1%)	importante (6 ; 54,5%) muito importante (3 ; 27,3%) pouco importante (2 ; 18,2%)
De 40 a 44 (11)	muito importante (5 ; 45,5%) importante (4 ; 36,4%) indiferente (2 ; 18,2%)	muito importante (6 ; 54,5%) importante (5 ; 45,5%)	importante (7 ; 63,6%) muito importante (2 ; 18,2%) indiferente (1 ; 9,1%) pouco importante (1 ; 9,1%)
De 45 a 49 (10)	importante (6 ; 60,0%) muito importante (3 ; 30,0%) indiferente (1 ; 10,0%)	importante (8 ; 80,0%) muito importante (2 ; 20,0%)	importante (6 ; 60,0%) muito importante (4 ; 40,0%)
De 50 a 55 (6)	importante (4 ; 66,7%) pouco importante (1 ; 16,7%)	importante (4 ; 66,7%) muito importante (1 ; 16,7%) indiferente (1 ; 16,7%)	importante (4 ; 66,7%) pouco importante (2 ; 33,3%)
<b>CONJUNTO (97)</b>	<b>importante (46)</b> <b>muito importante (35)</b> <b>indiferente (12)</b> <b>pouco importante (3)</b>	<b>importante (54)</b> <b>muito importante (35)</b> <b>indiferente (5)</b> <b>pouco importante (3)</b>	<b>importante (59)</b> <b>muito importante (27)</b> <b>indiferente (6)</b> <b>pouco importante (5)</b>

Quadro 20 - Correlação: Papel da organização no planejamento de carreira x idade  
 Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2008

Tempo de serviço	proporcionar oportunidades de carreira	Identificar necessidades	estilumar o empreendedorismo	assistência financeira
De 1 a 11 meses (14)	muito importante (8 ; 57,1%) importante (6 ; 42,9%)	muito importante (7 ; 50,0%) importante (7 ; 50,0%)	importante (8 ; 57,1%) muito importante (5 ; 35,7%) indiferente (1 ; 7,1%)	Muito importante (8 ; 57,1%) importante (6 ; 42,9%)
De 1 a 7 anos (53)	muito importante (32 ; 60,4%) importante (20 ; 37,7%) indiferente (1 ; 1,9%)	importante (29 ; 54,7%) muito importante (23 ; 43,4%) indiferente (1 ; 1,9%)	importante (25 ; 47,2%) muito importante (22 ; 41,5%) indiferente (5 ; 9,4%) pouco importante (1 ; 1,9%)	importante (26 ; 49,1%) muito importante (19 ; 35,8%) indiferente (7 ; 13,2%) pouco importante (1 ; 1,9%)
De 8 a 15 anos (17)	muito importante (11 ; 64,7%) importante (6 ; 35,3%)	importante (12 ; 70,6%) muito importante (5 ; 29,4%)	importante (8 ; 47,1%) muito importante (7 ; 41,2%) indiferente (1 ; 5,9%) pouco importante (1 ; 5,9%)	importante (8 ; 47,1%) muito importante (4 ; 23,5%) indiferente (4 ; 23,5%) pouco importante (1 ; 5,9%)
Acima de 15 anos (11)	muito importante (7 ; 63,6%) importante (4 ; 36,4%)	importante (9 ; 81,8%) Muito importante (2 ; 18,2%)	muito importante (4 ; 36,4%) importante (3 ; 27,3%) indiferente (2 ; 18,2%) pouco importante (1 ; 9,1%)	importante (6 ; 54,5%) muito importante (2 ; 18,2%) indiferente (2 ; 18,2%) pouco importante (1 ; 9,1%)
<b>CONJUNTO (97)</b>	<b>muito importante (59)</b> <b>importante (37)</b> <b>indiferente (1)</b>	<b>importante (59)</b> <b>muito importante (37)</b> <b>indiferente (1)</b>	<b>importante (46)</b> <b>muito importante (38)</b> <b>indiferente (9)</b> <b>pouco importante (3)</b>	<b>importante (48)</b> <b>muito importante (33)</b> <b>indiferente (13)</b> <b>pouco importante (3)</b>

Tempo de serviço	desenvolver em conjunto estratégias	programa de gestão de carreira	valorizar e reter talentos
De 1 a 11 meses (14)	importante (7 ; 50,0%) muito importante (5 ; 35,7%) indiferente (1 ; 7,1%) pouco importante (1 ; 7,1%)	importante (10 ; 71,4%) muito importante (4 ; 28,6%)	importante (9 ; 64,3%) muito importante (4 ; 28,6%) indiferente (1 ; 7,1%)
De 1 a 7 anos (53)	importante (28 ; 52,8%) muito importante (21 ; 39,6%) indiferente (3 ; 5,7%) pouco importante (1 ; 1,9%)	importante (29 ; 54,7%) muito importante (18 ; 34,0%) indiferente (5 ; 9,4%) pouco importante (1 ; 1,9%)	muito importante (23 ; 43,4%) importante (20 ; 37,7%) indiferente (8 ; 15,1%) pouco importante (2 ; 3,8%)
De 8 a 15 anos (17)	importante (11 ; 64,7%) muito importante (4 ; 23,5%) indiferente (1 ; 5,9%) pouco importante (1 ; 5,9%)	importante (11 ; 64,7%) muito importante (3 ; 17,6%) pouco importante (2 ; 11,8%) indiferente (1 ; 5,9%)	importante (9 ; 52,9%) muito importante (5 ; 29,4%) indiferente (2 ; 11,8%) pouco importante (1 ; 5,9%)
Acima de 15 anos (11)	importante (6 ; 54,5%) muito importante (5 ; 45,5%)	importante (9 ; 81,8%) muito importante (1 ; 9,1%) pouco importante (1 ; 9,1%)	importante (7 ; 63,6%) muito importante (2 ; 18,2%) indiferente (1 ; 9,1%)
<b>CONJUNTO (97)</b>	<b>importante (54)</b> <b>muito importante (35)</b> <b>indiferente (5)</b> <b>pouco importante (3)</b>	<b>importante (59)</b> <b>muito importante (27)</b> <b>indiferente (6)</b> <b>pouco importante (5)</b>	<b>importante (46)</b> <b>muito importante (35)</b> <b>indiferente (12)</b> <b>pouco importante (3)</b>

Quadro 21 – Correlação: Papel da organização no planejamento de carreira x tempo de serviço

Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2008



No próximo tópico serão analisadas as informações referentes as análises obtidas sobre o profissional do século XXI.

### **6.3.3 Profissional do século XXI**

Foram realizados análises bidimensionais sobre as características importantes que o profissional do século XXI deve ter com gênero, idade e tempo de serviço. Os resultados encontrados foram, independente de gênero, idade e tempo de serviço, positivos em mais de 50% em todos os itens, ou seja, o profissional do século XXI deve: reconhecer os desafios e necessidades, ser autoconsciente, possuir visão de futuro, conhecer suas metas e objetivos, buscar conciliar a carreira a vida pessoal, gerenciar e administrar a própria carreira, saber onde quer chegar, possuir visão ampla das oportunidades oferecidas pelo mercado, saber trabalhar em equipe, possuir relacionamento interpessoal e possuir capacidade de liderança.

Os indivíduos foram questionados se possuem profissionais com o perfil exigido no mercado para os profissionais do século XXI, e tanto para o gênero feminino como para o masculino, a resposta foi, em sua maioria, positiva, ou seja, consideram-se profissionais com esse perfil (63,8% e 81,3%, respectivamente). Entretanto, observa-se que o índice de respostas positivas entre os homens foi maior do que entre as mulheres.

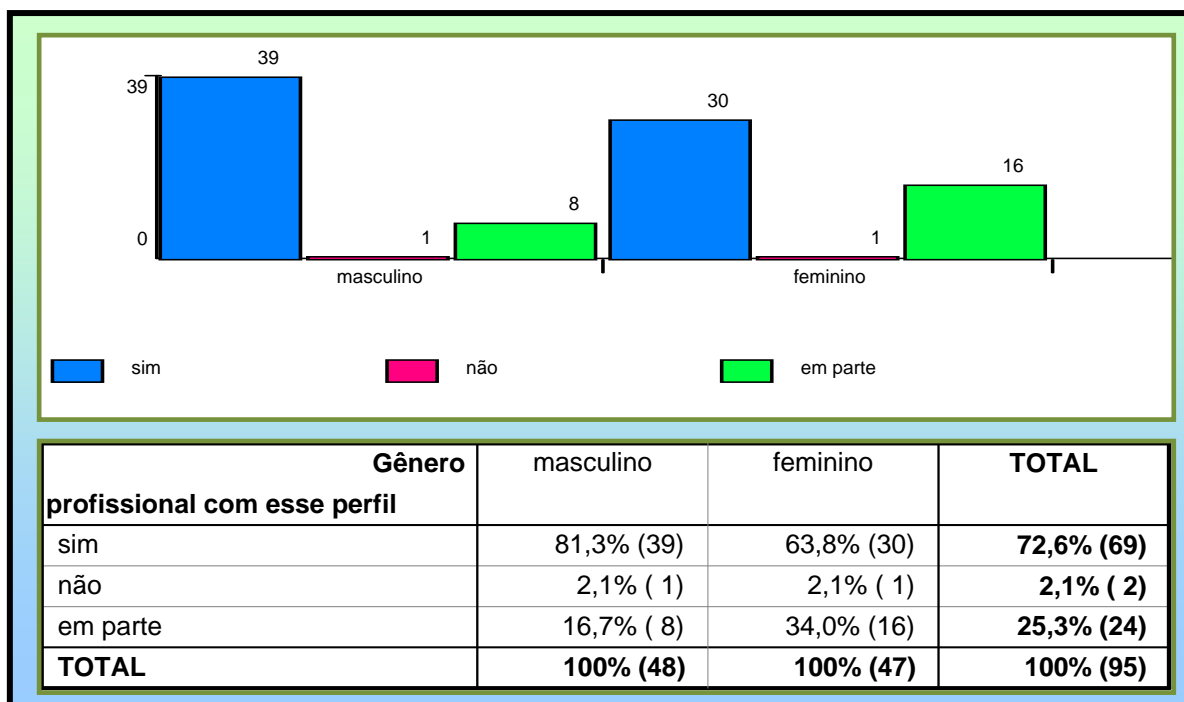


Gráfico 41– Correlação: Perfil do profissional do século XXI x gênero  
 Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

Em relação à faixa etária e tempo de serviço, todos consideram-se, na maioria das respostas, profissionais com o perfil esperado para o século XXI, conforme gráficos 42 e 43 respectivamente.

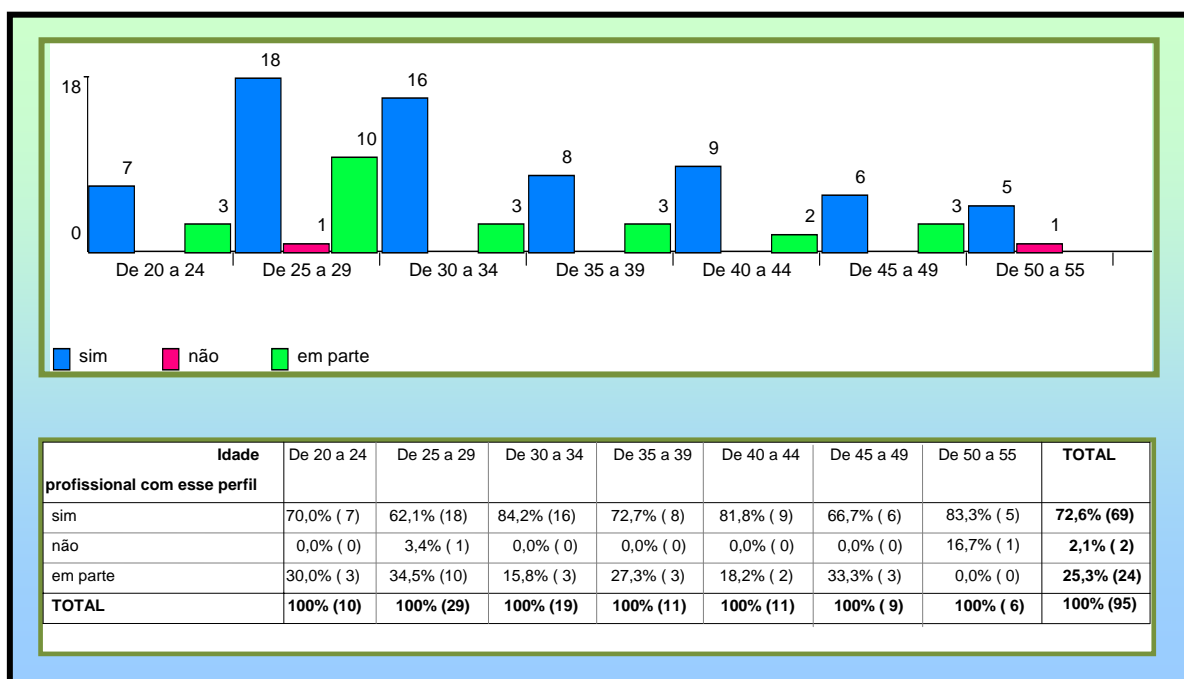


Gráfico 42 – Correlação: Perfil do profissional do século XXI x idade  
 Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

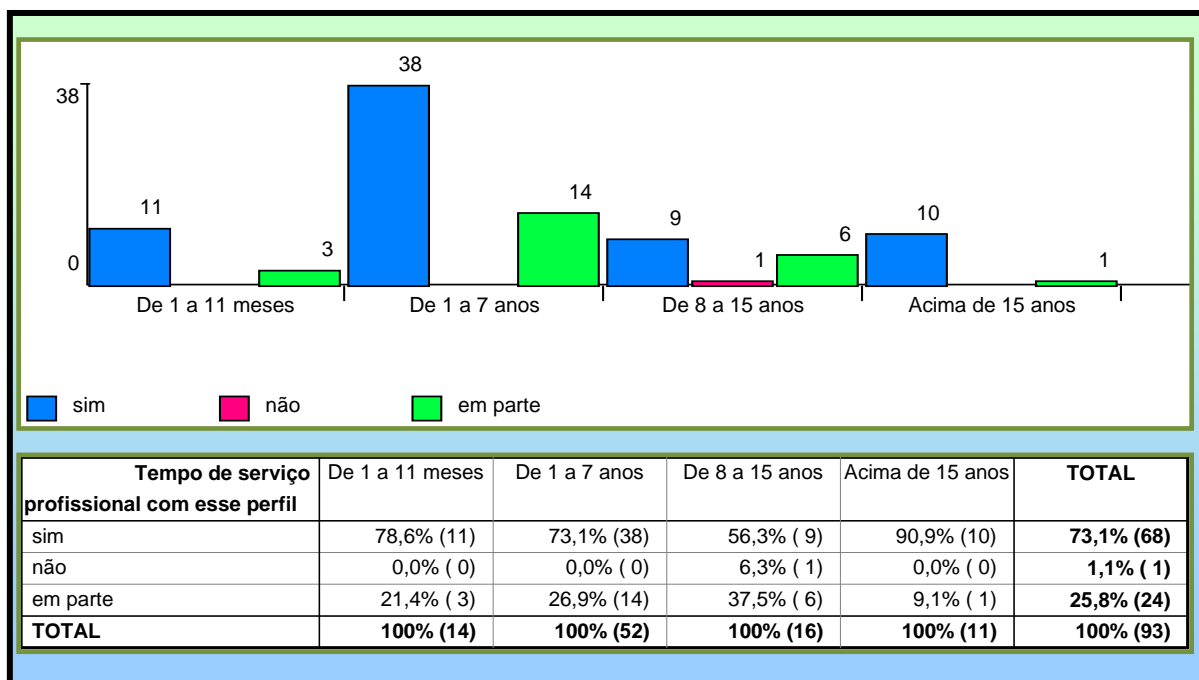


Gráfico 43 - Correlação – Perfil do profissional do século XXI x tempo de serviço  
 Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2008

No próximo tópico serão analisadas as informações referentes a correlação sobre a empregabilidade e gênero, idade e tempo de serviço.

### 6.3.4 Empregabilidade

Indivíduos pesquisados, independentemente do gênero feminino ou masculino, acreditam ser importantes as ações para manter a empregabilidade: saber autogerir a carreira profissional, realizar cursos de idiomas e especializações e cursos de pós-graduação, obter experiência internacional, ser indivíduos que possuam pró-atividade e flexibilidade, buscar as tendências do mercado de trabalho, possuir capacidade de mudança, saber trabalhar em equipe e networking, conforme observado no quadro 22.

Gênero	auto-gestão da carreira	curso de idiomas	especialização/ pós-graduação	obter experiência internacional	pró-atividade e flexibilidade
Masculino (50)	sim (42 ; 84,0%) não (7 ; 14,0%)	sim (32 ; 64,0%) não (16 ; 32,0%)	sim (36 ; 72,0%) não (12 ; 24,0%)	sim (28 ; 56,0%) não (21 ; 42,0%)	sim (48 ; 96,0%)
Feminino (47)	sim (44 ; 93,6%) não (3 ; 6,4%)	sim (25 ; 53,2%) não (22 ; 46,8%)	sim (32 ; 68,1%) não (15 ; 31,9%)	não (29 ; 61,7%) sim (18 ; 38,3%)	sim (47 ; 100,0%)
<b>CONJUNTO (97)</b>	<b>sim (86) não (10)</b>	<b>sim (57) não (38)</b>	<b>sim (68) não (27)</b>	<b>não (50) sim (46)</b>	<b>sim (95)</b>
Gênero	tendências do mercado	capacidade de mudança	busca por networking	trabalho em equipe	
masculino (50)	sim (44 ; 88,0%) não (3 ; 6,0%)	sim (48 ; 96,0%)	sim (45 ; 90,0%) não (3 ; 6,0%)	sim (48 ; 96,0%)	
Feminino (47)	sim (43 ; 91,5%) não (4 ; 8,5%)	sim (47 ; 100,0%)	sim (43 ; 91,5%) não (4 ; 8,5%)	sim (47 ; 100,0%)	
<b>CONJUNTO (97)</b>	<b>sim (87) não (7)</b>	<b>sim (95)</b>	<b>sim (88) não (7)</b>	<b>sim (95)</b>	

Quadro 22 – Correlação: Empregabilidade x gênero

Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2008

Independente da faixa etária (quadro 23) e do tempo de serviço (quadro 24), indivíduos pesquisados afirmam ser importante para a manutenção da empregabilidade: saber autogerir a carreira profissional, realizar cursos de idiomas e especializações e cursos de pós-graduação, obter experiência internacional, ser indivíduos que possuam pró-atividade e flexibilidade, buscar as tendências do mercado de trabalho, possuir capacidade de mudança, saber trabalhar em equipe e *networking*. A maioria, mais de 50% dos indivíduos, afirma realizar todos os itens para a manutenção da empregabilidade.

Idade	auto-gestão da carreira	cursos de idiomas	especialização/ pós-graduação	obter experiência internacional	pró-atividade e flexibilidade
De 20 a 24 (10)	sim (10 ; 100,0%)	sim (8 ; 80,0%) não (2 ; 20,0%)	sim (7 ; 70,0%) não (3 ; 30,0%)	sim (7 ; 70,0%) não (3 ; 30,0%)	sim (10 ; 100,0%)
De 25 a 29 (29)	sim (26 ; 89,7%) não (3 ; 10,3%)	sim (20 ; 69,0%) não (9 ; 31,0%)	sim (19 ; 65,5%) não (10 ; 34,5%)	não (18 ; 62,1%) sim (11 ; 37,9%)	sim (29 ; 100,0%)
De 30 a 34 (20)	sim (17 ; 85,0%) não (3 ; 15,0%)	sim (12 ; 60,0%) não (7 ; 35,0%)	sim (16 ; 80,0%) não (3 ; 15,0%)	sim (10 ; 50,0%) não (10 ; 50,0%)	sim (19 ; 95,0%)
De 35 a 39 (11)	sim (9 ; 81,8%) não (1 ; 9,1%)	sim (5 ; 45,5%) não (5 ; 45,5%)	sim (6 ; 54,5%) não (4 ; 36,4%)	sim (6 ; 54,5%) não (4 ; 36,4%)	sim (10 ; 90,9%)
De 40 a 44 (11)	sim (11 ; 100,0%)	sim (8 ; 72,7%) não (3 ; 27,3%)	sim (8 ; 72,7%) não (3 ; 27,3%)	sim (8 ; 72,7%) não (3 ; 27,3%)	sim (11 ; 100,0%)
De 45 a 49 (10)	sim (9 ; 90,0%) não (1 ; 10,0%)	não (8 ; 80,0%) sim (2 ; 20,0%)	sim (9 ; 90,0%) não (1 ; 10,0%)	não (8 ; 80,0%) sim (2 ; 20,0%)	sim (10 ; 100,0%)
De 50 a 55 (6)	sim (4 ; 66,7%) não (2 ; 33,3%)	não (4 ; 66,7%) sim (2 ; 33,3%)	sim (3 ; 50,0%) não (3 ; 50,0%)	não (4 ; 66,7%) sim (2 ; 33,3%)	sim (6 ; 100,0%)
<b>CONJUNTO (97)</b>	<b>sim (86) não (10)</b>	<b>sim (57) não (38)</b>	<b>sim (68) não (27)</b>	<b>não (50) sim (46)</b>	<b>sim (95)</b>

**Continua...**

## Continuação...

Idade	Trabalho em equipe	Tendências do mercado	Capacidade de mudança	Busca por <i>networking</i>
De 20 a 24 (10)	sim (10 ; 100,0%)	sim (9 ; 90,0%) não (1 ; 10,0%)	sim (10 ; 100,0%)	sim (9 ; 90,0%) não (1 ; 10,0%)
De 25 a 29 (29)	sim (29 ; 100,0%)	sim (27 ; 93,1%) não (2 ; 6,9%)	sim (29 ; 100,0%)	sim (27 ; 93,1%) não (2 ; 6,9%)
De 30 a 34 (20)	sim (19 ; 95,0%)	sim (18 ; 90,0%) não (1 ; 5,0%)	sim (19 ; 95,0%)	sim (18 ; 90,0%) não (1 ; 5,0%)
De 35 a 39 (11)	sim (10 ; 90,9%)	sim (8 ; 72,7%) não (2 ; 18,2%)	sim (10 ; 90,9%)	sim (9 ; 81,8%) não (1 ; 9,1%)
De 40 a 44 (11)	sim (11 ; 100,0%)	sim (9 ; 81,8%) não (1 ; 9,1%)	sim (11 ; 100,0%)	sim (9 ; 81,8%) não (2 ; 18,2%)
De 45 a 49 (10)	sim (10 ; 100,0%)	sim (10 ; 100,0%)	sim (10 ; 100,0%)	sim (10 ; 100,0%)
De 50 a 55 (6)	sim (6 ; 100,0%)	sim (6 ; 100,0%)	sim (6 ; 100,0%)	sim (6 ; 100,0%)
<b>CONJUNTO (97)</b>	<b>sim (95)</b>	<b>sim (87) não (7)</b>	<b>sim (95)</b>	<b>sim (88) não (7)</b>

Quadro 23 - Correlação – Empregabilidade x idade  
Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2008

Tempo de serviço	cursos de idiomas	especialização/ pós-graduação	obter experiência internacional	pró-atividade e flexibilidade	auto-gestão da carreira
De 1 a 11 meses (14)	sim (8 ; 57,1%) não (6 ; 42,9%)	sim (10 ; 71,4%) não (4 ; 28,6%)	não (9 ; 64,3%) sim (5 ; 35,7%)	sim (14 ; 100,0%)	sim (14 ; 100,0%)
De 1 a 7 anos (53)	sim (33 ; 62,3%) não (20 ; 37,7%)	sim (39 ; 73,6%) não (14 ; 26,4%)	sim (29 ; 54,7%) não (24 ; 45,3%)	sim (53 ; 100,0%)	sim (47 ; 88,7%) não (6 ; 11,3%)
De 8 a 15 anos (17)	não (9 ; 52,9%) sim (7 ; 41,2%)	sim (10 ; 58,8%) não (6 ; 35,3%)	não (13 ; 76,5%) sim (4 ; 23,5%)	sim (16 ; 94,1%)	sim (13 ; 76,5%) não (4 ; 23,5%)
Acima de 15 anos (11)	sim (8 ; 72,7%) não (2 ; 18,2%)	sim (9 ; 81,8%) não (1 ; 9,1%)	sim (8 ; 72,7%) não (2 ; 18,2%)	sim (10 ; 90,9%)	sim (10 ; 90,9%)
<b>CONJUNTO (97)</b>	<b>sim (57) não (38)</b>	<b>sim (68) não (27)</b>	<b>não (50) sim (46)</b>	<b>sim (95)</b>	<b>sim (86) não (10)</b>

Tempo de serviço	capacidade de mudança	trabalho em equipe	tendências do mercado	busca por networking
De 1 a 11 meses (14)	sim (14 ; 100,0%)	sim (14 ; 100,0%)	sim (14 ; 100,0%)	sim (14 ; 100,0%)
De 1 a 7 anos (53)	sim (53 ; 100,0%)	sim (53 ; 100,0%)	sim (50 ; 94,3%) não (3 ; 5,7%)	sim (50 ; 94,3%) não (3 ; 5,7%)
De 8 a 15 anos (17)	sim (16 ; 94,1%)	sim (16 ; 94,1%)	sim (13 ; 76,5%) não (3 ; 17,6%)	sim (13 ; 76,5%) não (3 ; 17,6%)
Acima de 15 anos (11)	sim (10 ; 90,9%)	sim (10 ; 90,9%)	sim (8 ; 72,7%) não (1 ; 9,1%)	sim (9 ; 81,8%) não (1 ; 9,1%)
<b>CONJUNTO (97)</b>	<b>sim (95)</b>	<b>sim (95)</b>	<b>sim (87) não (7)</b>	<b>sim (88) não (7)</b>

Quadro 24 - Correlação – Empregabilidade x tempo de serviço

Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2008

## 7 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo identificar junto aos profissionais, atuantes em empresas de grande porte do vale do Paraíba paulista, como percebem o papel do indivíduo e o papel da organização no desenvolvimento da carreira.

Para o alcance dos objetivos propostos foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva, em duas etapas completares: a primeira qualitativa, por meio de condução de entrevistas; e a segunda quantitativa, por meio de aplicação de questionários. Técnicas qualitativas e quantitativas de análise de dados foram implementadas e os resultados obtidos na primeira etapa do estudo foram, em muitos aspectos, confirmados e/ou ampliados na etapa posterior, assim como foi possível a obtenção de novos questionamentos para futuros caminhos de investigação.

Pode se afirmar que os objetivos do estudo foram alcançados e as principais conclusões obtidas podem ser sintetizadas nos parágrafos a seguir.

Quanto ao **conceito de carreira** foi possível constatar a tendência quanto à mudança no paradigma e enfoque da carreira. Os indivíduos, em sua maioria, concebem a carreira de forma dinâmica e flexível, com traços da carreira proteana e carreira sem fronteiras. Acreditam que a carreira deve ser pensada como uma estrada ou caminho que está constantemente sendo construída, no tempo e espaço, tanto pelas pessoas, como pelas organizações. Fazer carreira deve significar a apropriação do futuro profissional pelo indivíduo, uma vez que este deve ser capaz de se auto-avaliar e perceber que sua carreira reflete sua identidade.



Constata-se, portanto, uma ênfase no enfoque individual de carreira, o que confirma uma tendência de se pensar a carreira na atualidade, uma vez que ao longo das últimas duas décadas ocorreu uma transformação de um enfoque totalmente organizacional para um enfoque mais individual.

Acompanhando essa mudança no paradigma de carreira, o **sucesso profissional** também desponta com um significado diferenciado, ou seja, deixa de estar associado estritamente ao alcance de cargos de gerência e direção, ou a simplesmente subir na vida, mas a obtenção do sucesso psicológico passa a ser importante. Reconhecimento profissional, sentimento de orgulho, realização pessoal e qualidade de vida devem estar aliados à sustentabilidade financeira.

Essa concepção com traços de carreira proteana prevalece entre os indivíduos, independente do gênero, da idade e do tempo de serviço. Entretanto, por se estar vivenciando um processo de transição, traços da carreira tradicional ainda se fazem presentes na nossa realidade. Uma minoria dos profissionais apresenta uma percepção mais conservadora de carreira, relacionando-a mais restritamente a um enfoque organizacional, focado na progressão hierárquica de cargos e ocupações.

Em relação ao **planejamento de carreira**, conclui-se que os indivíduos da atualidade acreditam e reafirmam a importância do planejamento de carreiras para suas vidas e atribuem maior chance de sucesso para os indivíduos que planejam carreira. A grande parte dos indivíduos pesquisados diz ter planejado suas carreiras, atribuindo a responsabilidade pelo planejamento como sendo do indivíduo e a relação do planejamento em conjunto com a empresa mostra que essa perspectiva vem ao encontro do que se propõe para o planejamento de carreiras na atualidade e vai em direção às características da carreira proteana, uma vez que indica a

importância da gestão compartilhada da carreira. O indivíduo configura-se como o principal responsável pelo seu desenvolvimento, e à organização cabe oferecer o caminho e oportunidades para o alcance dos objetivos e metas do profissional no desenvolvimento de sua carreira.

As principais estratégias utilizadas pelos indivíduos para a realização do planejamento são ações, práticas de *networking* e participação em cursos formais, o que permite constatar que, embora a importância do planejamento de carreira fique claramente evidenciada, o profissional ainda não dispõe de subsídios mais estruturados ou de orientações mais consistentes para realizar o planejamento e gerenciamento de seu desenvolvimento profissional.

Constatam-se indícios de mudanças na forma do indivíduo encarar as oportunidades oferecidas pelo mercado, uma vez que, embora uma parcela concorde ou fique em dúvida quanto ao fato do mercado ser o principal direcionador da carreira, a maioria dos pesquisados afirma não concordar com essa idéia. É importante que o indivíduo seja capaz de atuar sobre o meio, ajustando as demandas do ambiente de carreira, com flexibilidade e investimento em suas habilidades e qualificações. Nesse sentido, destaca-se, mais uma vez, a importância do autoconhecimento, do suporte ao processo de auto-avaliação, para reflexão acerca da realidade profissional e o desenvolvimento de planos de ação, e por conseguinte, a importância de se desenvolver nos lares, escolas e organizações uma cultura voltada ao planejamento.

Apesar dos dados da presente pesquisa revelarem indivíduos que se descrevem como “protagonistas de seus destinos profissionais” e conscientes da importância do planejamento e gerenciamento de carreira, é interessante destacar que a maioria afirma que não foi educada e preparada para pensar no planejamento

de carreira como uma ferramenta estratégica para sua vida, fato que começa a se transformar entre os mais jovens. Tal início de transformação parece ser uma consequência da mudança na forma de se conceber a carreira na atualidade e das mudanças nas relações de trabalho e do que se espera do profissional no século XXI. Mais uma vez reafirma-se a importância do estímulo ao planejamento de carreira, desde o início da formação.

Constata-se que os profissionais têm uma perspectiva clara e consistente de como deve se configurar o papel da organização no planejamento e desenvolvimento de carreira no cenário atual. Reafirma-se o papel do gestor como central no processo de gestão de carreiras, o qual deverá contribuir para o crescimento do funcionário e identificar o que a empresa pode proporcionar-lhe no desenvolvimento de sua carreira, sendo facilitador e participativo.

Quanto à atuação das **organizações**, fica evidenciado que, na maioria das vezes, não tem ocorrido programação em conjunto das metas e estratégias de carreira entre indivíduo e empresa, permitindo se confirmar o que se constatou na etapa qualitativa deste estudo: apesar das empresas estudadas valorizarem a gestão compartilhada de carreira, e estarem conscientes de sua importância e necessidade, ainda não dispõem, de forma completa, de um sistema de administração de carreira estruturado. Há um predomínio de respostas que parecem evidenciar certa fragilidade ou até inexistência de um sistema de administração de carreira consistente.

Ficou evidente também a preocupação das empresas em reter os talentos e proporcionar oportunidades de desenvolvimento de carreira ao indivíduo. Trabalhar com transparência e alinhar as metas organizacionais com as individuais são importantes papéis que devem ser de responsabilidade das empresas. Algumas

estão a caminho dessa prática e muitas vezes têm implementado algumas práticas ou instrumentos de gestão de carreiras nesse sentido, ou seja, estão iniciando a construção de uma gestão compartilhada de carreiras. Fica também evidenciada a necessidade de maiores esclarecimentos e divulgação acerca dos instrumentos de gestão de carreira que as empresas já possuem.

Constata-se que os profissionais da nossa região pesquisados, estão conscientes do que é importante e esperado para o **profissional do século XXI**: saber trabalhar em equipe, possuir pró-atividade e autogerenciar constantemente a carreira profissional. Estão preocupados e investindo na construção e manutenção de sua **empregabilidade**. Consideram muito importante a percepção da empresa como uma escola, possuir raciocínio criativo e capacidade de resolução de problemas, buscar significado no trabalho realizado, investir na formação profissional e no aprendizado permanente, aprendendo a aprender diariamente.

Conclui-se o trabalho com o alcance do objetivo proposto. A carreira está passando por um processo de transição de uma carreira tradicional para uma carreira contemporânea. Indivíduos e empresas passam por processo de mudança na forma de pensar e tratar a carreira, ou seja, buscam a construção em conjunto de uma estrada que permita o atendimento das aspirações individuais e organizacionais.

A necessidade de novos estudos de carreira fica evidenciada. A cada momento somos levados a pensar e repensar a trajetória profissional entre indivíduo e empresa para sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo e incerto, com a certeza que o indivíduo é o responsável pelo planejamento, acompanhamento, manutenção e criação de novas formas de trabalho diariamente. Como sugestão para continuidade de investigação, enfatiza-se a possibilidade de

estudos de campo e documentais em organizações da nossa região, a fim de se mapear as estratégias e ferramentas que têm sido implementadas para a construção de uma gestão compartilhada de carreiras, avaliando seus resultados.

## REFERÊNCIAS

BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista**. Rio de Janeiro: LTC, 1987.

BRIDGES, W. **Um mundo sem empregos**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1995.

CASCIO, W. Trends, Paradoxes, and Some Directions for Research in Career Studies. In: GUNZ, H.; PEIRPERL, M. (Org) **Handbook of Career Studies**. California: Sage, 2007, p.549 – 557.

CERVENY, C. M. O. et al. **Família e Ciclo Vital: Nossa realidade em pesquisa**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

CHU, R. A.; LACOMBE, B. M. B. Buscando as Fronteiras da Carreira sem Fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na cidade de São Paulo. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. (Org) **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, p.109-133.

COELHO, J. A. Organizações e Carreiras sem Fronteiras. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. (Org) **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, p.94-108.

DERR, B. C. **The Diverse Career Success Orientations of Today's Workers**. London: Jossey Bass Publishers, 1986.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-Capitalista**. 7.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. **Desafios Gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, J. S. Carreira: Diferencial para o Sucesso Profissional e Pessoal. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Org) **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes – Operações**. São Paulo: Gente, 2002, p.195- 214.

\_\_\_\_\_. **Administração de Carreira** – Uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. Carreiras Paralelas: uma proposta de revisão da administração de carreiras. In: XV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD,7, 1991, Belo Horizonte. **Anais...**Belo Horizonte: 1991.

DUTRA, J. S. Estudo analisa um novo conceito para carreiras. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 31 jan. 1993. Empregos.

\_\_\_\_\_. Gestão do Desenvolvimento e da Carreira por Competência. In: DUTRA, J.S. (Org) **Gestão por Competências – Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001, p.41-62.

\_\_\_\_\_. Planejar Carreira dribla risco e evita prejuízo. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 26 ago. 1990. Folha Empregos, p. 1.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FONSECA, R. **A Representação Social da Liderança por Líderes e Potenciais a Líderes**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2007.

GABOR, Andréa **Os Filósofos do Capitalismo** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GINZBERG, E.; GINSBURG, S. W.; AXELRAD, S.; HERMA, J. L. **Occupational Choice: An Approach to a General Theory**. New York: Columbia University, 1951.

GUNZ, H.; PEIPERL, M.; TZABBAR, D. Boundaries in the Study of Career. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. (Org) **Handbook of Career Studies**. California: Sage, 2007, p.471 – 494.

HALL, D. T. **Careers in Organization**. Pacific Paliades. California: Goodyear Publishing Company, 1976.

\_\_\_\_\_. Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*. Briarcliff Manor: Nov 1996. v.10, n. 4; p. 8-9.

LAWLER III, EDWARD, E. **Strategic Pay - Aligning Organizational Strategies and Pay Systems**. San Francisco: Jossey – Bass Inc., 1990.

LEMOS, A. H. C. Empregabilidade e Individualização da Conquista do Emprego. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. (Org) **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, p.49 – 64.

LONDON, M.; STUMPF, S.A. **Managing Careers**. Addison – Wesley Publishing Company, 1982.

MAANEN, J.V. **Organizational Careers: Some news perspectives**. London: John Wiley & Sons, 1977.

MALVEZZI, S. A Carreira Profissional ainda depende de ascensão na hierarquia do poder. **Marketing Industrial**, São Paulo, p. 30–40, jul/set. 1995.

\_\_\_\_\_. Empregabilidade e Carreira. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v.2, n.1, p.64 – 68. 1999.

MARTINS, H. T. **Gestão de Carreiras na era do Conhecimento**: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

\_\_\_\_\_. Gerenciamento de Carreira Proteana: Contribuições para práticas contemporâneas de Gestão de Pessoas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. (Org) **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, p.81 – 93.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

McGREGOR, D. **O Lado Humano da Empresa**. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999.

MINARELLI, J. A. **Como ter trabalho e remuneração sempre**. 17. ed. São Paulo: Gente, 1995.

MOTTA, P. R. Reflexões sobre a Customização das Carreiras Gerenciais: a Individualidade e a Competitividade Contemporâneas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. (Org) **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, p.9 – 19

NASCIMENTO, A. M. **Iniciação ao Direito do Trabalho**. 23. ed. São Paulo: LTR, 1932.

OLIVEIRA, A. L. Comportamento Organizacional e Pesquisa Qualitativa: Algumas Reflexões Metodológicas. In: CHAMON, E.M.Q.O.(Org) **Gestão e Comportamento Humano nas Organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007, p.180 – 205.

PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 3. ed. São Paulo: LTR, 2001.

RESENDE, Ê. **Cargos, Salários e Carreira** – Novos paradigmas conceituais e práticos. São Paulo: Summus, 1991.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.



ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, E. H. **Career Dynamics**: Matching Individual and Organization Needs. Canadá: Addison – Wesley Publishing Company, 1978.

\_\_\_\_\_. **Identidade Profissional**: Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Pfeiffer & Company, 1996.

**SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas**.

Disponível em:< [http:// www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) >. Acesso em: 12 abr. 2007

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOFFLER, A. **A Terceira Onda**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

VALCOUR, M.; BAILYN, L.; QUIJADA, M.A. Customized Careers. In: GUNZ, H.; PEIRPERL, M. (Org) **Handbook of Career Studies**. California: Sage, 2007, p.188 – 210.

VELOZO, E.; TREVISAN, L. **Produtividade e Ambiente de Trabalho**: gestão de pessoas e carreiras. São Paulo: Senac, 2005.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**: Criando Vantagem Competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

A Entrevista com os **profissionais** (gerentes e funcionários administrativos em geral) atuantes nas empresas abordará as seguintes questões:

1. Em sua opinião, o que é carreira?
2. Você planejou sua carreira?
3. Como você planejou ou planejaria sua carreira? Quais estratégias e recursos que foram utilizados ou seriam interessantes de se utilizar?
4. Houve influência da sua família, ou de algum profissional para o desenvolvimento da sua carreira?
5. Qual o papel da empresa no desenvolvimento da carreira das pessoas? Você acredita que a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira é individual (de cada pessoa) ou é da empresa? Justifique sua resposta.
6. Como você percebe o papel da(s) organização(ões) que você trabalha ou já trabalhou no desenvolvimento de sua carreira? Qual o papel do gestor na obtenção do sucesso e realização profissional e no desenvolvimento da carreira?
7. Como se dá a gestão de carreiras na empresa que você trabalha?

8. O que você acredita que facilitou e/ou dificultou o planejamento / desenvolvimento de sua carreira?
9. Como será o desenvolvimento de carreira dos funcionários das empresas no futuro, ou séc. XXI?
10. Qual o diferencial do indivíduo que possui empregabilidade?
11. O planejamento de carreira está relacionado à obtenção de sucesso e realização profissional?
12. Qual a periodicidade em que a carreira deve ser analisada?

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

A Entrevista com os **gerentes de RH das organizações** abordará as seguintes questões:

1. Qual a importância e a responsabilidade da empresa no desenvolvimento de carreira dos profissionais?
2. Qual a percepção organizacional do papel do indivíduo no desenvolvimento de carreira?
3. Como é realizada a gestão de carreiras nessa organização? Quais estratégias organizacionais adotadas? A empresa possui plano de carreira e a gestão de carreiras está alinhada às políticas organizacionais?
4. Existe algum incentivo/benefício para o desenvolvimento de carreira em sua empresa (como por exemplo, bolsa para estudo)? Quais?
5. O funcionário sabe o caminho a ser percorrido na organização?
6. Há a preocupação no alinhamento dos objetivos organizacionais com os objetivos pessoais dos funcionários? Por quê? Como isso é visto pela organização?
7. Quais estratégias são utilizadas para o alinhamento dos objetivos organizacionais aos pessoais?

8. Qual o papel do gestor / empresa no desenvolvimento da carreira dos funcionários?
9. Devido às constantes mudanças organizacionais, mercadológicas e tecnológicas e a grande competitividade, como você percebe o planejamento e desenvolvimento de carreira neste século?
10. Como a empresa identifica profissionais que possuem empregabilidade?

**ANEXO A – PROTOCOLO CEP/UNITAU Nº 445/06**

PRPPG-Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação  
Comitê de ética em Pesquisa  
Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro Taubaté-SP 12020-040  
Tel.: (12) 3625.4143 – 3635.1233 Fax: (12) 3632.2947  
cepunitau@unitau.br

**DECLARAÇÃO Nº 729/06**

**Protocolo CEP/UNITAU nº 445/06** (Esse número de registro deverá ser citado pelo pesquisador nas correspondências referentes a este projeto)

**Projeto de Pesquisa:** *Desenvolvimento de carreira: O papel do indivíduo e o papel da organização: Estudo com profissionais atuantes no Vale do Paraíba*

**Pesquisador(a) Responsável:** Adriana Leonidas de Oliveira

**Pesquisadores/Alunos:** Karina Marcon Dalprat Pinto

O Comitê de Ética em Pesquisa, em reunião de **08/12/2006**, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 196/96, considerou o Projeto acima **aprovado**.

Taubaté, 08 de dezembro de 2006

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Robison Baroni', written over a horizontal line.

**Prof. Robison Baroni**

Coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté

## ANEXO B – CARTA DE APRESENTAÇÃO

### DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO – ECA

Taubaté, XX de XXXX de XXXX

**De: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira**  
**Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração - UNITAU**

**Ao: Sr. XXX**  
**Função**  
**Empresa**  
**Endereço**

**Prezado Senhor (indicar função):**

A Sra. **Karina Marcon Dalprat Pinto**, regularmente matriculada no Programa de Pós-graduação em Administração desta Universidade, desenvolve sua Dissertação de Mestrado na área de Gestão e Desenvolvimento Regional, a qual se intitula “(DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA – O PAPEL DO INDIVÍDUO E O PAPEL DA ORGANIZAÇÃO: Estudo com profissionais e empresas do Vale do Paraíba)”.

Tratando-se de pesquisa eminentemente aplicada, gostaria de solicitar a colaboração de V.S. no sentido de conceder a **Sra. Karina Marcon Dalprat Pinto** autorização para realização de pesquisa. Tais informações serão utilizadas tão-somente para fins acadêmicos.

O nome e qualquer outra forma de identificação dessa empresa serão omitidos do manuscrito final da dissertação.

Atenciosamente,

**Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira**  
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração – UNITAU

## ANEXO C – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA ORGANIZAÇÃO

Esta pesquisa está sendo realizada pela aluna **Karina Marcon Dalprat Pinto** do curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté, orientada pela professora Adriana Leônidas de Oliveira.

Seguindo preceitos éticos, informamos que a autorização concedida por esta instituição será absolutamente sigilosa, não constando o nome da mesma ou qualquer outro dado que possa identificá-la no relatório final ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa.

Pela natureza da pesquisa, a participação desta instituição não acarretará em quaisquer danos a mesma. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pelo aluno pesquisador ou pela professora responsável.

- Tema da pesquisa: Desenvolvimento de Carreira – o papel do indivíduo e o papel da organização: Estudo com profissionais atuantes no vale do Paraíba.
- Objetivo: Levantar e compreender, junto a profissionais atuantes em empresas de grande porte do vale do Paraíba paulista, como percebem o papel do indivíduo e o papel da organização no desenvolvimento da carreira.
- Procedimento: **Realização de Entrevista e permissão para gravação**
- Sua participação: Autorizar a aplicação da pesquisa nesta organização.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para março de 2008, uma dissertação, contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté.



Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Taubaté, de de 2007.

Prof. \_\_\_\_\_

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, Eu \_\_\_\_\_,  
portador do RG nº \_\_\_\_\_, responsável pela  
Instituição \_\_\_\_\_, autorizo a  
aplicação desta pesquisa na mesma.

Taubaté, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2007.

\_\_\_\_\_  
Assinatura

## **ANEXO D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Esta pesquisa está sendo realizada pela **Sra. Karina Marcon Dalprat Pinto**, aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, sendo orientada e supervisionada pelo (a) professor (a) Dra. Adriana Leônidas de Oliveira.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no manuscrito final da monografia ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa.

Pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará em quaisquer danos para sua pessoa. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação que V.S. desejar, poderá ser fornecida junto ao aluno-pesquisador ou pelo professor orientador.

**TEMA DA PESQUISA:** Desenvolvimento de Carreira – o papel do indivíduo e o papel da organização: Estudo com profissionais atuantes no vale do Paraíba.

**OBJETIVO:** Levantar a percepção de profissionais atuantes em empresas de grande porte do vale do Paraíba, sobre qual o papel do indivíduo e o papel da organização no desenvolvimento da carreira profissional para obtenção do sucesso profissional.

**PROCEDIMENTO:** Condução de entrevistas semi-estruturadas que deverão ser gravadas e aplicação de questionários

**SUA PARTICIPAÇÃO:** conceder uma entrevista e permitir que esta seja gravada ou responder um questionário.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para o mês de março de 2008, a dissertação contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição para consulta na Biblioteca da Universidade de Taubaté.

V.S. terá a total liberdade para recusar sua participação, assim como solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalização ou prejuízo.

Agradecemos sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribuiu para a construção de um conhecimento atual na área da Administração.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de 2007.

---

**Prof. Orientador**

**Adriana Leonidas de Oliveira**

**RG 22.056.458-9 - CRP- 06/41548-8**

---

**Karina Marcon Dalprat Pinto**

**RG: 29.999.266-4**

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, eu \_\_\_\_\_ portador do RG nº \_\_\_\_\_, autorizo a utilização, nesta pesquisa, dos dados por mim fornecidos.

Taubaté \_\_\_\_/\_\_\_\_/2007

---

Assinatura