UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

FERNANDA ARONI

**Carreira: visão acadêmica e práticas do mercado de trabalho
relatadas pela publicação Guia Você S/A Exame “As melhores
empresas para você trabalhar”**

São Paulo

2011

FERNANDA ARONI

**Carreira: visão acadêmica e práticas do mercado de trabalho
relatadas pela publicação Guia Você S/A Exame “As melhores
empresas para você trabalhar”**

Dissertação apresentada ao Instituto de
Psicologia da Universidade de São Paulo, para
obtenção do título de Mestre em Psicologia

Área de Concentração: Psicologia Social

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro

São Paulo

2011

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catálogo na publicação
Biblioteca Dante Moreira Leite
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Aroni, Fernanda.

Carreira: visão acadêmica e práticas do mercado de trabalho relatadas pela publicação Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar” / Fernanda Aroni; orientador Marcelo Afonso Ribeiro. -- São Paulo, 2011.

129f.

Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

1. Profissões 2. Desenvolvimento profissional 3. Recursos humanos 4. Psicologia organizacional I. Título.

HD8038

FOLHA DE APROVAÇÃO

Fernanda Aroni

Carreira: visão acadêmica e práticas
do mercado de trabalho relatadas
pela publicação Guia Você S/A
Exame “As melhores empresas para
você trabalhar”

Dissertação apresentada ao Instituto de
Psicologia da Universidade de São Paulo, para
obtenção do título de Mestre em Psicologia
Área de Concentração: Psicologia Social

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição _____ Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____ Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____ Assinatura _____

DEDICATÓRIA

À minha família, em especial meus pais, Maria do Carmo Cavallero Aroni e João Humberto Aroni, irmãos, Marcelo e Rafael Aroni e meu marido, Ricardo Alexandre Hatanaka, pelo estímulo, carinho e paciência que tiveram nesta minha jornada.

A todos que compõe o mundo das corporações, que este trabalho contribua com a possibilidade de um olhar mais humano e cooperativo.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro, que assumiu seu papel de maneira integral, soube orientar, dirigir e guiar meu caminho, desde o momento que pensei na possibilidade de entrar nesta empreitada até a conclusão da dissertação de mestrado.

À Sático e Akiko por acreditarem na minha escolha e disponibilizarem tempo para que eu começasse esta jornada. E à equipe da Panco, pela torcida e apoio. Keka, Quel, Naty, Alê e Tica, vocês foram um estímulo especial!

A todos os profissionais que conheci e com quem pude compartilhar inquietações, descobertas, ansiedade ao longo das disciplinas cursadas com: Profª Drª Eda Tassara, Prof. Dr. Joel Dutra, Profª Drª Marisa Eboli, Profª Drª Tania Casado, Prof. Dr. Sigmar Malvezzi, Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro.

Aos membros da banca de qualificação, Profª Drª Maria da Conceição Coropos Uvaldo e Prof. Dr. Sigmar Malvezzi, pelas considerações que agregaram valor ao trabalho.

A toda equipe e parceiros atuais no Banco Itaú-Unibanco, vocês contribuem muito com meu aprendizado e crescimento profissional!

À Leslie e Sático, que considero grandes mentoras, por compartilharem todo conhecimento sobre educação corporativa e ampliar meu repertório, agregando muito valor.

À minha xará Fernanda Pires, do PROGEP, Programa de Estudos em Gestão de Pessoas, da Fundação Instituto de Administração (FIA), pela disponibilidade em me receber e disponibilizar as edições do Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar” para consulta.

Aos grandes amigos, que mesmo de longe, tornaram esta caminhada mais leve e divertida, Letícia e Luciano, Kaká e Vitti, Fabíola e Pablo, Luciana e minha prima Danielle.

Aos meus pais, João Humberto e Maria do Carmo, pelo amor, exemplo de vida, por todos os valores que me ensinaram e estímulo para meu amadurecimento pessoal. Aos meus irmãos, Má e Rafa, por serem companheiros em todos os momentos.

Especial agradecimento ao meu marido, Ricardo, por ser meu porto seguro, com quem posso compartilhar minha carreira e minha vida.

“De tudo, ficaram três coisas:
a certeza de que ele estava sempre começando,
a certeza de que era preciso continuar e
a certeza de que seria interrompido antes de terminar.
Fazer da interrupção um caminho novo.
Fazer da queda um passo de dança,
do medo uma escada,
do sono uma ponte,
da procura um encontro.”

Fernando Sabino

RESUMO

ARONI, F. *Carreira: visão acadêmica e práticas do mercado de trabalho relatadas pela publicação Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar”*. 2011. 129f. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

A carreira surgiu como forma de estruturar a trajetória dos funcionários no interior das empresas através da sistematização prévia de um caminho a ser percorrido composto de cargos e funções, sendo, em termos práticos, uma ferramenta administrativa para a gestão de pessoas, e, em termos teóricos, uma concepção a ser estudada por pesquisadores e teóricos nas universidades. Tradicionalmente, a literatura assinala uma dicotomia entre os modelos teóricos e as práticas do mercado de trabalho, que parecem constituir campos distintos e não interrelacionados. Os principais estudos contemporâneos apontam que carreira deixou de ser apenas um plano sistematizado e uniforme nas empresas, a chamada carreira organizacional, e se ampliou, alcançando o mundo do trabalho como um todo, o que gerou outros modelos como a carreira proteana, sem fronteiras, multidirecional, caleidoscópico, portfolio e arco-íris, com características mais heterogêneas e mais determinadas pelos trabalhadores do que pelas empresas. A partir das considerações teóricas feitas sobre carreira, a proposta deste estudo foi construir um paralelo entre as teorias e práticas do mercado de trabalho através da análise do discurso produzido pela publicação anual Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar”, importante veículo de comunicação nacional, que tem como objetivo informar o público sobre as melhores práticas de gestão de pessoas nas empresas. Para tal tarefa, realizou-se o levantamento e a compreensão de como o termo carreira foi empregado ao longo dos 14 anos da publicação (1997-2010), quais concepções foram abordadas, quais práticas foram apresentadas e quais relações podiam ser estabelecidas entre o conteúdo apresentado pela revista e a literatura, buscando pontos de convergência e divergência. Os resultados mostraram que, ao contrário do que apontava a literatura especializada, ainda há traços da carreira organizacional nas práticas relatadas pela publicação. Apenas a partir da edição de 2006 foi assinalada a necessidade de incluir todos aqueles que trabalham na empresa (funcionários, prestadores de serviços e temporários) como objetos de programas de gestão da carreira, o que pareceu indicar uma concepção da carreira sem fronteiras que pode ser construída dentro e fora das empresas, com vínculos temporários, transitórios ou permanentes. Ao longo das edições é possível identificar práticas relacionadas principalmente a carreira de Proteu e multidirecional, e predomínio da metáfora da jornada. Em termos de gestão prática da carreira, ao contrário do que apontava parte da literatura especializada de que agora a carreira seria de responsabilidade da pessoa, ainda há uma concepção de que a empresa deve fornecer as bases deste processo, no qual o funcionário pode participar através da oferta de oportunidades de carreira como recrutamento interno, programas de aprendizagem contínua e avaliações de desempenho. Esta visão é congruente com alguns modelos da literatura especializada, como uma tentativa de gestão compartilhada, em que o funcionário possa gerenciar sua carreira e a empresa gerenciar as oportunidades de desenvolvimento (carreira multidirecional). Como conclusão, tem-se que a dicotomia entre os modelos teóricos e as práticas do mercado de trabalho permanece, mas se inicia um processo lento de mudança e aproximação entre conceito e prática.

Palavras-chave: Carreira. Desenvolvimento profissional. Recursos humanos. Psicologia Organizacional.

ABSTRACT

ARONI, F. *Career*: academic view and labor market practices reported by the publication Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar”. 2011. 129f. Dissertation (Master) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

The career concept was developed as a way to structure the course of employees and workers inside the companies through the systematization of a previously assigned path comprised by defined functions and roles. In practical terms, an administrative tool for managing people, and, in theoretical terms, a conception to be studied by researchers and theorists in universities. Traditionally, literature points out a dichotomy between theoretical models and practices in the labor market, which seem to be distinct and not related. The main contemporary studies indicate that career is no longer a systematic and uniform plan in the corporations, the so called organizational career has expanded, reaching the whole world of labor, and resulting in other career models, such as Protean, boundaryless, multidirectional, kaleidoscope, portfolio, and rainbow, those are more heterogeneous and driven by the workers rather than the companies. Starting from theoretical considerations about career, the purpose of this study was to build a comparison between the labor market theories and practices through the analysis of the articles published at Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar”, a well-respected annual Brazilian publication that aims to inform the general public regarding people management best practices inside the organizations. This study was based on an extensive survey and analysis on how the term career was used over the last 14 years (1997-2010) of the referred publication, what conceptions were addressed, which practices were introduced and which relations could be established between the content presented by the magazine and literature, seeking points of convergence and divergence. The results showed opposite trends compared to what was pointed by the literature. There are still traces of organizational career practices reported by the publication. Only from the Edition of the year 2006, it was marked the necessity to include all those who work in the company (employees, contractors and temporary) as objects of career management programmes, which seemed to indicate a boundaryless career conception that can be built inside and outside the companies, with temporary or permanent bond. Along the editions it is possible to identify practices related mainly to the Protean and multidirectional career models, and the predominance of the Journey metaphor. In terms of practical career management, on the opposite side of what was pointed by part of the specialized literature, regarding that career is now under the individual's responsibility, there is still a conception that even though the employee will contribute, the company must provide the foundation of this process, by offering career opportunities such as internal recruitment, continuous learning programs and performance reviews. This vision is aligned with some specialized literature models, such an attempt of shared management, in which the employee could manage his career and the company would manage the development opportunities (multidirectional career). As a final conclusion, it is noticed that the dichotomy between theoretical models and practices in the labor market remains, however a slow process of change and alignment between concept and practice has been started.

Keywords: Career. Career development. Human resources. Organizational Psychology.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro comparativo dos princípios gerais norteadores dos modelos de carreira .	38
Quadro 2 – Definição de modelos contemporâneos nos estudos de desenvolvimento de carreira	41
Quadro 3 – Principais competências do modelo tradicional de carreira versus modelo atual .	47
Quadro 4 – Traços relacionados ao desenvolvimento de carreira contemporâneo	48
Quadro 5 – Síntese dos critérios adotados para avaliação das práticas das empresas na categoria carreira na revista Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar”, organizada por ano de publicação	62
Quadro 6 – Categorização do tema carreira na revista Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar”, organizada por ano de publicação, com a respectiva definição adotada.....	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Linha do tempo – o histórico da pesquisa de clima organizacional na experiência de Gestão Empresarial, décadas de 1920, 1930, 1960, 1990 e 2000.....	58
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Percurso pessoal.....	14
1.2 Introdução à temática da carreira.....	15
1.3 Importância do estudo da carreira.....	17
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	19
2.1 Mercado de trabalho.....	20
2.1.1 Contexto brasileiro.....	27
2.1.2 Competências necessárias para atender ao mercado de trabalho	30
2.1.3 Redes sociais	33
2.2 Carreira.....	36
2.2.1 Teorias tradicionais	36
2.2.2 Transição conceitual.....	37
2.2.3 Principais modelos e concepções de carreira.....	40
2.2.4 Principais propostas de desenvolvimento e gestão da carreira	46
2.2.5 Uma proposta de pesquisa.....	52
3. OBJETIVOS	53
3.1 Objetivo geral.....	54
3.2 Objetivos específicos	54
4. MÉTODO	55
4.1 Caracterização do objeto de estudo.....	56
4.2 A escolha do objeto de estudo.....	59
4.3 Procedimento para coleta de dados	60
4.4 Análise dos dados.....	63
4.5 Questões éticas.....	65
5. RESULTADOS	66

5.1 Categoria e definição de carreira.....	67
5.2 Relação das empresas de destaque na categoria carreira e as respectivas práticas adotadas.....	69
5.2.1 Ano da publicação: 1997.....	70
5.2.2 Ano da publicação: 1998.....	75
5.2.3 Ano da publicação: 1999.....	78
5.2.4 Ano da publicação: 2000.....	87
5.2.5 Ano da publicação: 2001.....	90
5.2.6 Ano da publicação: 2002.....	91
5.2.7 Ano da publicação: 2003.....	93
5.2.8 Ano da publicação: 2004.....	94
5.2.9 Ano da publicação: 2005.....	96
5.2.10 Ano da publicação: 2006.....	98
5.2.11 Ano da publicação: 2007.....	100
5.2.12 Ano da publicação: 2008.....	100
5.2.13 Ano da publicação: 2009.....	101
5.2.14 Ano da publicação: 2010.....	102
 6. DISCUSSÃO	 104
 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	 117
 REFERÊNCIAS.....	 121

INTRODUÇÃO

1.1 Percurso pessoal

Os pontos de partida deste projeto foram os estímulos recebidos durante a graduação em psicologia e a atuação, durante nove anos, no segmento de recursos humanos, que possibilitou contato e experiência em alguns subsistemas de gestão de pessoas.

Durante a graduação, considero fundamental o aprendizado resultante do estágio em orientação profissional, supervisionado pela Prof^a Lucy Leal Melo-Silva, em que, diante de um grupo de adolescentes, pudemos trabalhar expectativas, informações, escolha sobre as profissões no contexto do mercado de trabalho. Assim como o projeto de adaptação da Forma Feminina do Teste de Fotos de Profissões BBT (*Berufsbilder-Test* de Martin Achtnich)¹ para o contexto cultural brasileiro, em que expandi o contato para estudantes de graduação e profissionais inseridos no mercado de trabalho. Foi enriquecedor perceber como as pessoas se viam diante de cenários com múltiplas oportunidades e como, de acordo com sua maturidade e desenvolvimento, elas percebiam suas possibilidades como sujeitos que realizam escolhas.

Ao concluir a graduação em Psicologia na Universidade de São Paulo em Ribeirão Preto, optei por realizar aprimoramento profissional, de um ano, no Hospital das Clínicas de São Paulo, com foco em gestão de mudança e treinamento. O trabalho foi realizado especificamente no Instituto do Coração do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (InCor – HCFM-USP)². Neste contexto atuei na certificação ISO 9001 do Laboratório de Análises Clínicas e no projeto de análise do fluxo de pacientes e qualidade do atendimento no hospital. Tive contato com funcionários de diferentes áreas, no geral concursados, e com diversas expectativas em relação à carreira.

A seguir, vivi uma experiência direcionada para recrutamento, seleção, avaliação de pessoal e treinamento, na empresa Panco Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios LTDA. A atuação entre estes subsistemas possibilitou contato com o tema “carreira”, principalmente através da implantação de três projetos: 1) promoção de seleções internas,

¹ ARONI, F. *O Berufsbilder-Test (BBT) de Martin Achtnich: adaptação da forma feminina para o contexto cultural brasileiro*. 2002. Relatório de Pesquisa (Psicologia) - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2002.

Este trabalho foi orientado pela Profa. Dra. Sônia Regina Pasian e com bolsa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

² ARONI, F. *Diagnóstico situacional dos fluxos pré cirúrgicos ambulatoriais*. Trabalho de Conclusão de Curso de Aprimoramento Profissional (Psicologia) - Instituto do Coração do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

Este trabalho foi orientado pela Profa. Dra. Vera Lucia Bonatto e com bolsa da Fundação de Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP).

2) orientação de profissionais e 3) avaliação visando promoção. Este contato possibilitou o confronto com diferentes trajetórias, interesses e motivações que delimitam a carreira dos profissionais; atrelado a dinâmica que se estabelece entre indivíduo e empresa e que pode resultar no desenvolvimento destas carreiras.

Atualmente, trabalho na área de educação corporativa em uma empresa do segmento de serviços, Banco Itaú-Unibanco. Experiência próxima do cenário proposto pelos modelos atuais administrativos, no que se refere ao estímulo ao autogerenciamento da carreira, avaliação com base em meritocracia, possibilidade de o funcionário alterar o rumo de sua carreira. Modelo adotado pela área de gestão de pessoas desta instituição.

A partir destas vivências surgiram algumas questões que convergiam para um ponto comum: carreira. As perguntas se concentravam em qual o estado da arte deste tema? Quais as práticas de destaque adotadas no mercado organizacional brasileiro? Quais os pontos de convergência e divergência entre a teoria e a prática levantada?

Como forma de tentar compreender melhor a questão da carreira e as inquietações apontadas, surgiu a presente pesquisa, que objetiva ampliar os estudos desta temática, partindo das concepções de carreira veiculadas por meios de comunicação, que são importantes meios de formação de opiniões e de concepções acerca do mercado de trabalho, dos processos de gestão de pessoas e, especificamente, da carreira.

1.2 Introdução à temática da carreira

O estudo da temática carreira é abrangente e pode ser realizado por diferentes perspectivas. A literatura apresenta os trabalhos divididos em basicamente dois grupos, carreira tradicional e carreiras não tradicionais. Isto se deve ao fato do conceito ter sido atrelado primeiramente à organização e em um cenário econômico estável, era definido como o desenvolvimento através dos diferentes níveis hierárquicos da empresa (ARTHUR, 1994). Entretanto, esta visão passa a ser mais abrangente a partir das mudanças no cenário econômico, nas relações de trabalho e na intensificação nas organizações da presença de diferentes vínculos de trabalho.

Existem duas grandes maneiras sistematizadas de estudo das carreiras: uma primeira forma realizada pelas Ciências da Gestão, principalmente representada pela Administração e pela Psicologia Organizacional, focada na carreira como ferramenta de gestão de pessoas

(carreira externa); e uma segunda maneira realizada pelas Ciências do Trabalho, representada principalmente pela Psicologia Vocacional e pela Sociologia do Trabalho, focada na carreira como trajetória de vida no trabalho (carreira interna)³ (RIBEIRO, 2009a).

Duas obras internacionais são referência para os estudos da carreira: *Handbook of Career Theory*, uma coletânea das principais abordagens teóricas, organizado por Arthur, Hall e Lawrence (1989), e o *Handbook of Career Studies*, de 2007, organizado por Gunz e Peiperl (2007), que tem como objetivo oferecer um panorama geral da produção atual sobre o assunto.

A versão inicial, de 1989, foi desenvolvida com objetivo de compilar as principais bases teóricas de estudo do tema. Nesta obra, os autores destacam que no início dos anos 1980 o tema começou a ser estudado de forma mais estruturada e grupos passaram a se reunir, realizar eventos e produzir trabalhos acadêmicos abordando o assunto. Arthur, Hall e Lawrence (1989) propuseram que fossem considerados os diferentes pontos de vista das Ciências Humanas para estudar carreira. Na época, os autores enfatizaram a importância do resgate da interdisciplinaridade entre: Sociologia, Psicologia, Antropologia, Economia, Ciências Políticas e Estudos Organizacionais.

A versão de 2007 oferece várias dimensões da carreira a partir de uma perspectiva histórica, o que possibilita estudá-la em termos de sua estrutura interna, como uma vocação (dimensão subjetiva), ou em termos de sua estrutura externa, como estruturação sociológica e/ou administrativa (dimensão objetiva), como aponta Schein (1978).

Moore, Gunz, e Hall (2007) apresentam no 2º capítulo do *Handbook of Career Studies* uma organização cronológica dos estudos de carreira. Resgatam que estes começam antes da década de 1980, no início da década de 1970, com grupos de pesquisa organizados por Donald Super, que se oficializam e se desenvolvem a partir das contribuições de Hall (1976), Schein (1978) e Van Maanen (1977). Na década de 1990, começam as revisões sobre o tema com contribuições de autores como Arthur, Hall e Lawrence (1989), Savickas (2000), Schein (1989), e Sonnenfeld e Kotter (1982).

Somada as diferentes visões interdisciplinares, deve ser considerado que este conceito também ficou suscetível a transformações em função das mudanças do mercado de trabalho.

³ **Ciências da Gestão:** focada na análise e intervenção da (e na) gestão dos processos organizativos como um todo e envolvendo a Administração, a Psicologia Organizacional (Tradicional) e a Orientação e Gestão de Carreira (anteriormente a Psicologia Vocacional e a Orientação Vocacional); e **Ciências do Trabalho:** focada na análise e intervenção do (e no) trabalho e das (e nas) relações indivíduo-processos organizativos do trabalho construídas continuamente envolvendo a Psicologia Social do Trabalho e das Organizações, a Sociologia do Trabalho e a Orientação Profissional (RIBEIRO, 2009a, p. 119-120).

Fenômeno resultante do desenvolvimento tecnológico, competitividade acirrada, busca pela qualidade e quebra do modelo taylorista de produção (TOLFO, 1999, 2002).

Assim, a definição tradicional de carreira que vigorava estava relacionada a uma trajetória ascendente de trabalho, preferencialmente na mesma organização, sendo o contrato de trabalho baseado na promessa de relacionamento longo e seguro (HALL, 2002). Definição esta que passa a sofrer modificações, uma vez que as novas definições passam a se basear na sequência de posições e ocupações pela qual a pessoa passa ao longo da vida em diferentes organizações e espaços de trabalho e realizadas de distintas maneiras (COLLIN; YOUNG, 2000).

O foco do presente estudo será as definições de carreira desenvolvidas pelas Ciências da Gestão e, por conseguinte, as carreiras vinculadas direta ou indiretamente ao mundo corporativo.

1.3 Importância do estudo da carreira

Diante desta breve revisão a inquietação que surgiu foi: Afinal, por que estudar carreira?

A carreira é um sistema de organização e de compreensão da trajetória de vida no trabalho das pessoas, tem uma função social e administrativa de organização da mobilidade no mercado de trabalho e uma função psicossocial de dar sentido a sequência de trabalhos que as pessoas realizam (RIBEIRO, 2009a).

Dutra (2010) destaca que os estudos acerca da carreira são importantes para auxiliar as pessoas e a organização na compreensão da realidade em que estão inseridas e, desta forma, minimizar equívocos que podem levar a perdas e sofrimentos para as pessoas bem como a prejuízo e riscos para a organização. Segundo o autor, a definição de carreira é uma sucessão de degraus de complexidade e atribuições de responsabilidades das pessoas.

Ribeiro (2009a) relata que em um cenário de transição, os estudos sobre carreira contribuem na medida em que são exploratórios, qualitativos, longitudinais, interdisciplinares e contemplam a visão de dualidade na relação organização e indivíduos. A proposta do autor é que as pesquisas abordem as populações não tradicionais e minorias do mundo do trabalho, analisem as dinâmicas de carreiras externas e internas inseridas em uma dimensão de projeto social e redefinam carreira, trabalho e processos de gestão de pessoas. Estes pontos

contribuem para visualizar estruturas por detrás do caos aparente. Permitem observar que, embora não haja mais um modelo hegemônico, existe uma variedade de modelos que podem ser identificados.

Estudar a carreira, então, auxilia no entendimento e na análise das possíveis relações que os indivíduos estabelecem com o mundo do trabalho, originando suas trajetórias profissionais e ocupacionais e permitindo a legitimação de estruturas de movimentação nas organizações de trabalho, contribuindo, como apontado por Dutra (2010), Malvezzi (1999) e Ribeiro (2009a), tanto para o desenvolvimento contínuo dos planos de carreira nas organizações, quanto para o desenvolvimento particular da carreira de cada trabalhador, além de gerar contribuições para os processos de gestão de pessoas em geral.

Para compreensão dos diferentes estudos sobre o tema e a comparação com os relatos da prática no mercado brasileiro, será inicialmente apresentado o cenário do mercado de trabalho em que a carreira como fenômeno psicossocial e concepção teórica se desenvolveu, depois serão analisadas as concepções de carreira e as práticas de desenvolvimento e gestão.

REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Mercado de trabalho

Para que a discussão dos modelos de carreira seja aprofundada, é importante retomar, de forma breve, o cenário em que está inserida, pois assim pode-se compreender a carreira de forma contextualizada.

A carreira surge no mundo do trabalho no início do século XX visando estruturar a trajetória dos funcionários no interior das empresas através da sistematização previamente planejada de um caminho a ser percorrido composto de cargos e funções a serem desempenhados (concepção de carreira externa ou organizacional).

Carreira é a estrutura fundamental da movimentação dos trabalhadores no interior das organizações de trabalho. O emprego é a forma primordial de vínculo ao mundo do trabalho e o conjunto de empregos definidos como mercado de trabalho, na chamada sociedade salarial, na qual havia pouca variação nos modelos e estruturas da carreira, sendo este um dos motivos que fizeram com que a carreira não fosse um tema muito estudado nos primeiros 70 anos do século XX (MALVEZZI, 1999; RIBEIRO, 2009a).

Há três décadas o mercado de trabalho, desenvolvido nos países capitalistas, tem se reconfigurado e a discussão sobre este tema traz recorrentemente os tópicos: desemprego, insegurança, enfraquecimento dos sindicatos, novas formas de trabalho, crescimento do setor de serviços, trabalhador polivalente, entre outros.

Mattoso (1994) propõe uma discussão que relacione as profundas mudanças estruturais do mundo com as problemáticas existentes no mercado de trabalho. O autor atribui a origem dos problemas ao “rompimento do padrão de desenvolvimento do pós-guerra” (p. 14), cujos efeitos tem se ampliado desde a década de 1980, principalmente com o desenvolvimento avançado do capitalismo. As mudanças são refletidas na redução de empregos estáveis e na diversificação das formas de contratação, com prioridade para o trabalho parcial, com tempo determinado, ou as subcontratações. O que contribuiu para que o trabalho se tornasse cada vez mais individual e houvesse dificuldade em reconhecer classes de trabalhadores, em função da diversidade de vínculos empregatícios, o que também tem gerado profundas modificações nas estruturas e nas concepções de carreira (BLANCH, 2003; SENNETT, 1998).

Motta (2006) relaciona as mudanças ocorridas nos modelos de administração com as novas configurações econômicas, políticas e sociais. Desta forma, a competição acirrada, que resultou da quebra de fronteiras econômicas e a interdependência entre as nações, levou ao

rompimento das barreiras de mercado financeiro e a diminuição da proteção dos governos às empresas.

Para o autor, a mudança nos mercados via automação, com investimentos constantes em novas tecnologias, alia-se ao aumento de mão de obra disponível e maior competição. Os vínculos de emprego diversificam-se, tornam-se mais frágeis e com tempo determinado. “A idéia de trabalho descartável alterou o significado das relações de trabalho e dos critérios de sobrevivência e dignidade das pessoas” (MOTTA, 2006, p. 10). Há uma ruptura do vínculo de comprometimento organizacional⁴ e o estabelecimento de novas formas de contrato psicológico⁵.

Antunes (2008) explicita as transformações através de um paralelo entre os modelos taylorista e fordista, adotados de forma hegemônica até a década de 1970 e o surgimento da flexibilização da produção com o toyotismo. O autor retoma a premissa do taylorismo que é o controle dos tempos e movimentos e do fordismo que é a produção em série, através da linha de montagem, com a fragmentação das funções de trabalho e separação entre elaboração e execução. Este modelo se concentrou em grandes instalações, centralizadas e com modelo hierárquico verticalizado. Este cenário é desestabilizado pela crise e recessão no início da década de 1980.

A crise leva a redução das plantas industriais das grandes corporações e estímulo ao desenvolvimento de pequenas e médias empresas, articuladas aos conglomerados através dos avanços tecnológicos. Observa-se altos níveis de desemprego estrutural, que é causado pela inserção das novas tecnologias, como a robótica e informática, na organização do trabalho e da produção. Além do crescimento do setor de serviços, que reforça a mudança no modelo de acumulação de capital, anteriormente concentrado no modelo industrial.

O toyotismo substitui o padrão dominante fordista em várias partes do capitalismo globalizado. Esta fase de transição é marcada por retrocessos nos direitos dos trabalhadores e da ação sindical, além de individualismo exacerbado. O aumento da competição, e dos riscos abre espaço para o surgimento de novas formas de vínculo empregatício e ao desenvolvimento de uma rede de subcontratações.

⁴ Comprometimento organizacional é um conceito multidimensional (afetivo, normativo e instrumental) largamente estudado tanto na área da Psicologia Organizacional, quanto na área da Administração e, de forma genérica, se define como a estrutura do vínculo entre trabalhador e empresa (BASTOS, 1994; MEDEIROS; ALBUQUERQUE; SIQUEIRA; MARQUES, 2003).

⁵ Contrato psicológico é um conceito que, também, tem sido estudado nas últimas décadas, e se define como a "relação de trocas implícitas que existe entre um funcionário e a organização (...) e as crenças relativas aos termos e às condições de um acordo de trocas recíprocas entre um indivíduo e um grupo" (ROUSSEAU, 1995, p. 19).

O toyotismo se apresenta como modelo ágil e lucrativo de produção de mercadorias, seu princípio está em produzir o necessário em menor tempo, com capacidade de atender rápido a pedidos pequenos e variados. Lógica que muda o formato de produção em série, com baixa qualificação do trabalhador. Neste novo formato é importante que os operários sejam qualificados e polivalentes, sabendo operar várias máquinas. A estrutura de trabalho é horizontalizada e trabalha-se com um número mínimo de funcionários que faz horas extras quando necessário e são complementados por temporários, subcontratações, em função da necessidade de produção.

Dentro desta nova estrutura estão presentes os círculos de controle de qualidade, qualidade total, gerência participativa, eliminação do desperdício. A figura do chefe é substituída pelo autogerenciamento, nos grupos de trabalho a falha ou falta de uma pessoa reflete no corte do aumento de salário das demais.

Além do modelo japonês, Antunes (2008) cita o exemplo da flexibilidade produtiva vivenciada pela Itália. Neste modelo articula-se a descentralização produtiva e o avanço tecnológico, que adicionados a fragmentação do trabalho, resultam em maior exploração e controle sobre a força de trabalho. Assim como maior dificuldade para que o sindicato atue diante de uma classe de trabalhadores mais segmentada e fracionada. O trabalho adquire diferentes formas, e crescem a superexploração, trabalho em casa e setor informal.

Em meio a este cenário, cogita-se, inclusive, o fim do proletariado. Antunes (1999) busca caracterizar os chamados “novos proletariados do mundo na virada do século” e defende que ao contrário do que alguns autores propõem, eles não estão em via de desaparecimento. O autor também pontua quais os pontos de diferenciação dos trabalhadores do final do século XX, quando comparados aos trabalhadores do século XIX e sugere a substituição do termo “classe trabalhadora” para “classe-que-vive-do-trabalho”, cuja definição compreenderia o “conjunto de seres sociais que vivem da venda de sua força de trabalho e são desprovidos dos meios de produção” (p. 201). Fazem parte deste conjunto, por exemplo, os trabalhadores do setor de serviços, cujo trabalho é consumido como valor de uso e não de troca e que se encontram em expansão na maioria dos segmentos, além de outros trabalhadores não assalariados.

Em comparação ao século XIX e boa parte do século XX, a classe trabalhadora atual não se concentra apenas no proletariado industrial, o que faz com que se mostre mais heterogênea, complexa e fragmentada, por isso a noção de uma “classe-que-vive-do-trabalho”. Não estão neste grupo os pequenos empreendedores, já que estes detêm parte dos meios de produção, e “aqueles que vivem de juros e especulação” (p. 201) os chamados

gestores do capital, considerados responsáveis pelo controle no processo de valorizar e reproduzir o capital.

Os cinco pontos principais de mudanças na “classe-que-vive-do-trabalho” e no próprio mundo do trabalho destacados por Antunes (1999) estão relacionados ao:

- 1) Aumento da produção com menor número de operários, principalmente aos ligados ao trabalho manual e com vínculo estável;
- 2) Aumento do número de trabalhadores temporários com consequente precarização do vínculo de trabalho;
- 3) Aumento da mão de obra feminina nas áreas de trabalho ainda manuais e com vínculos parciais de trabalho;
- 4) Crescimento do setor voltado para serviços;
- 5) Exclusão da força de trabalho jovem e idosa do mercado de trabalho.

Especificando estes pontos, o autor busca esclarecer o quanto houve um aumento da exploração do trabalho e, ao contrário do que se diz com relação ao “fim dos empregos”, destaca que ocorre um aumento dos subempregos através da intensificação de terceirizações e afrouxamento dos vínculos de trabalho.

Portanto, estes cinco eixos, quando atrelados ao questionamento de quais tipos de relações sociais estão sendo geradas pelo trabalho atualmente, levam a reflexão do quanto há de qualidade de vida presente nestes contextos, nos quais se deve considerar qualidade de vida no sentido restrito a construção saudável de relacionamentos e o trabalho enquanto forma de construção do indivíduo. Os pontos críticos se apresentam com relação à perda da vivência de “longo prazo”, que foi suprimida e com ela a corrosão da idéia de confiança, visto que firmar um laço de lealdade e compromisso mútuo é algo que está ligado diretamente à possibilidade de experiências mais profundas na vivência. A valorização do curto prazo limita o desenvolvimento deste laço de confiança. A própria vivência de redes e valorização dos contatos breves, apressados e superficiais faz com que um valor como a lealdade deixe de ser atraente, interferindo, diretamente, na estrutura tanto do comprometimento organizacional, quanto do contrato psicológico (SENNET, 1998).

Outro ponto que pode ser observado é a questão da valorização da competição acirrada de forma que acaba por impossibilitar a formação de um vínculo de convivência saudável, visto que reforça a postura de relacionamentos em que prevalece o boicote entre os funcionários que passam a pensar somente em si mesmos. O que pode ser considerado um

agravante neste quadro é que cada vez temos menos claro um quadro de referências e valores e, embora haja nas organizações um discurso voltado para a ética, o que se vive no dia a dia está cada vez mais mergulhado em valores flexíveis de acordo com uma lógica individual de trabalho.

O cenário é de incentivo ao individualismo, com consequente diminuição da possibilidade de cooperação. O gerenciamento das organizações se baseia no estímulo a responsabilizar os indivíduos por suas escolhas, por seu aprimoramento e pela construção individual de sua carreira, há cada vez menos estímulos a construções coletivas. O próprio achatamento das estruturas organizacionais estimula as visões não vinculadas ao crescimento ascendente em uma estrutura organizacional predeterminada, mas relacionada ao significado de conquistas individuais independente da organização de atuação. O progresso é alcançado na medida em que se desenvolvem autoconfiança, capacidade de aprendizado constante e habilidade para se adaptar a novas tarefas.

Motta (2006, p. 18) sintetiza o cenário da seguinte forma:

[...] a organização moderna, vítima e cúmplice da sociedade individualista, possibilita a percepção de uma falta de proteção como companheira de todos os funcionários. Perdeu-se na competitividade e individualismo contemporâneo uma grande parte do sentimento de lealdade na gestão das pessoas. É como se a empresa olhasse as pessoas apenas pelo valor atual de suas habilidades e competências [...]. Hoje sugere-se a idéia de substituir competências e não de “demitir pessoas”.

Uma forma de exemplificar a competitividade e individualismo citado pelo autor é através da baixa correlação entre ocupação e formação expressa no diploma. Macedo (1998), em pesquisa com empresas do setor de eletroeletrônica, sobre a correspondência entre ocupações exercidas e profissões expressas nos diplomas, propõe que as organizações pesquisadas sinalizem em um quadro com “cargos, funções e ocupações” versus as “profissões e diplomas”, quais seriam as correlações presentes. O resultado é que há grande flexibilidade nos requisitos referentes ao curso presente no diploma e a ocupação que será exercida. Assim, o cargo de analista de sistema, pode ser exercido por profissionais formados em análise de sistemas, administração, ciências sociais, contabilidade, direito, economia, engenharia da computação, estatística, letras, matemática, processamento de dados, psicologia, publicidade e propaganda e relações públicas. Há uma enorme flexibilidade de contratação para a mesma ocupação.

Macedo (1998) enfatiza que em algumas áreas, entretanto, há exigência, em função de regulamentações do mercado, ou do ponto de vista técnico, que a ocupação fique restrita a

uma formação. É o caso dos médicos, contadores ou advogados, quando exercem atividades tradicionais atreladas a sua formação. O que não significa que estes profissionais não possam optar por exercer ocupações que não fiquem restritas a exigência de seu diploma. É o caso do exemplo do analista de sistema, citado anteriormente, que pode ser exercido por um advogado, mostrando a ruptura da correlação direta entre formação (dimensão educacional) e mercado de trabalho (dimensão profissional e ocupacional⁶).

O autor enfatiza que o mercado de trabalho apresenta maior amplitude das ocupações do que das profissões. Sendo a primeira lição aprendida que o horizonte de uma pessoa formada deve ser mais amplo que da sua profissão. O segundo ponto de atenção, destacado por Macedo (1998), está na importância de saber aprender a aprender, estar sempre desenvolvendo a capacidade de pensar.

Outro texto interessante para exemplificar este cenário é o artigo publicado, em 07/09/2008, pelo jornal Estado de São Paulo, no caderno Empregos, intitulado “Diversidade de formação profissional caracteriza a área de RH”. A matéria apresenta dados de uma pesquisa feita pela Associação Brasileira de Recursos Humanos com profissionais que atuam no mercado de Recursos Humanos (RH), divididos nas seguintes categorias: chefias, profissionais de RH e prestadores de serviço. O objetivo foi levantar qual a formação destes profissionais. Os dados apresentam diversas áreas (pedagogia, serviço social, engenharia, direito, economia), com a predominância de psicólogos e administradores, os quais representam em torno de 30% de cada categoria.

A matéria citada reforça o quanto as fronteiras estão menos delimitadas tanto para cada formação, quanto com relação à abrangência dos profissionais que podem preencher um determinado cargo. O que corrobora a proposta de Macedo (1998), citada anteriormente, e que demonstra que é um fato cada vez mais presente no mercado de trabalho atual e comum em algumas áreas, como a de RH.

A diversidade dos espaços ocupados por cada área tem como ponto positivo a possibilidade de diálogo e integração do saber. Por outro lado, pode refletir o enfraquecimento das categorias profissionais, pois os indivíduos que atuam em um determinado cargo, já não se reconhecem enquanto classe. Esta perspectiva resulta em indivíduos que olham cada vez mais para si e não conseguem se reconhecer no outro, no grupo de referência (RIBEIRO, 2009a).

⁶ Profissão seria uma ocupação que carrega a necessidade de uma formação educacional para ser exercida (SUPER; BOHN JR., 1972; TOURAINE, 1955).

No mercado de trabalho dito moderno percebe-se cada vez mais a necessidade do indivíduo estar aberto ao aprendizado e se adaptar a novas atividades e exigências que a função realizada demanda. Este movimento dá força para um foco cada vez mais voltado para o indivíduo, o que reforça o que foi dito anteriormente, ou seja, fragmenta e enfraquece seu reconhecimento a uma classe, desconstrói a referência de grupo ao qual ele pertence, deixando-o cada vez mais “sozinho” no exercício de sua profissão.

É importante destacar que as teorias administrativas contemporâneas de autogerenciamento da carreira vêm para reforçar esta lógica, em que cada vez mais se atribui ao indivíduo as conquistas e, principalmente, dificuldades que encontra em sua carreira. Isto isenta outras esferas desta responsabilidade, como, por exemplo, a empresa e o Estado. O indivíduo se isola e incorpora um novo papel em que não há mais necessidade da presença de um “líder” para cobrá-lo, ele mesmo se cobra pelo alcance de metas e por ser responsável pelo espaço que ocupa no mercado de trabalho (BLANCH, 2003; SENNETT, 2006).

Malvezzi (2000) faz uma síntese das transformações decorrentes das mudanças no cenário econômico e social, caracterizado como globalização, em três instâncias: dimensão ontológica, dimensão econômica e dimensão antropológico-psicológica.

Para o autor, o aspecto central da dimensão ontológica é a compressão do espaço-tempo, que está relacionado com a alteração e condição de ser de diversos eventos que, antes distantes geograficamente, interagem com se estivessem próximos fisicamente. Na dimensão econômica explicita o enfraquecimento das fronteiras nacionais e maior exposição dos mercados as variáveis do cenário mundial. Por fim, na dimensão antropológico-psicológica constata-se a rápida circulação de informações e a abertura de possibilidade dos indivíduos viverem diversas identidades já não mais limitadas e propostas por um particular grupo cultural.

Neste contexto, a marca principal da mudança está relacionada às dimensões de tempo e espaço, visto que as duas sofreram grande transformação nesta nova era organizacional. Ao contrário dos modelos tradicionais em que havia um cenário mais homogêneo e uma delimitação clara de espaços e papéis assumidos, hoje o mercado de trabalho se apresenta heterogêneo e instável, em constante mudança, com flexibilização nas relações, o que pode ser exemplificado pelos diferentes tipos de vínculo empregatício que um indivíduo pode assumir para desempenhar a mesma função: efetivo, terceirizado, pessoa jurídica (PJ), temporário. Além do espaço, o eixo tempo também sofre alterações, visto que não há mais a previsibilidade, do cenário de carreiras tradicionais, e que as tecnologias de informação e comunicação contribuem para o desenvolvimento de novas dinâmicas nas organizações.

No início, havia uma preocupação do indivíduo com a entrada no mercado de trabalho, o objetivo era selecionar e direcionar esta entrada de acordo com as necessidades organizacionais. A manutenção e saída do mercado de trabalho ocorriam sem maiores dificuldades.

A preocupação atualmente está em todos os pontos do processo: entrada, manutenção e saída. Existem, ao mesmo tempo, e até na mesma organização, modelos tradicionais, convivendo com novas formas de organização. Pode-se pensar em um indivíduo, funcionário de uma consultoria “A”, que presta serviço alocado em uma empresa “B”, e trata de assuntos e conteúdos relacionados à tecnologia desenvolvida por outra empresa “C”. O que explicita como o espaço não está mais claramente delimitado. Assim, como na dimensão tempo, havia certa previsibilidade, havia um modelo de crescimento horizontal com cargos e funções definidas, temos presenciado uma maior dificuldade de planejamento e antecipação dos passos futuros da carreira. Há uma redução do número de hierarquias, principalmente de média gerência, e uma movimentação lateral com mudanças das atividades a serem realizadas e rotação dentro da organização, o espaço está sendo tomado pela instabilidade.

Dentro deste cenário, ficam marcadas: a diversidade de formas de atuação, a falta de delimitação de fronteiras dentro das categorias e a imprevisibilidade com relação ao futuro, como apontam Antunes (1999), Blanch (2003), Mattoso (1994) e Sennett (1998).

As carreiras, antes determinadas por estruturas homogêneas, fixas e estáveis, sofrem o impacto de todas estas transformações descritas, se tornando estruturas e processos mais heterogêneos, complexos e instáveis, levando ao maior desenvolvimento dos estudos sobre a temática, e a configuração de um conjunto sistematizado de produções acadêmicas e administrativas com foco nas carreiras.

2.1.1 Contexto brasileiro

No Brasil, a evolução da carreira segue as tendências mundiais, entretanto, o período das modificações nem sempre é correspondente aos países pioneiros nas mudanças. Casado (2007, 2008) propõe uma breve revisão histórica ao qual tomaremos como base para nossa narrativa.

Durante os primeiros setenta anos do século XX, houve no contexto brasileiro, um predomínio da carreira tradicional baseada na noção de carreira organizacional ou plano de carreira, conforme indicaram Hall (1976), Schein (1978) e Van Maanen (1977).

Na década de 1970, seguiu e predominou a carreira tradicional, e o cenário político nacional era de uma ditadura, com consequente repressão aos sindicatos. Na economia, os investimentos na indústria de base impulsionavam a entrada de mão de obra de baixa qualificação, nas fábricas. Havia uma migração do campo para cidade. Os investimentos eram feitos em treinamento, em formato de escolinha, com certa infantilização do trabalhador. As empresas investiam em reconhecimento dos seus funcionários por tempo de trabalho, uma forma de diminuir a rotatividade do quadro de funcionários. O foco dos psicólogos que atuavam em organizações era minimizar e evitar conflitos através do trabalho com grupos de sensibilização. A temática carreira ainda não estava em evidência. O trabalho, tido como ideal para as pessoas, era ser concursado em uma empresa pública como o Banco do Brasil.

A estagnação econômica e a retração de produção foram marcos dos anos 1980, resultando em demissões e redução de postos de trabalho, o sindicato retoma forças e faz uma década marcada pelas greves. O foco da gestão de pessoas foi a descrição dos cargos e os métodos de remuneração foram aprimorados tanto internamente, quanto externamente. Momento no qual surgem os grupos de pesquisas salariais no mercado, assim como os programas de qualidade. A psicologia organizacional muda seu foco de estudo de grupos para o de equipes. Em função da recessão houve achatamento das curvas salariais e começam a ser desenhadas as árvores de carreira, surgindo a possibilidade de carreira em Y, por exemplo, que permitia ao funcionário seguir pelo caminho da gestão, ou pelo caminho técnico, como especialista, em alguns contextos organizacionais.

A partir de 1990, presenciamos a entrada maciça das tecnologias da informação, como a Internet e aparelhos de telefone celular. Além da abertura do mercado para importação de produtos. Começam a redução das barreiras entre países e a informação começou a ser disponibilizada com maior velocidade. A palavra de ordem nas empresas era fazer mais com menos. Começam mudanças marcantes no cenário do mercado de trabalho: reengenharia, privatização de estatais, terceirização da mão de obra. Inicia-se, também, a introdução da prática de remuneração variável, resultante da produtividade, assim o salário, para determinados cargos, passa a ser constituído por uma base fixa mais remuneração variável. O conceito de equipe passa para times, e a descrição de cargos começa a ser substituída por competências, com foco nos conceitos de agregação de valor e busca de comprometimento.

Em carreira, o foco é dado para empregabilidade, definida como competências, atitudes e habilidades esperadas para uma pessoa conquistar e manter um trabalho ou emprego. No mercado de trabalho é essencial a condição de ser empregável, que se traduz em as pessoas terem capacidade de aprender e se adaptar as novas demandas, determinando seu grau de empregabilidade e configurando a dinâmica de inclusão-exclusão do mercado de trabalho (CAMPOS, 2006; RENTERÍA-PEREZ; MALVEZZI, 2008). O cenário é de diversificação de vínculos de trabalho, com concentração do trabalho efetivo (CLT - Consolidação das Leis do Trabalho) para cargos considerados essenciais para as empresas e contratos de prestação de serviço para as áreas de apoio.

Na primeira década do século XXI, a globalização é o cenário predominante, a tecnologia permite acompanhar acontecimentos em qualquer lugar do mundo em tempo real. As organizações vivenciam a fase das privatizações, fusões e aquisições. Os empregos estáveis nas organizações passam a ocupar um espaço cada vez menor no mercado de trabalho. Na gestão de pessoas, o conceito de time migra para valorização do individualismo. Assim, você é responsável pelo seu desenvolvimento e seu vínculo é com você e não mais com a empresa.

Casado (2007, 2008) indica que os estudos sobre carreira nas organizações passam a ser desenvolvidos considerando os conceitos de carreira sem fronteiras e carreira proteana⁷, como sugerido pela literatura internacional desde os anos 1990 (ARTHUR; LAWRENCE; HALL, 1989). A sociedade passa a ser marcada pelas redes sociais.

A linha do tempo que pode ser construída é de um cenário em que carreira significava a vida na empresa até a década de 1970 (carreira organizacional), que migra para um modelo de descrição de cargos e possibilidade de crescimento na carreira gerencial ou de especialista (carreira em Y), em 1980 (ainda com foco na carreira organizacional), é sintetizado na disseminação do conceito de competência e empregabilidade nos anos de 1990 (início da mudança nas concepções de carreira tradicional calcada num modelo mais estável, homogêneo, desenvolvida numa mesma organização e determinado pelas empresas para modelos mais heterogêneos) e, segundo Casado (2007, 2008) com base na literatura internacional, para culminar num enfoque na carreira sem fronteiras (desenvolvida dentro e fora das organizações e em distintas organizações) e proteana (com uma responsabilidade maior do indivíduo sobre sua carreira) para caracterizar a carreira no início do século XXI,

⁷ Ambos os conceitos serão apresentados com detalhes mais adiante.

juntamente com a ênfase nas redes sociais como estratégia e base para a construção e o desenvolvimento das carreiras.

No contexto brasileiro há uma mistura entre os modelos tradicionais e os modelos contemporâneos da carreira, trazendo desafios e ambiguidades nos estudos e nas práticas relacionadas à concepção e à gestão das carreiras nas organizações.

Assim, se a carreira tem sofrido transformações em sua prática e em sua teoria, os requisitos para sua construção, traduzidos na noção de competências para a carreira também. A seguir faremos uma análise destas mudanças.

2.1.2 Competências necessárias para atender ao mercado de trabalho

Diante dos cenários apresentados, alguns autores questionam quais competências são necessárias para atender as demandas do mercado de trabalho.

Roche⁸ (*apud* BARROS JR., 2009) destaca que, atualmente, além dos indivíduos deterem os saberes, é necessário que sejam capazes de se mobilizarem “para o novo, para a criação, para o resultado e que possam readaptar-se permanentemente frente aos imprevistos e as mudanças que surgem” (p. 32). Tradicionalmente, a capacidade estava em saber realizar trabalhos repetitivos e executar procedimentos, em um modelo taylorista, com caráter relativamente estático.

A busca por profissionais que estejam abertos a mudança, aprendizagem constante e com agilidade para atuar diante dos imprevistos propicia a sensação de que o mercado de trabalho deve disponibilizar “super-heróis” para atuarem nas organizações. Com o objetivo de ilustrar a prática atual, Dutra et al (2009) desenvolveram uma pesquisa de campo, com a proposta de mapear quais são as competências e quais as estratégias que, na visão dos funcionários, retém talentos na organização. Os autores questionam como é viável para um líder manter a competitividade diante de um mercado globalizado em que mudanças ocorrem de forma veloz e pesquisam quais as competências que eles desenvolvem.

É importante esclarecer que Dutra et al (2009) consideram tanto a linha americana de estudos do tema, quanto a linha européia. Entendem que competência está relacionada ao “[...]”

⁸ ROCHE, J. A dialética qualificação-competência: estado da questão. In: TOMASI, A. (Org.). *Da qualificação à competência: pensando o século XXI*. Campinas: Papirus. p. 33-50.

conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com nível superior de performance” (p. 79) - linha americana de concepção das competências. Assim como, consideram que a competência se relaciona com a influência de um indivíduo sobre o contexto, que está ligada ao fato de se “[...] colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto” (p. 80), gerando a influência do outro (linha européia de concepção das competências). Enfim, definem competência como “[...] uma realidade dinâmica, mais um processo do que um estado, ou seja, usando a competência é que nos tornamos competentes” (p. 78).

O estudo constata que, na avaliação dos líderes, o que leva a pessoa a permanecer na mesma organização são, principalmente, os desafios, as oportunidades de aprendizagem e o bom ambiente de trabalho. Pontos que entram em contradição com o que, tradicionalmente, era avaliado como principal: os planos de carreira e bons pacotes de remuneração. Isto significa que é necessário estar atento às novas formas de gestão de pessoas.

Dutra (2007) realizou uma pesquisa em que, através da combinação dos conceitos de competência e complexidade, buscou compreender quais as formas de interação entre a dinâmica da gestão de pessoas e o desenvolvimento das carreiras profissionais no cenário contemporâneo.

O autor considera que as mudanças no mercado de trabalho refletem a necessidade de modificação no processo de gestão de pessoas. Destacam-se dois pontos de influência direta no gerenciamento de pessoas. O primeiro relacionado à mudança no perfil exigido das pessoas, a partir da década de 1980, pois antes o foco estava na obediência e disciplina e, então, muda para a autonomia e o empreendedorismo. O segundo está na descentralização dos processos decisórios. Ambas as mudanças tornam a empresa mais dependente da iniciativa e do envolvimento das pessoas.

O ponto de atenção está no fato que gerar maior envolvimento das pessoas para garantir melhores resultados e diferenciais competitivo também significa oferecer um espaço maior para as pessoas pressionarem as organizações em busca da satisfação de suas necessidades. Esta discussão caracteriza a importância de serem estabelecidos novos contratos de trabalho. Desta forma, a exigência por remuneração e carreira continua a existir, mas somados a elas outros fatores tornam-se importantes para garantir a permanência do indivíduo na organização, conforme estudo de Dutra et al. (2009).

Dutra (2007) observou que as empresas com sucesso na gestão de pessoas adotavam um padrão de políticas e práticas que ele explica através dos conceitos de competência e complexidade aliado a definição de trajetória de carreira, postulada como a “[...] sequência de

posições ocupadas pela pessoa em atribuições e responsabilidades de mesma natureza” (p. 81). Sendo que as competências exigidas estariam atreladas as atribuições e responsabilidades e o grau de complexidade da tarefa aumentaria de acordo com os diferentes níveis de cargo. Por fim, o padrão de remuneração também aumentaria de acordo com a incorporação de novas atribuições e responsabilidades, e pela capacidade de agregar valor a si e a empresa através de seu trabalho.

O autor considerou a aliança entre competência e complexidade, pois o objetivo está em valorizar a pessoa em função da entrega e orientá-la para que amplie a capacidade de agregar valor. A capacidade de entrega é definida por Dutra (2002) como “o saber agir responsável e reconhecido, que agrega valor para a organização” (p. 54), para si próprio e para o meio em que vive. A constatação de que criar gradações contribuía para avaliação mais adequada das competências, evolui para o desenvolvimento de padrões de complexidade.

A compreensão da complexidade está em considerar o que uma determinada situação exige da pessoa em termos de contribuição. Então, se existe uma tarefa de difícil execução que pode ser sistematizada e reproduzida com facilidade por outros profissionais, temos um baixo nível de complexidade. Entretanto, se mesmo sistematizada, a tarefa continua sendo de difícil execução, ela possui maior nível de complexidade. Assim, o padrão de exigência de entrega da pessoa para realizar uma atividade é a base para construção de fitas métricas que estarão atreladas à remuneração e às oportunidades de desenvolvimento da carreira.

Fica claro que um ponto crucial na organização pós-industrial está na expectativa das pessoas de que cada vez mais a remuneração seja equivalente à contribuição. O que é evidenciado pelo aumento de questionamentos referentes a salários, bonificações e participações nos lucros (KANTER, 1997).

Desta maneira, no modelo atual, as organizações buscam cada vez mais atrelar a remuneração ao desempenho, de forma a valorizar os trabalhos que geram valor para a organização. Uma das saídas possíveis está sistematizada por Dutra (2007), utilizando os modelos de competência, complexidade e trajetória de carreira de forma conjunta e interligada.

Em contrapartida, no modelo tradicional, o status era a base do contracheque, e o foco estava na posição hierárquica ocupada, sendo o salário relacionado ao cargo sem a discussão de quanto e como é entregue o trabalho. Kanter (1997) relata que, de forma geral, os sistemas de pagamento eram ineficazes em termos de custos e não motivavam as pessoas a fazerem mais.

O modelo atual destaca cada vez mais os indivíduos, o que pode aumentar as tensões entre pares e dificultar a cooperação entre equipe, estão em jogo tanto as tensões nas relações verticais, quanto nas relações com os pares (horizontais). Assim, os modelos bem sucedidos serão aqueles que conseguirem aliar impulsos por realização individual com o esforço cooperativo de toda a equipe, associado à oferta de estratégias ou incentivo de ações de desenvolvimento da carreira associados à remuneração e valorização mensurada pela capacidade de entrega de cada um.

Com esta responsabilização maior do desenvolvimento e gestão da carreira sobre o próprio indivíduo (carreira de Proteu) e a expansão da carreira para além dos limites organizacionais (carreira sem fronteiras), a carreira tem sido construída com base na estrutura organizacional, mas também, de forma ampliada, nas redes sociais.

2.1.3 Redes sociais

Após a 2ª Guerra Mundial, grandes companhias investiram em planos de carreira com objetivo de conquistar a lealdade das pessoas. O foco dos gerentes de recursos humanos era cultivar uma força de trabalho estável e, desta forma, habilitar a empresa a alcançar seus objetivos. A estabilidade econômica e os empregos seguros eram a realidade daquele momento histórico.

Atualmente, as tendências enfatizam a importância de o indivíduo assumir o controle da gestão de seu caminho profissional. Kishore (2006) destaca o desenvolvimento de redes sociais e a revolução *opt-out* que serão apresentados a seguir, como fenômenos que ilustram a necessidade dos indivíduos serem mais responsáveis por suas carreiras.

O conceito de redes sociais é apresentado como um ferramenta para o desenvolvimento de carreira e é considerado a ampliação do conceito de mentoring (DUTRA, 2010). Tradicionalmente, o mentoring está vinculado a uma relação “em que uma pessoa sênior, que trabalha na mesma organização do ‘mentoreado’ (termo referente à pessoa que recebe à ‘mentoria’) e presta assistência em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional deste último – é uma relação entre duas pessoas” (KISHORE, 2006, p. 5).

O conceito evolui para redes sociais, a partir do cenário de menor estabilidade e menor clareza para planejar a carreira em uma organização. As redes sociais de desenvolvimento são “relações de apoio ao desenvolvimento que não se restringem às fronteiras de uma

organização, em que há participação de vários níveis hierárquicos e de múltiplas relações em rede, ao mesmo tempo e em qualquer momento da carreira” (KISHORE, 2006, p. 9). As autoras deste conceito são Higgins e Kram⁹ (*apud* KISHORE, 2006), que tem como base quatro pilares para o mesmo: “as redes sociais de desenvolvimento por si só; as relações de desenvolvimento que compõe a rede; a diversidade das redes sociais de desenvolvimento e a força das relações de desenvolvimento que constituem as redes sociais de desenvolvimento.” (p. 52).

Há possibilidade de traçar um paralelo entre esta tendência e a proposta de Castells (2002), ao apontar a importância das redes para nova organização social. O autor destaca que “a sociedade em rede está fundamentada na disjunção sistêmica entre o local e o global (...) na separação, em diferentes estruturas de tempo/espço, entre poder e experiência” (p. 27).

Em função destas condições, há desarticulação e encolhimento da sociedade civil. Há correspondência entre as formas de construção da identidade e propostas para carreira ao longo da história. Segundo o autor, a identidade organiza significados e permite a negociação de estilos de vida em meio à multiplicidade atual de possibilidades, sendo a carreira a construção de um estilo de vida no trabalho.

Na carreira tradicional, dominante inicialmente nas organizações, a proposta era de uma identidade legitimadora, havia um comportamento predefinido e o esperado é que os indivíduos fossem disciplinados e seguissem as regras, gerando um movimento de resignação e adaptação constante da identidade. A organização definia e conduzia os próximos passos da carreira, bastava seguir o que era proposto.

Na sociedade atual, o espaço é reconstruído de forma menos estruturada e a expectativa é que os atores se responsabilizem pela construção de sua trajetória e por seu desenvolvimento, no movimento que Castells (2002) descreve como identidade de projeto, ou seja, a tentativa de desenvolver sua vida, no caso aqui específico a vida no trabalho ou carreira, através das relações possíveis com as redes sociais, gerando um movimento de co-construção contínua.

Veloso e Dutra (2010) descrevem que revolução *opt-out* é uma tendência observadas nos estudos de Mainiero e Sullivan (2006) e Hewlett (2007)¹⁰ e refere-se ao movimento de

⁹ HIGGINS, M. C.; KRAM, K. E. Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. *Academy of Management Review*, v. 26, p. 246-288, 2001.

¹⁰ MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S.E. *The opt-out revolt: why people are leaving companies and create kaleidoscope careers*. Mountain View: Davies-Black, 2006.
HEWLETT, S. A. *Off-ramps and on-ramps: keeping talented women on the road to success*. Boston: Harvard Business School, 2007

afastar-se ou diminuir seu ritmo de trabalho na organização e, com isto, interromper por um período o desenvolvimento de sua carreira.

Para dar continuidade a este ponto é importante retomar a proposta formulada por Dutra (2001) de dividir carreira em gerencial, operacional e profissional, definidas como:

- ✓ **Carreiras operacionais:** ligadas às atividades-fim dos processos organizativos;
- ✓ **Carreiras profissionais:** ligadas às atividades específicas, que demandam pessoas com formação e competências associadas a ela;
- ✓ **Carreiras gerenciais:** ligadas às atividades de gestão.

E destacar que a tendência *opt-out* é uma realidade presente dentro das carreiras gerenciais. Este movimento ocorre de forma voluntária, com diferentes objetivos: interromper, reduzir, flexibilizar a carga de trabalho ou empreender. O autor destaca que este movimento ocorre através da busca de um cargo de menor remuneração e responsabilidade e visa conquistar maior equilíbrio com a vida pessoal, redução horas de trabalho, adoção horários flexíveis, ou interrupção da atividade profissional por um período. Fatores apontados como maiores influenciadores para decisão de *opt-out* são o gênero e a idade. A idade está atrelada a geração que pertence o profissional. Considerando as gerações presentes no mercado de trabalho atual: baby boomers (nascidos entre 1946 e 1964); geração X (nascidos entre 1965 e 1978) e geração Y (nascidos entre 1978 e 1994), constata-se o movimento *opt-out*, mais presente nas duas últimas. Com relação ao gênero, é identificado que as mulheres apresentam mais interrupções na carreira, sendo os motivos relatados ligados a questões familiares. O autor destaca que este motivo é o alegado por ser socialmente aceito, mas pesquisas mais minuciosas mostram que a falta de reconhecimento e de flexibilidade de horários leva a este resultado.

Este é um discurso com foco na carreira subjetiva, pois a atenção dos gestores é nas necessidades dos integrantes das equipes, já que temos diferentes demandas e sistemas de valores, quando consideramos as diferentes gerações. E também na carreira sem fronteiras, nas quais as pessoas são responsáveis pelo futuro de sua carreira, sendo importante para esta prática, cultivar o *network*, traduzido como rede de relacionamentos, e buscar constantemente atualizar seus conhecimentos, conforme veremos no próximo tópico.

O movimento *opt-out* indica uma tendência de que a carreira seja concebida e gerida levando-se em conta os principais papéis sociais que cada indivíduo considera relevantes e que são muito heterogêneos, pois não são mais construídos em relação a um modelo

homogêneo e genérico de sociedade com papéis fixos, mas antes em relação às redes sociais: complexas, heterogêneas e múltiplas.

Em síntese: a carreira se amplia e tem sido construída na relação com as redes sociais em geral, não somente na relação organizacional; e começa, gradativamente, a levar em conta um equacionamento das várias dimensões da vida, além do trabalho, como importantes para o planejamento e desenvolvimento da carreira, como o movimento *opt-out*.

Após a apresentação da configuração do mercado de trabalho, em termos de sua estruturação e seus requisitos, no interior do qual se desenvolvem as carreiras, como sistemas organizados de movimentação laboral, façamos, a seguir, uma síntese de como tem sido estudada a carreira como um constructo teórico.

2.2 Carreira

2.2.1 Teorias tradicionais

Contextualizado o mercado de trabalho e feita a discussão de competências e redes sociais, podemos retomar o histórico da temática carreira. Com o objetivo de sistematizar o estudo do modelo tradicional de carreira, podem ser desenhadas três linhas de análise: 1) “visão estrutural”, 2) “visão de perfil” e 3) “visão desenvolvimentista”, sendo que a primeira foi desenvolvida pelas Ciências da Gestão, a terceira pelas Ciências do Trabalho e a segunda por ambas as áreas de estudo e intervenção, sendo este o primeiro modelo de análise e intervenção no campo da carreira organizacional (RIBEIRO, 2009b).

A **visão estrutural** propõe o desenho do plano de carreira com as respectivas descrições de cargos a fim de que as pessoas possam ser movimentadas na organização, apresenta uma configuração voltada para o indivíduo inserido numa empresa com os passos necessários e predefinidos para sua ascensão de carreira, sendo esta a concepção que se vincula mais ao termo “carreira” (DUTRA, 1996; SCHEIN, 1993).

A **visão de perfil** relaciona-se ao ajustamento entre o perfil do indivíduo e o perfil da profissão e procura medir o quanto o indivíduo se aproxima do que o selecionador busca, está relacionada ao ajustamento pleno do indivíduo à estrutura institucional, em termos dos

requisitos fundamentais para um bom desempenho associado à satisfação na realização do trabalho (HOLLAND, 1997; PARSONS, 1909/2005).

Já a **visão desenvolvimentista** está vinculada a um dos precursores do estudo de carreira, Donald Super, e propõe um modelo a partir da idéia de que as pessoas têm diferentes perfis e que a relação entre o perfil do indivíduo e o contexto de trabalho muda de acordo com o ciclo de vida, ou seja, coloca em discussão a importância do contexto para pensar carreira. Assim, em determinados momentos da vida de um indivíduo ele dará maior ou menor relevância para distintos aspectos e dimensões relacionados à sua carreira e ao seu trabalho (SUPER, 1957, 1963).

O modelo tradicional é hegemônico até meados dos anos 1980, quando passa a abrir espaço para outras formas de análise das carreiras. Os estudos demonstram que o conceito de carreira ficou suscetível às transformações em função das mudanças do mercado de trabalho, resultantes do desenvolvimento tecnológico, competitividade acirrada, globalização, busca pela qualidade e quebra do modelo taylorista de produção, conforme já descrito e analisado no subseção 2.1 (TOLFO, 1999, 2002).

2.2.2 Transição conceitual

A partir dos anos 1980 iniciou-se um processo de reestruturação das empresas, com diminuição de hierarquias e concentração de processos em pequenas e médias organizações. Na configuração do mercado de trabalho as expectativas passaram a ser de empresas menores (enxutas), mais rápidas para se adaptar às mudanças e aos novos modelos de trabalho. O indivíduo também precisou se adaptar a nova realidade. Ribeiro (2009a, p. 151-152) apresenta um quadro comparativo entre as características da carreira tradicional e as características assumidas no modelo atual de carreira (Quadro 1).

MODELO TRADICIONAL DE CARREIRA	MODELO ATUAL DE CARREIRA
1. Predomínio das visões essencialistas, interacionistas e funcionalistas de concepção de carreira	1. Predomínio das visões dialéticas e construcionistas de concepção de carreira
2. Modelos estruturais, tipológicos e desenvolvimentais de análise da carreira	2. Modelos transicionais e psicossociais de análise da carreira
3. Normatividade: genérica com estrutura coletiva, sendo que a carreira externa determina a carreira interna (padrão de carreira)	3. Sem normatividade, nem padrão de carreira: carreira interna determina a carreira externa na relação com o mundo do trabalho (fragmentação individualista)
4. Organizacional (vinculada ao posto de trabalho)	4. Psicossocial (vinculada à relação indivíduo-trabalho)
5. Previsibilidade (futuro predeterminado)	5. Imprevisibilidade (futuro incerto e construído em relação continuamente)
6. Continuidade histórica	6. Descontinuidade histórica
7. Segurança, estabilidade e certeza: trabalho fixo e conservador com função específica (pouca mudança e mobilidade)	7. Insegurança, instabilidade e incerteza: trabalho aberto a mudanças constantes de função ou com múltiplas funções – trabalhos por projetos
8. Desenvolvimento, progresso e mobilidade: conquista cumulativa por antiguidade	8. Processo e mobilidade: conquista pontual por competências e reafirmada a cada momento
9. Dimensão organizadora da experiência espaço-temporal (<i>time</i> : tempo linear e previsível – temporalidade de <i>Chronos</i>)	9. Dimensão organizadora da experiência espaço-temporal (<i>timing</i> : tempo mutante e sem controle (temporalidade de <i>Kairós</i>))
10. Processos dominantes de ajustamento ou adaptação	10. Processos dominantes de construção dialética
11. Base no dualismo	11. Base na dualidade
12. Desenvolvimento acontece pela maturidade vocacional	12. Desenvolvimento acontece pela maturidade de carreira
13. Carreira como projeto de estado e identidade: produto predeterminado a ser alcançado	13. Carreira como projeto de ação e identidade como processo (estratégia identitária)
14. Mundo do trabalho visto como um mundo pensado e antecipável	14. Mundo do trabalho visto como um mundo construído e não-antecipável, que não está acabado e pronto
15. Ação privilegiada para a construção de carreira: pensamento (ação como representação orientada pelo real e referência do produto a ser alcançado)	15. Ação privilegiada para a construção de carreira: agir sobre o mundo (ação como representação orientadora do real e referência do processo a ser construído continuamente)
16. Projeto de carreira desvinculado do projeto de vida	16. Projeto de vida (vínculo do projeto de carreira com todas as dimensões da vida)

Quadro 1 - Quadro comparativo dos princípios gerais norteadores dos modelos de carreira

O Quadro 1 estabelece a comparação entre os pontos de destaque do modelo tradicional de carreira e a configuração que assume no modelo atual. Ficam evidentes as

divergências nas dimensões tempo e espaço. Enquanto no modelo tradicional os pilares eram a previsibilidade, estabilidade e segurança focados em processo de ajustamento, no modelo atual é evidente a construção contínua da relação em meio a um cenário imprevisível, descontínuo e aberto a constantes mudanças (RIBEIRO, 2009a).

A proposta de relacionar a carreira tradicional ao conceito de tempo de *Chronos*, tempo linear, predeterminado externamente, forma adotada pela sociedade para organizar os dias e noites, vincula-se a organização da carreira de acordo com o modelo de seguir os passos propostos e predefinidos na política da organização. Considera que promoções de cargo são adotadas por critério de tempo na empresa e seguem a hierarquia de cargos vertical com previsibilidade dos próximos passos, no tradicional plano de carreira organizacional.

Já a introdução do tempo *Kairós* ocorre em função da mudança de cenário e valoriza a questão do tempo interno, da percepção que os indivíduos têm dos acontecimentos e de seu desenvolvimento. Há mudança na forma de organização, visto que apesar de continuarem a existir modelos predeterminados, eles deixam de ser únicos, ou restritos e se tornam plurais. As escolhas por onde seguir serão cada vez mais decisões tomadas pelo indivíduo em relação ao seu contexto ampliado (redes sociais) e não somente pela organização. O objetivo é que as empresas sejam capazes de contribuir no estímulo do desenvolvimento de pessoas com autonomia e informações para fazer suas escolhas.

Mais do que isto, em função das frequentes mudanças no mercado de trabalho, as empresas passam a ter como desafio na interação com os empregados, gerar uma relação vantajosa entre empresa e empregado, conciliar expectativas e ritmo de desenvolvimento, estimular uma postura inovadora e empreendedora em seus gestores, assim como administrar as pessoas que não se mostram interessadas em se desenvolver e estão estacionadas em sua carreira (DUTRA, 1996).

A administração de carreira é um sistema que pode ser utilizado para conciliar as expectativas de desenvolvimento da empresas, àquelas de crescimento profissional e pessoal de seus empregados. Uma das possibilidades é através de processos de gestão compartilhada, que possibilite ao funcionário gerenciar sua carreira e as empresa gerenciar as oportunidades. Visto que dentro do modelo tradicional é notável o estabelecimento de uma relação unilateral, em que os gestores decidiam a trajetória dos empregados na organização e estes aceitavam o que era definido para suas carreiras (DUTRA, 1996).

Assim os modelos de carreira passam a estar relacionados a alguns fatores internos e externos e deixam de ser predominantemente determinados pelos fatores externos. Um exemplo é o modelo de carreira construtivista em que “a carreira é resultante da ação da

pessoa sobre meio social e das influências que ela sofre deste meio, a base da teoria está no construtivismo ou construcionismo social.” (RIBEIRO, 2009b, p. 207). Ou o modelo contextual-desenvolvimentista, que “considera a carreira resultante do processo de desenvolvimento individual ao longo da vida e do contexto interpessoal, sociocultural e ambiental, em mudança constante, que gera sínteses adaptativas” (RIBEIRO, 2009b, p. 207). Ambos atentam-se a relação indivíduo-trabalho, na visão psicossocial.

Os processos de ajustamento e/ou adaptação a uma ordem predefinida de coisas (organização social homogênea e hegemônica) passam a conviver cada vez mais com processos de construção contínua com base em redes sociais heterogêneas e múltiplas e a carreira amplia seu escopo do trabalho para a construção da vida (SAVICKAS et al., 2009).

Diante do exposto, como têm sido realizados os estudos e pesquisas acerca da temática da concepção da carreira e do desenvolvimento e da gestão da carreira? Vejamos o que o cenário nacional e internacional tem produzido nas últimas décadas e que nos servirão de base para analisar as concepções de carreira e das práticas de gestão da carreira apresentadas na Revista a ser estudada.

2.2.3 Principais modelos e concepções de carreira

Verifica-se que os estudos abordam “carreira” por diferentes perspectivas e considerando os diversos modelos pode-se estudar carreira através dos dois eixos principais.

No primeiro a carreira é caracterizada como artefato administrativo, ou seja, uma ferramenta criada para organizar a movimentação das pessoas nas empresas, que tem como objetivo pensar soluções voltadas para as necessidades práticas de uma organização.

E no segundo eixo de estudos vincula-se a uma visão mais subjetiva, desenvolvida pela sociologia e pela psicologia, que visam analisar e compreender a carreira como um processo psicossocial, e analisá-la enquanto um processo direcionado a entender o indivíduo e suas escolhas e projetos profissionais (RIBEIRO, 2009b).

Nosso foco será o primeiro eixo de estudos que descreve as novas formas da carreira no mercado de trabalho contemporâneo, ou seja, como tem se organizado a movimentação das pessoas nas empresas e fora delas.

Além dos modelos citados até este ponto da carreira proteana (HALL, 2002) e da carreira sem fronteiras (ARTHUR; ROSSEAU, 1996), temos também a carreira portfolio

(DUBERLEY; MALLON; COHEN, 2006; FENWICK, 2006; TEMPLER; CAWSEY, 1999), a carreira espiral ou multidirecional (BARUCH, 2004; EVANS, 1986; HIGGINS; THOMAS, 2001), carreira caleidoscópio (MAINIERO; SULLIVAN, 2006) e o arco-íris de carreira (SUPER; SAVICKAS, 1996). A seguir, apresentaremos um quadro adaptado de Bendassoli (2009) e Ribeiro (2009b) com uma breve definição de cada uma das abordagens.

Abordagem	Definição
Carreira de Proteu	Foco no indivíduo como responsável pela construção de sua carreira frente as demandas do mundo do trabalho.
Carreira sem fronteiras	Foco na relação pessoa-organizações e na construção de redes de relacionamento, considerando diferentes possibilidades de vínculos de trabalho dentro e fora da organização, num processo de validação da carreira também fora do contexto organizacional.
Carreira espiral ou multidirecional	Foco na relação pessoa-trabalho e na possibilidade de criar diferentes percursos profissionais dentro da organização.
Carreira caleidoscópio	Foco na relação pessoa-trabalho e na possibilidade de criar diferentes percursos profissionais dentro e fora da organização, através dos quais os indivíduos reorganizam os diferentes aspectos de suas vidas para formar padrões distintos da carreira com base na sua situação particular naquele momento.
Carreira portfólio	Foco no indivíduo e na sua capacidade de desenvolver diferentes competências e utilizá-las no trabalho para construir sua trajetória.
Arco-íris de carreira	Foco nos diferentes papéis sociais que o indivíduo assume ao longo da vida e na articulação destes e do contexto em que está inserido com a construção de sua carreira.

Quadro 2 - Definição de modelos contemporâneos nos estudos de desenvolvimento de carreira

O Quadro 2 apresenta uma síntese de casa um dos modelos que serão detalhados a seguir. A proposta da **carreira de Proteu** está baseada em atender o novo cenário do mercado de trabalho, assim tem como premissas a autonomia, autodireção, habilidade para aprender, habilidade para direcionar a carreira e a vida, e habilidade para construir relações. Está focada nas necessidades do indivíduo e na realização baseada nas expectativas internas, que visa o sucesso interno, ou seja, o sucesso psicológico. Sendo que, desenvolvimento é entendido como aprendizado constante, saber aprender. Com relação ao modelo tradicional de carreira, o enfoque desta forma sai do saber fazer, ter a carreira direcionada pela organização, e o

significado de desenvolvimento deixa de ser treinamento formal, retreinamento e mobilidade para cima na hierarquia (VELOSO; DUTRA, 2010).

O objetivo da **carreira sem fronteiras** está em redesenhar a trajetória de carreira dentro e fora da organização, com possibilidade de criar diferentes vínculos, sendo o valor do trabalho o ponto a ser considerado, independente da organização. Trabalhar deixa de ficar restrito a ter um emprego fixo em uma organização estruturada. Proposta inclusive que atende a necessidade das organizações de ter quadros enxutos e flexíveis, assim como dos indivíduos em conciliar necessidades profissionais, pessoais e familiares. Dois pontos chave são a auto-organização, definida como a aprendizagem constante resultante de ciclos de processos estáveis, porém limitados; e a atuação, que remete a ação, ao indivíduo ser responsável por seu aprendizado e construí-lo de forma cooperativa. A construção cooperativa está relacionada a cultivar redes de relacionamento que proporcionam troca de conhecimento e aprendizado (VELOSO; DUTRA, 2010).

A **carreira espiral ou multidirecional** é marcado pela flexibilidade, dinamismo e abertura à experiências múltiplas numa variedade de opções e direções de desenvolvimento, sendo o valor atribuído a cada uma delas de responsabilidade do empregado: a pessoa define seus padrões de carreira e sucesso, o que exige um autoconhecimento e um conhecimento da organização de trabalho grande, mas a estrutura da carreira é planejada e gerida pelas organizações do trabalho (BARUCH, 2004, 2006; HIGGINS; THOMAS, 2001).

Na **carreira caleidoscópico** destaca-se que os padrões de carreira de homens e mulheres

[...] não se tornaram sem fronteiras, mas sim caleidoscópicas, ou seja, tanto homens quanto mulheres estão atualmente trabalhando dentro e fora das fronteiras organizacionais visando primordialmente a conciliar as suas necessidades particulares de autenticidade, balanceamento e desafios. (VELOSO; DUTRA, 2010, p. 11).

Isto reorganizando os diferentes aspectos de suas vidas para formar padrões distintos da carreira com base na sua situação particular naquele momento (MAINIERO; SULLIVAN, 2006).

A **carreira portfolio** foca no caráter relacional da carreira. Considera que a divisão entre carreira interna e externa não agrega valor aos modelos atuais, visto que a construção está na relação e vinculada ao olhar do outro, ou seja, não percebe, como possíveis, construções individuais de carreira, visto que estão inserido em um contexto, marcado por mudanças e por esquemas interpretativos (RIBEIRO, 2009a).

O **arco-íris de carreira** propõe uma análise que relaciona os papéis que o indivíduo assume durante a vida com a atuação no mundo do trabalho e a realização do projeto de vida. O modelo está baseado nas características relacional e psicossocial. A base está na possibilidade de mobilizar e desenvolver estratégias para lidar com constantes modificações ocorridas na trajetória da carreira, considerando a articulação dos diferentes papéis sociais, concebendo a carreira como um processo em construção que contempla descontinuidades e transições (RIBEIRO, 2009a; SUPER, 1980, 1990).

Nota-se como eixo comum no estudo de carreira a questão da movimentação. Sendo que a forma como esta movimentação ocorre é o que diferencia as propostas. Assim, em um modelo tradicional o ponto de atenção está em seguir uma proposta externa, predeterminada pela organização, para ascensão na carreira, que, em geral, estava baseada em uma sequência de cargos linear e ascendente. Já na proposta de carreira de Proteu a atuação do indivíduo é essencial, e ele é o ator responsável por gerar mudanças e construir sua carreira. A carreira sem fronteiras foca o indivíduo como agente que constrói além da carreira a rede de relacionamentos que possibilita troca de conhecimento e gerar aprendizado. As carreiras portfolio e espiral trazem como essencial a construção da carreira em contexto, os elementos de interação e movimentação. Assim como o modelo do arco-íris de carreira tem como base elementos relacionais e psicossociais. Outro ponto comum entre os modelos contemporâneos está na compreensão da carreira para além da esfera objetiva e predominantemente na dimensão psicossocial, tomando como indissociáveis indivíduo e sociedade.

Além dos modelos contemporâneos para estudar carreira apresentados até este ponto, o presente trabalho contará com a utilização de uma figura de linguagem para contribuir na compreensão de carreira. Esta figura é a metáfora: designação de um objeto ou qualidade mediante uma palavra que designa outro objeto ou qualidade que tem com o primeiro uma relação (Dicionário Eletrônico de Língua Portuguesa Houaiss). Nas organizações a metáfora é utilizada em estudos para auxiliar no entendimento das organizações e que tem como um de seus expoentes o autor Gareth Morgan.

Morgan (1996) é um cientista social de destaque nos estudos do comportamento organizacional, que propõe em sua obra “Imagens da Organização”, a utilização de metáforas para compreender as empresas. O autor argumenta que as metáforas são “um modo de pensar e uma forma de ver que permeia a maneira pela qual entendemos nosso mundo em geral” (p. 16), o objetivo é que elas facilitem o estudo da dinâmica das diferentes organizações e as teorias da administração aplicadas às empresas. Em sua proposta ele estabelece as

comparações das organizações com: máquinas, organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação e instrumentos de dominação.

A proposta de Inkson (2004) é, seguindo a mesma linha de trabalho de Morgan (1996), propor metáforas para as diferentes formas de pensar carreira. O autor destaca que a metáfora ajuda a estruturar o que estamos pensando e a perceber os eventos de uma forma especial. É uma forma de descrever o mundo através de termos familiares, que estimula a criatividade. Os pontos de atenção neste processo são não dar preferência por uma das metáforas de maneira que isto restrinja as possibilidades de ver carreira de formas alternativas, e não deixar que a metáfora induza, nos faça perceber coisas que não tem nenhuma relação com a proposta. São descritas nove metáforas:

1. **Metáfora do legado:** carreira como herança. Refere-se ao aspecto hereditário, a percepção de carreira como um legado que passa de uma geração para a seguinte.
2. **Metáfora do ofício:** carreira como construção. Esta comparação destaca o papel do indivíduo e os aspectos psicológicos e comportamentais envolvidos nos processos de construção da carreira.
3. **Metáfora dos estágios:** carreira como ciclo. Propõe o estudo da carreira através de fases, ciclos, sequências comuns a trajetória cronológica das pessoas. Está presente na noção popular de início, desenvolvimento e encerramento da carreira. O ponto de atenção está em estereótipos ligados a baixa contribuição profissional e papel de pessoas mais velhas.
4. **Metáfora da harmonia:** carreira como ajuste. Relaciona-se a idéia de ajustamento entre pessoa e ambiente, tradicionalmente a visão de que determinados perfis de indivíduo correspondem ao que é esperado para exercer determinadas profissões.
5. **Metáfora do trajeto ou jornada:** carreira como jornada. É comum a carreira ser caracterizada desta forma, como um movimento, localizado no tempo e espaço entre trabalho, ocupação e organizações. É atraente, pois é capaz de incorporar dois aspectos em sua descrição, o movimento entre o tempo e o espaço. O ponto de atenção está no fato do termo jornada ser bastante abrangente e genérico.
6. **Metáfora das redes:** carreira como encontros e relacionamentos. Destaca os aspectos sociais e políticos. Relaciona-se a encontros e construção de redes de relacionamento, uma competência chave atualmente.

7. **Metáfora do teatro:** carreira como papel. Como um papel de mediação entre comportamento vocacional¹¹ e papéis sociais. A teoria dos papéis¹² nos ajuda a entender a sobrecarga e conflitos de papéis em momentos de crise na carreira. Além de chamar atenção para relação entre a interação dos papéis de trabalho e “não trabalho” (papel como estudante, cidadão, integrante de família). Neste enfoque, a carreira toma caráter de um desempenho teatral por toda a vida, com escritores múltiplos, diretores e sugestões, e caracterização complexa.
8. **Metáfora econômica:** carreira como recurso. Metáfora com foco econômico que visa o potencial da carreira, aliada a outros recursos, para gerar riquezas. Está relacionada à visão atual da pessoa como recurso mais importante da organização para gerar resultados. Dá ênfase ao gerenciamento do conhecimento.
9. **Metáfora da narrativa:** carreira como história. Está relacionada ao nosso imaginário sobre carreira, povoado por muitas histórias que as pessoas contam, adicionado ao que há de conhecimento e mitos sobre o tema na sociedade. O ato de contar nossas histórias de carreira nos ajuda a refletir sobre novas possibilidades. As histórias representam e se constroem sobre arquétipos de carreira. Neste contexto, a mídia contribui para a construção da figura de homens e mulheres de sucesso que em um passe de mágica, tiveram carreiras fantásticas e milionárias. O ponto de atenção desta metáfora está em desenvolver a percepção para saber diferenciar o que é real e o que é ficção.

Configurado o quadro do que tem se concebido como carreira nas últimas décadas vejamos como tem sido postulado os requisitos para o desenvolvimento das carreiras e as propostas para a gestão da carreira nas organizações.

¹¹ O comportamento vocacional seria constituído pelos processos psicossociais que uma pessoa mobiliza em relação ao mundo sociolaboral, e que representam o tipo de vínculo que cada um estabelece com o mundo naquele momento pela síntese da relação dialética entre as demandas sociais e pessoais (RIBEIRO, 2004; RIVAS, 2003).

¹² O conceito de papel, postulado pelo Interacionismo Simbólico, refere-se a atuação das pessoas que deve ser orientada por *scripts* escritos na cultura. Tais *scripts* são padrões de comportamento atribuídos para certas posições, geralmente dentro de uma estrutura social, e fundamentados em valores sociais que tendem a ser compartilhados pelas pessoas, grupos ou organizações de cada sociedade através das interações sociais. Os papéis são fixações que se institucionalizam antes mesmo da interação social acontecer, delimitando sua forma e suas possibilidades (BAZILLI et al., 1998, p. 116-117).

2.2.4 Principais propostas de desenvolvimento e gestão da carreira

No cenário nacional, o tema carreira está presente em obras relacionadas à gestão de pessoas, com um enfoque administrativo, são representantes deste grupo Dutra (1996, 2002), Costa e Balassiano (2006). Assim como em obras com abordagem psicossocial, Malvezzi (1999), Ribeiro (2004, 2009a, 2009b) e Tolfo (2002, 1999).

Conforme Dutra (2002), a temática carreira pode ser vista, atualmente, como a possibilidade de desenvolvimento de um projeto individual que pode ter relevância também para organização. Para isto é importante que o profissional se veja como sujeito na construção e planejamento de seu desenvolvimento e por parte da organização haja possibilidade de estimular e conciliar tais perspectivas.

Desta forma, o planejamento de carreira se refere a um exercício de autoconhecimento, pois o autor cita que as pesquisas convergem para a construção da carreira como algo que ocorre de dentro para fora. A base está na identificação de três pontos: identificar traços de personalidade, valores e pontos fortes. Assim, podem ser delimitadas metas que estejam de acordo com o que traz realização profissional na visão de cada indivíduo, para então traçar um plano de carreira. O autor alerta para que o plano de carreira não seja um projeto engessado, pois senão torna-se uma camisa de força, ao invés de funcionar como uma ferramenta para o alcance de objetivos.

Costa e Campos (2006) pontuam que a carreira tradicional está atrelada a um instrumento que facilita a administração de pessoas com foco racional e objetivando a construção de uma relação de lealdade entre trabalhador e organização.

As autoras retomam Mckinlay (2002), Grey (1994) e Savage (1998)¹³ (*apud* COSTA; CAMPOS, 2006, p. 65) para esclarecer que a administração de carreira permite o desenvolvimento das grandes burocracias e de uma determinada forma de construção organizacional. Implicitamente há uma promessa de que se o indivíduo demonstrar diligência, mérito e autodisciplina será recompensado com a ascensão na carreira, promessa que está desenhada no longo prazo e associada ao desempenho e presença dos comportamentos citados. De forma prática, o objetivo é produzir o efeito de que o indivíduo é o maior

¹³ MCKINLAY, A. Dead selves: the birth of the modern career. *Organization*, v. 9, n. 4, 2002.

GREY, C. Career as a project of the self and labour process discipline. *Sociology*, v. 28, n. 2, 1994.

SAVAGE, M. Discipline, surveillance and the 'career': employment on the Great Western Railway 1883-1914. In: MCKINLAY, A.; STARKEY, K. (Org.). *Foucault, management and organization theory: from panopticon to technologies of the self*. London: Sage, 1998.

interessado em seu autogerenciamento e em transformar o trabalho em espaço principal para realização do seu “projeto de si”.

Entretanto a rigidez do modelo de carreira tradicional entra em crise e caminha para um modelo com maior flexibilidade nos processos de trabalho, descrições de cargo e formas de contratação. Com isto, outras compreensões sobre carreira surgem. Segundo Costa e Campos (2006), a principal mudança nestes novos olhares sobre carreira é que antes a organização era responsável por planejar e administrar as carreiras e hoje este papel é atribuído ao indivíduo.

Mesmo com a mudança de foco na responsabilidade, as novas formas de administrar carreira ainda partem de uma proposta de rota programada. Ao autogerenciamento que já era estimulado é adicionada a responsabilidade pelo desenvolvimento. A proposta de vínculo durante a vida profissional a uma organização, não é mais central, e o compromisso do indivíduo é com o mercado de trabalho e com seu desenvolvimento independente da organização em que está atuando. O Quadro 3, adaptado de Costa e Campos (2006), sintetiza as competências principais do modelo tradicional de carreira versus modelo atual.

Competência - modelo de carreira tradicional	Competência - modelo de carreira atual
Autodisciplina	Flexibilidade
Conformação	Autonomia
Pretensão de controle e predição	Consistência
Contrato de lealdade à organização	Convivência com a incerteza

Quadro 3 - Principais competências do modelo tradicional de carreira versus modelo atual

O paradoxo que fica evidente é “[...] as organizações lutam para ocupar um lugar privilegiado no imaginário dos trabalhadores, ao mesmo tempo que oferecem vínculos cada vez mais efêmeros” (COSTA; CAMPOS, 2006, p. 68). A reflexão proposta pelas autoras é que quando se fala em gestão de carreiras, a idéia de gestão remete a planejamento, ação, controle e avaliação. Entretanto, o cenário atual do mercado de trabalho remete a exploração de um eixo diferente da gestão, um eixo focado na vivência, em que temos traços ainda pouco explorados pela literatura de carreira e que estão descritos no Quadro 4, também adaptado de Costa e Campos (2006).

1º traço	Abertura ao acaso	Aceitação de que a vida profissional não segue rota conscientemente estabelecida
2º traço	Disposição para construir a si mesmo	Vontade de aprender, crença na possibilidade de transformação daquilo que se é
3º traço	Motivação para vir a ser	Vínculos transitórios (desinteresse pelo pertencimento organizacional), desempenhar o trabalho de forma honesta, mas livre de dependência emocional
4º traço	Lealdade a si mesmo	Compromisso com o prazer pessoal e com agradar a si mesmo

Quadro 4 - Traços relacionados ao desenvolvimento de carreira contemporâneo

A conclusão de Costas e Campos (2006) é que os traços: abertura ao acaso, disposição para construir a si mesmo, motivação para vir a ser e lealdade a si mesmo, atualmente compõe a característica de “autoria da criação de si” esperada dentro do contexto de desenvolvimento de carreira.

Na literatura internacional, Thite (2001) traz uma contribuição para discussão do paradoxo atual no desenvolvimento de carreira. Ele ressalta que a carreira sem fronteiras e a economia baseada no conhecimento são foco das empresas que aprendem, mas passam uma mensagem contraditória para os funcionários. Por um lado, as organizações contemporâneas esperam que os empregados adotem uma prática dinâmica para desenvolvimento de suas carreiras, atuem em equipes autogeridas e adotem respostas rápidas em meio ao cenário de constantes mudanças. Por outro lado, as organizações não se posicionam com relação a arcar com o enorme custo de treinamentos técnicos e comportamentais que os empregados necessitam para se manter inseridos no mercado de trabalho.

Enquanto atualmente as pessoas aceitam que não podem mais esperar das organizações o direcionamento para desenvolvimento de suas carreiras, com certeza preferem não trabalhar para aquelas que adotam a postura de deixar toda a responsabilidade de atualização e desenvolvimento sob responsabilidade das pessoas.

O autor foca na discussão deste paradoxo e faz um paralelo entre a postura das empresas e a literatura de tipos de liderança, assim coloca que as organizações esperam que os empregados tenham uma postura transformacional e oferecem condições transacionais para isto¹⁴. Desta forma esperam dos empregados uma postura de engajamento, desenvolvimento

¹⁴ O contrato psicológico transformacional é baseado na flexibilidade e no dinamismo, enquanto o transacional é determinado pela estabilidade e permanência (HALL, 2002).

de seu potencial, motivação, ao mesmo tempo, os líderes mantêm uma postura impessoal, adotam decisões racionais e sem envolvimento da equipe, não investindo no desenvolvimento de potenciais. A conclusão de Thite (2001) é que as organizações devem adotar uma postura pró-ativa no seu papel de gerenciamento de carreiras, através da remoção de fronteiras internas para movimentação de pessoal, planos de carreira individual, ações de *mentoring* e autogerenciamento, além de adotar uma nova filosofia de RH.

Thite (2001) faz um comparativo entre as responsabilidades da organização no modelo tradicional de carreira e no modelo contemporâneo. Em seguida faz a mesma comparação partindo da visão dos indivíduos. Assim, na primeira comparação, são destacadas as responsabilidades da organização no modelo tradicional de carreira e os pontos principais são: estrutura de cargos com vários níveis hierárquicos, supervisão baseada em avaliação de performance, estilo de gerenciamento baseado no comando e controle, responsabilidade pelo planejamento e desenvolvimento da carreira das pessoas e movimentos unidirecionais de carreira.

Em contraposição, no modelo contemporâneo de carreira, as responsabilidades da organização são: tecnologia da informação e do conhecimento direcionando o aprendizado organizacional, colaboração estratégica com os concorrentes, incentivo a redes de relacionamento, grupo menor de empregados com vínculo efetivo com a empresa e grupo maior de funcionários com vínculos de trabalho com tempo determinado, times autogerenciados e movimentos multidirecionais de carreira.

Já quando são observadas as responsabilidades do indivíduo no modelo tradicional de carreira, os pontos de destaque são: lealdade a organização, desenvolvimento da carreira e crescimento na mesma empresa, baixa responsabilidade sobre o gerenciamento de carreira, ênfase em competências específicas (especialista) e presença de acordos coletivos.

No cenário contemporâneo estas responsabilidades do indivíduo são apresentadas da seguinte forma: redução da lealdade com a organização, foco na empregabilidade, portfolio de competências, ênfase nas questões de estilo de vida, total responsabilidade pelo gerenciamento da carreira e necessidade de aprendizado constante. Ou seja, fica evidente que os indivíduos assumem a responsabilidade de gerenciar suas carreiras, assim como arcar com os custos necessários para isto.

Outros autores que contribuem com novo modelo para gerenciamento de carreiras são Butcher e Harvey (1998), que reforçam a importância do desenvolvimento de habilidades dos empregados para que haja contribuição para as organizações. Assim, os autores destacam que se a carreira se tornou complicada nas organizações contemporâneas, é

necessário que as pessoas criem possibilidades e atinjam resultados, sendo o desenvolvimento das meta habilidades um caminho para que isto aconteça, pois são competências que facilitam o aprendizado e a adaptação. As quatro competências são: desenvolvimento da habilidade cognitiva, autoconhecimento, resiliência e autocontrole. A conclusão do autor é que estas meta habilidades são necessárias para direcionar suas ações e tomadas de decisão dentro de um estrutura organizacional.

Neste novo panorama, a carreira passou a ser estudada com foco em entender a nova realidade e refletir sobre a mesma. Templer e Cawsey (1999) contribuem com mais um formato dentro de desenvolvimento de carreira. Os autores trazem uma reflexão sobre a perspectiva de carreira portfolio, a idéia essencial está ligada a desenvolver um portfolio de habilidades e vender para clientes, sendo seu valor na organização atrelado ao resultado que produz para os clientes.

Na estrutura geral, a formatação da área de RH muda, pois os contratos que são estabelecidos com a organização podem ser de três naturezas: funcionários efetivos, temporários e prestadores de serviço. Assim, a gestão de RH estará descentralizada de forma a atender a cada um dos três tipos de contratações. Para que este desenho se torne concreto o primeiro passo está em alinhar as competências principais do negócio (*'core'*), definir o grupo de funcionários efetivos, ligados ao desenvolvimento de tais competências, para que este grupo defina a contratação dos temporários e prestadores de serviço (PJ).

No primeiro grupo, na estratégia da empresa, temos os funcionários que devem ser mantidos no longo prazo. No segundo grupo, de temporários, as tarefas devem estar ligadas a atividades específicas e que requerem competências menos complexas. E no último grupo, de prestadores de serviços (PJ), estão os indivíduos com a carreira portfolio, com qualificação e portfolio de habilidades orientado para atender aos clientes. Todo esse formato revê a visão tradicional de RH centralizado e responsável por seleção, recrutamento, treinamento e desenvolvimento, e traz uma nova proposta, de RH descentralizado e dividido de acordo com os vínculos de trabalho a serem estabelecidos entre funcionários e organização.

Assim, como no exemplo de Templer e Cawsey (1999), Atkinson (2002) contextualiza o novo formato do contrato psicológico. A discussão está atrelada à mudança de foco do contrato e desenvolvimento de carreira, deslocando-se do modelo tradicional com vínculo efetivo com a instituição e trajetória linear para a carreira chamada transitória, que destaca uma relação com foco no curto prazo e vínculo de menor envolvimento emocional e comprometimento do empregado.

A proposta da autora é que a empresa esteja atenta para a forma como vai conduzir esta transição, preocupando-se com o gerenciamento das carreiras, de forma a oferecer ferramentas e preparar as pessoas para que possam fazer suas escolhas e planos. Esta transição envolve várias etapas e neste período o foco deve ser a comunicação aberta, informações explícitas, desenvolvimento e aprendizado contínuo para consolidar uma nova forma de relacionamento.

Quais as possibilidades, então, de desenvolver programas de carreira com foco nesta nova forma de atuação? Stevens (1996) traz alguns pontos positivos e outros que devem ser evitados nos programas de desenvolvimento de carreira. O foco está na importância de desenvolver os programas em parceria com as organizações e com a participação dos executivos no processo.

Como os demais autores, ele enfatiza a importância do autoconhecimento e o retorno positivo que este ponto tem para organização com reflexo no sucesso financeiro da empresa. Sua contribuição se estende para os pontos a serem evitados nos programas, que são: oferecer o programa para apenas uma parte da organização, usar ferramentas inadequadas para auto avaliação, promover apenas o *workshop* para desenvolvimento de carreiras na organização, misturar a discussão sobre performance atrelada a revisão de carreira.

Dutra (1996) relata o estado da prática, a partir de uma pesquisa realizada com empresas dos EUA, de alguns países da Europa, Cingapura e Austrália. Os fatores que levaram as empresas participantes a adotarem sistemas de administração de carreira estão ligados a: 1) crença dos gerentes de que desenvolver a carreira leva ao desenvolvimento dos empregados, 2) estímulo dos indivíduos a usar seus talentos, 3) falta de preparo dos supervisores para discutir este tema com a equipe, e 4) necessidade da administração de carreira estar relacionada ao plano estratégico da empresa.

As práticas adotadas por estas empresas são os programas internos de treinamento e desenvolvimento, programas de orientação dos empregados em relação a sua carreira, seminários e *workshops* externos para desenvolvimento de carreira, processo de divulgação interna das oportunidades de trabalho, reembolso de cursos externos efetuados pelos empregados e aconselhamento de carreira efetuado por supervisores, gerentes e especialistas da área de RH.

Os planos de melhoria para o futuro estão concentrados em aumentar a ligação com as estratégias do negócio, expandir e aprimorar os programas e o sistema de informações entre empresa e empregado, treinar gerentes para serem melhores conselheiros de carreira e melhorar a integração entre as diferentes práticas de administração de carreira.

2.2.5 Uma proposta de pesquisa

A partir das considerações teóricas feitas sobre carreira, a proposta deste estudo é construir um paralelo entre os modelos teóricos e as práticas do mercado de trabalho.

Em termos de modelos teóricos, serão utilizados os modelos descritos de carreira na literatura (proteana, sem fronteiras, portfolio, espiral ou multidirecional, caleidoscópio e arco-íris), conforme sintetizado por Bendassoli (2009) e Ribeiro (2009b) e as metáforas de carreira propostas por Inkson (2004) (legado, ofício, estágio, harmonia, trajeto, redes, teatro, econômica e narrativa) para tentar compreender o que as empresas têm concebido como carreira.

Para estudar as práticas de mercado será utilizada como fonte de informação uma publicação anual específica da revista Exame Você S/A, chamada Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar”, que tem como objetivo informar o público sobre as melhores práticas de gestão de pessoas nas empresas.

Em outras palavras, a proposta para realização da pesquisa irá focar o levantamento do estado da arte da concepção de carreira, e relacioná-lo com as melhores práticas adotadas pelas empresas descritas na revista a ser estudada, para verificar sintonias e dissonâncias teórico-práticas e compreender, principalmente, do que se fala, quando se utiliza a expressão “carreira” neste importante veículo de comunicação.

OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

O objetivo desta pesquisa é levantar, analisar e compreender como a concepção de carreira é empregada ao longo dos 14 anos da publicação anual Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar” (Editora Abril), quais concepções são abordadas, quais práticas são apresentadas e quais relações podem ser estabelecidas entre o conteúdo apresentado pela revista e a literatura sobre o tema carreira.

3.2 Objetivos específicos

- Levantar com qual definição de carreira trabalha cada uma das 14 publicações do Guia;
- Classificar as definições de carreira da revista de acordo com os referenciais teóricos;
- Levantar, quando presentes, as práticas relatadas pela empresa que se destacam na avaliação geral e obtém maior pontuação na categoria carreira;
- Pontuar as convergências e divergências entre modelos teóricos e a prática relatada.

MÉTODO

4.1 Caracterização do objeto de estudo

A proposta da presente pesquisa é fazer uma análise de documentos públicos, especificamente da mídia escrita de negócios. A mídia escolhida é a publicação anual da Editora Abril: Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar”.

De maneira a caracterizar o objeto de estudo em questão, será utilizado um trabalho realizado por Wood e Paes de Paula (2002). Nesse estudo, os autores descrevem que a publicação Exame foi criada a partir da compra da revista Expansão com objetivo de apresentar casos e reproduções de artigos da *Harvard Business Review*. Assim, houve um período em que a revista tinha como foco publicações técnicas, para em seguida constituir uma unidade de negócios do Grupo Abril. Em 1997 é criada uma publicação especial da revista com o título “Guia das Melhores Empresas do Brasil para Você Trabalhar”. O Guia é anual e a tiragem, de acordo com a edição 2010, foi de 364.092 exemplares.

Segundo Bruttin (2003) a mídia de negócios é

[...] uma poderosa fonte de veiculação de repertórios sobre o que se entende hoje por emprego, trabalho, carreira, enfim, todos aqueles termos que povoam o universo da administração e do gerenciamento de Recursos Humanos (p. 59).

Ou seja, são fontes de pesquisa para construção das práticas de RH.

Atualmente a publicação conta com parceria para a análise metodológica da Fundação Instituto de Administração (FIA) por meio da coordenação dos professores André Fisher e Joel Dutra.

A publicação do Guia “As melhores empresas para você trabalhar” teve início inspirada nas pesquisas de clima organizacional. Em especial na publicação do norte-americano Robert Levering, *The 100 Best Companies to Work for in America*, de 1984. Segundo dados da edição de 2000, Levering relata que cresceu ouvindo sua família e vizinhos falarem mal da empresa em que trabalhavam e com a inquietação provocada por pensar que não podiam existir apenas empresas ruins, ele passou dois anos visitando empresas, o que resultou em seu livro. O Guia produzido pela Você S/A Exame começa com a publicação de melhores práticas de 30 empresas em 1997, passa a apresentar 50 empresas em 1998 e 1999, integra 100 empresas de 2000 até 2003 e a partir de 2004 o Guia é composto pelas 150 melhores empresas.

A edição de 2007 apresenta na página 44 uma linha do tempo com o histórico das pesquisas de clima organizacional, desde a década de 1920, até a décima publicação do anuário (Figura 1, adaptado da Revista Melhores Empresas para se Trabalhar, edição de 2007). A literatura sobre a temática é ampla e que tem como foco compreender necessidades, preocupação e percepções dos funcionários sobre a empresa. Este trabalho irá adotar a seguinte definição de clima organizacional:

[...] o clima organizacional é formado pelos sentimentos compartilhados em relação à organização. Esses sentimentos, positivos ou negativos, influenciam o comportamento das pessoas e, conseqüentemente, sua produtividade. Assim, o clima organizacional influencia o ambiente de trabalho o que, no longo prazo, interfere em decisões sobre práticas ligadas à Gestão de Pessoas (NAKATA, 2009, p. 48).

Inicialmente chamado “Guia das Melhores Empresas do Brasil para Você Trabalhar”, a publicação foi pioneira no assunto. Lançada em parceria com a consultoria Hay Group teve como meta oferecer informações “[...] objetivas, práticas e atualizadas sobre os melhores atrativos, materiais e de outras ordens, que as empresas brasileiras têm a oferecer aos seus funcionários” (1ª ed., 1997, p. 6). Dentre os itens que compuseram a avaliação construída pela revista para avaliar as empresas sempre esteve presente a temática carreira.

Figura 1 – Linha do tempo – o histórico da pesquisa de clima organizacional na experiência de Gestão Empresarial, décadas de 1920, 1930, 1960, 1990 e 2000

4.2 A escolha do objeto de estudo

A escolha da publicação anual Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar” como objeto deste estudo ocorreu em função de:

- Ser pioneira nesta temática no Brasil;
- Ser uma publicação regular (anual);
- Ser uma publicação que objetiva refletir o estado da arte na prática das empresas brasileiras;
- Ter abrangência/alcance: disponível nas bancas para público em geral, com tiragem de 364.092 exemplares (dado da edição de setembro de 2010);
- Formar opinião na área da gestão de pessoas e ser fonte de influência para as empresas.

Em citação feita por Bruttin (2003), o estudo de Wood e Paes de Paula (2002) caracteriza a revista Exame como a mídia que:

[...] procura antecipar as tendências econômicas, sociais e administrativas, procurando também ter um olhar original sobre os temas relevantes para o público empresarial, contribuindo para o debate da economia nacional e das estratégias de negócios e informando sobre os métodos mais modernos de administração (p. 63).

Esta consideração é ratificada pela edição de 2007 do Guia (10ª ed., p. 274) em que são descritos os bons motivos para participar do Guia. É dado destaque a três pontos: (1) a metodologia, de responsabilidade da Fundação Instituto de Administração (FIA), em seguida (2) a credibilidade, em função de ser a terceira revista mais lida por presidentes de empresa, e, por fim, (3) o apoio a gestão, visto que todas as empresas que participam da pesquisa recebem um retorno em forma de documento que é um indicador de performance da empresa.

Atualmente, quatro categorias relacionadas à gestão de pessoas são avaliadas para compor o indicador de performance da empresa: estratégia e gestão, liderança, cidadania empresarial, políticas e práticas. Sendo que dentro da categoria políticas e práticas temos as subcategorias: carreira, desenvolvimento, remuneração e benefícios, saúde.

O objeto de estudo desta pesquisa é a subcategoria carreira. Esta escolha ocorreu por se tratar de um item que ocupa um espaço intermediário entre a empresa e o

indivíduo/funcionário. O que possibilita a empresa oferecer ferramentas para o funcionário e o funcionário poder se desenvolver para fazer a autogestão de sua carreira.

4.3 Procedimento para coleta de dados

A coleta dos dados foi feita por meio da avaliação das revistas impressas e dos conteúdos disponibilizados no site da revista, considerando as 14 publicações existentes até 2010. O foco foi a descrição da subcategoria relacionada à temática carreira, ou seja, a definição adotada para avaliar este tema nas empresas e as práticas descritas pelas empresas que corroboram este critério. Seguido do levantamento das práticas relatadas pela empresa que se destacaram na avaliação geral e obtiveram maior pontuação na categoria carreira.

A pesquisa avalia políticas de gestão nas empresas a partir da visão dos funcionários e das lideranças. Atualmente, os pré-requisitos para participar são ter pelo menos 100 funcionários e existir há pelo menos cinco anos no Brasil ou exterior. Todo o processo é gratuito e as empresas que chegam ao final, com número mínimo de questionários respondidos pelos funcionários, recebem um documento consolidando os dados de clima organizacional, em que é comparada sua performance em relação as 150 melhores do ano (dados retirados do *hotsite* da edição de 2010: <http://vocesa.abril.com.br/melhoresempresas2010/index.html>).

A seguir são apresentados os passos, descritos na publicação de setembro de 2010, que foram adotados pela publicação para seleção das empresas participantes:

Passo 1 – Tudo começa pelo RH

A área de RH precisa envolver sua equipe e mostrar a relevância do processo e importância de participar do Guia. É fundamental deixar claro para o time e para a liderança da organização que a pesquisa serve como um instrumento balizador da gestão. É a chance que a empresa tem de avaliar seu ambiente interno em relação ao mercado.

Passo 2 – Mapear as práticas de gestão

Toda empresa que participa do Guia precisa documentar suas práticas de gestão de pessoas para formar o *Book* de Evidências, que deve ser enviado à FIA. O *Book* é um dos elementos que compõe a nota da empresa na pesquisa e a ausência dele elimina a companhia

do processo. Os outros itens avaliados são os questionários com as respostas dos funcionários da empresa.

Passo 3 – Comunicar às pessoas

É importante que os funcionários estejam cientes de que a empresa está participando da pesquisa. A companhia não pode obrigar o funcionário a responder à pesquisa, sob pena de eliminação.

Passo 4 – Checar o termo de compromisso

As informações sobre o processo, assim como os critérios de classificação, estavam disponíveis no *hotsite* do Guia, que pode ser acessado da página da Você S/A na Internet: www.vocesa.com.br. Lá cada funcionário deveria ler o Termo de Compromisso, no qual estão explicitadas as regras do processo, e concordar com as regras antes de iniciar a inscrição.

Passo 5 – Preparação para a visita

A pesquisa do Guia é composta de duas etapas. A primeira delas consiste na coleta de dados da empresa e dos funcionários por meio de questionários, que são enviados à organização e, posteriormente, analisados pela FIA com o *Book* de Evidências. A partir daí são definidas as empresas pré-classificadas para a segunda etapa, que consiste na visita do jornalista para reuniões com os funcionários, grupo gerencial e com o principal executivo de RH da corporação. As visitas acontecem entre os meses de junho e de julho. A visita do jornalista, durante o processo de seleção das 150 melhores empresas, é um diferencial do Guia e o sigilo é garantido aos funcionários que participam da conversa. Entre o fim de julho e início de agosto, todas as empresas que participam da segunda fase são comunicadas se entraram ou não para o Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar”.

É importante salientar dois aspectos relativos ao corpus do Guia.

- 1) O conjunto de empresas que são citadas no Guia não correspondem a uma amostra, no sentido estatístico, e, desta maneira, não pode ser considerada significativamente representativa das empresas brasileiras, apesar de se configurar como uma referência para o mundo corporativo.
- 2) As informações que constam nas revistas, apesar do cuidado em entrevistar vários atores organizacionais, muitas vezes, são a imagem que a empresa quer passar de si e não suas práticas reais.

Vale destacar que a revista, em todas as suas edições, adotou uma conceituação para avaliar carreira nas empresas, assim foram avaliadas as mudanças nesta conceituação. Desde o início sempre as empresas foram avaliadas e receberam uma pontuação, embora a forma de realizar esta avaliação tenha sofrido modificações. Para facilitar o modelo adotado para coleta de dados, é apresentada no Quadro 5 uma síntese referente a forma de avaliação das edições e o critério adotado para escolher a empresa com melhores práticas que contribuem para este estudo.

Edição	Quantidade de empresas que compõe o Guia	Escala para pontuação das categorias	Modelo adotado para escolher as melhores práticas referentes a carreira
1997	30	É feita por estrelas, que variam de 1 até 5. Empresas com pontuação máxima são consideradas referência para o mercado.	Todas as empresas que recebem 5 estrelas na categoria carreira
1998	50		
1999			
2000	100		A partir de 2000 é criado o ranking das 10 melhores, assim são consideradas as empresas deste ranking que recebem 5 estrelas
2001			
2002			
2003			
2004	150	Pontuação de 1 até 100 pontos	Do ranking das 10 melhores, a empresa que recebe maior pontuação e a empresa que recebe destaque como melhor prática em carreira
2005			
2006			
2007			
2008			
2009			
2010			
2011			

Quadro 5 – Síntese dos critérios adotados para avaliação das práticas das empresas na categoria carreira na revista Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar”, organizada por ano de publicação

As práticas relatadas em cada edição serão descritas considerando o ano da publicação e as empresas que se destacaram no quesito carreira. É importante esclarecer que na avaliação da revista o critério adotado até 2005 era pontuar os quesitos das empresas com estrelas, na escala de 1 até 5 estrelas. A partir da edição de 2006, o critério de estrelas deixou de ser adotado, e a pontuação passou a seguir uma escala de 1 a 100 pontos. Outro critério importante é o de destacar as 10 empresas do grupo que apresentaram melhor avaliação geral, que foi adotado em 2000, quando a publicação passa a trazer um ranking das 10 empresas melhores entre as melhores, seguido das demais empresas em ordem alfabética.

Diante destas considerações a avaliação da melhor empresa na categoria carreira seguirá 2 critérios: até 1999 serão avaliadas na listagem geral da publicação as empresas que se destacam no quesito carreira. A partir de 2000, será avaliada a empresa que se destaca em carreira considerando o universo das 10 empresas consideradas melhores entre todas. Sendo que até 2005 a pontuação era feita por estrelas, o que possibilita incluir mais de uma empresa como destaque e a partir de 2006 serão relatadas as práticas de duas empresas em cada ano. Será considerada aquela que obteve maior pontuação, no grupo de destaque das 10 empresas melhor avaliadas e, quando houver, aquela que a publicação traz como destaque na prática de carreira.

4.4 Análise dos dados

As bases para análise dos dados são as referências teóricas de modelos de carreira descritos na literatura, conforme síntese de Bendassoli (2009) e Ribeiro (2009b), e as metáforas de carreira propostas por Inkson (2004). Os modelos de carreira considerados serão a carreira proteana, sem fronteiras, portfolio, espiral ou multidirecional, caleidoscópio e arco-íris. Assim como as metáforas consideradas são a do legado, ofício, estágio, harmonia, trajeto, redes, teatro, econômica e narrativa.

A fonte de documentos analisados para estabelecer o paralelo entre teoria e prática é a publicação anual Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar”, da Editora Abril.

O documento é um meio de comunicação público. Com relação à análise de documentos públicos, Spink (1999) propõe que estes documentos “[...] refletem duas práticas discursivas: como gênero de circulação, como artefatos do sentido de tornar público, e como conteúdo, em relação aquilo que está escrito em suas páginas” (p. 126). São registros que se mostram, ao mesmo tempo, complementares a memória e competidores entre si. Por serem públicos são produto resultado da “[...] interação com outro desconhecido, porém significativo e frequentemente coletivo” (p. 126).

Nesta linha de raciocínio Medrado (1999) irá focalizar a questão da produção midiática. O autor define mídia como um sistema cultural complexo que possui dimensão simbólica e compreende “[...] a (re) construção, armazenamento, reprodução e circulação de produtos repletos de sentidos para quem produz e quem consome” (p. 244). Os repertórios

que compõe as produções midiáticas podem adquirir maior visibilidade por meio delas, assim como, compor suas práticas discursivas cotidianas, por estarem disponíveis às pessoas.

Para complementar as referências propostas para análise de dados será utilizado o artigo publicado por Tolfo e Piccinini (2001) intitulado “As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a Teoria e a Prática”. O foco das autoras foi pesquisar em 3 exemplares da publicação anual da Editora Abril (1997, 1999, 2000) quais as melhores práticas citadas pelas empresas com relação à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e estabelecer um paralelo com as teorias relacionadas a esta temática. O método adotado para análise dos dados foi caracterizado como exploratório-descritivo. As autoras destacaram os itens avaliados de forma positiva, sendo o destaque nos anos de 1997 e 1999 o “orgulho de trabalhar na empresa”, enquanto que em 2000 foi valorizada a “oportunidade de carreira e treinamento”.

No geral, é relatada uma redução do número de empresas e de itens avaliados com pontuação máxima no decorrer dos anos. Considerando que o objeto para análise de dados, sobre a prática de mercado, é o mesmo do presente estudo, fazer um paralelo entre teoria e prática, o artigo será utilizado como referência para construção da análise de dados. Com a ressalva que a questão básica de Tolfo e Piccinini (2001) está na qualidade de vida no trabalho e o presente estudo tem como foco a temática carreira.

Desta forma, este estudo, inspirado no método proposto por Medrado (1999), Spink (1999) e Tolfo e Piccinini (2001), pretende contribuir através da análise do discurso produzido por um veículo midiático (revista), que é produzido com o objetivo de expor as melhores práticas de gestão de pessoas presentes no mercado empresarial.

A proposta é fazer uma análise sobre as práticas presentes nas melhores empresas, expostas pela revista, e fazer um paralelo ao que tem sido produzido pelo meio acadêmico, em busca de um diálogo entre os dois universos. As referências acadêmicas, como mencionado, serão modelos de carreira descritos na literatura, conforme síntese de Bendassoli (2009) e Ribeiro (2009b), e as metáforas de carreira propostas por Inkson (2004).

A contribuição está justamente nos pontos de conversão ou divergências resultantes do paralelo entre a teoria e a prática.

Uma questão relevante, quando se estuda carreira, relaciona-se ao gênero. Dentre as publicações avaliadas, questionamentos ligados ao gênero são explicitados de forma estruturada a partir da edição de 2003, com um ranking específico das melhores empresas para as mulheres trabalharem. Sendo os itens considerados para composição do primeiro ranking publicado: quantidade de mulheres em cargos executivos; práticas exclusivas (creche

no local de trabalho); comentários espontâneos sobre não-discriminação. Entende-se que este é um tópico importante para refletir as possibilidades existentes no mercado de trabalho considerando o enfoque gênero e carreira, entretanto o presente trabalho não tem como proposta realizar esta avaliação.

4.5 Questões éticas

É importante esclarecer que por se tratar de uma análise de documentos públicos não se aplica a necessidade de termo de consentimento para ter acesso aos documentos, entretanto foi respeitada a ética, no sentido de não causar constrangimento ao meio de comunicação estudado, nem utilizar de forma abusiva e com interpretações equivocadas ou tendenciosas, as informações lá contidas.

RESULTADOS

Após a avaliação das revistas, os resultados serão apresentados através de dois conjuntos de informações:

- a) Como a categoria “carreira” foi descrita em cada edição, e quais foram os principais critérios de destaque de uma empresa neste quesito;
- b) Qual a empresa que se destaca em cada ano neste quesito e quais as práticas relatadas pela empresa que se diferenciaram.

A seguir, segue o quadro com o material coletado referente à categoria e definição de carreira nas edições da revista (Quadro 6).

5.1 Categoria e definição de carreira

Ano	Categoria e definição
Oportunidades de carreira	
1997	A empresa está sempre abrindo novas oportunidades de carreira e possibilitando que os funcionários que entraram nos níveis mais baixos cheguem aos mais altos. E tem, para isso, mecanismos específicos - oferta interna de cargos vagos, avaliações de desempenho anuais, política que dá preferência aos profissionais da casa em vez de buscá-los no mercado etc. Uma empresa cinco estrelas neste quesito deve estar constantemente criando novas vagas por intermédio da expansão de seus negócios.
1998	Ganha mais estrelas a empresa que está constantemente abrindo novas oportunidades de carreira para seus funcionários. E que possibilita àqueles que entraram nos níveis mais baixos chegarem aos mais altos. Existem mecanismos específicos para isso: oferta interna de cargos vagos, avaliações de desempenho anuais, política que dá preferência aos profissionais da casa em vez de buscá-los no mercado etc. Para ser cinco estrelas neste quesito a empresa deve estar sempre criando vagas por meio da expansão de seus negócios.
1999	Promover as pessoas, permitir que elas troquem de função, ter programas de aprendizagem contínua e serviços de aconselhamento de carreira são fatores primordiais para garantir cinco estrelas neste item. A empresa deve ter práticas formais que melhorem a empregabilidade do funcionário dentro da empresa e fora dela. Ganham mais pontos as empresas que tiverem altas taxas de promoção da prata da casa e que usam os perfis de habilidades e competências para contratar, treinar e remunerar.

Continua

Continuação

Oportunidades de carreira e treinamento	
2000	<p>Não basta apenas oferecer chances reais (e para a maioria dos funcionários) de ascensão dentro da organização para obter a cotação máxima. A empresa tem de dar apoio e suporte para que o pessoal se desenvolva e aumente a empregabilidade tanto dentro quanto fora de suas fileiras. E isso só é possível se houver investimentos consistentes em treinamento, mobilidade interna e aproveitamento da prata da casa na hora de promoções. E aqui temos, este ano, uma novidade: juntamos os quesitos "Treinamento e Desenvolvimento" e "Oportunidades de Carreira", que apareciam nos anos anteriores. A razão: os dois falam das mesmas coisas. Também mudou o fato de não nos basearmos mais no total anual de horas de treinamento que a empresa afirma dar a cada funcionário. Sabemos que é difícil contabilizar o treinamento dado no próprio local de trabalho - e justamente este que acaba sendo mais eficaz. Como medir, por exemplo, as horas de treinamento de um profissional que está fazendo um estágio de três meses em um filial do grupo em outro país? Para dar as estrelas neste quesito, baseamo-nos, principalmente, no que ouvimos dos funcionários. Nas empresas auditadas por nossa equipe, pergunta-se isso pessoalmente. Nas demais, consideramos os comentários espontâneos escritos por eles nos questionários de satisfação. Também consideramos as políticas que garantem mobilidade interna e se a avaliação de desempenho é levada em consideração nas horas de promoção.</p>
Treinamento e oportunidades de carreira	
2001	<p>De nada adianta ser um profissional cheio de planos para o futuro se a empresa não proporciona chances reais de crescimento. Empresas que têm como prioridade promover os profissionais de suas fileiras em vez de buscar gente no mercado e que investem em treinamento mostram que valorizam seu pessoal. O total anual de horas de treinamento que uma companhia oferece a seus colaboradores não é o único fator levado em conta. Isso porque é praticamente impossível colocar tudo em números. Como medir aquele treinamento que é dado no local de trabalho? As estrelas deste quesito vêm principalmente do que ouvimos dos funcionários nas entrevistas que são realizadas nas empresas. Também são levados em consideração os comentários feitos por eles no questionário de satisfação.</p>
2002	<p>É claro que o funcionário não pode esperar sentado que a empresa se preocupe o tempo todo com o seu aprimoramento profissional. Cabe a ele traçar seu plano de desenvolvimento e ir à luta. Mas isto não quer dizer que as organizações devem lavar as mãos. Elas precisam dar sua contribuição, ter uma política de concessão de bolsas de estudo e oferecer treinamento para que, no futuro, estes talentos possam se desenvolver e alcançar posições de comando. Empresas que ganham cinco estrelas neste quesito possuem uma política de recrutamento interno consistente, transparente e justa. Antes de buscar um talento qualquer no mercado, elas avaliam primeiro as próprias fileiras, valorizando a prata da casa. Para análise deste item, não basta considerar apenas o número de horas que foi destinado a treinamento. Seria uma imprudência, pois não há como avaliar, por exemplo, os cursos internos, feitos ali mesmo, no setor em que a pessoa trabalha. Dessa forma, aqui vale muito a opinião do funcionário, tanto ao responder ao questionário quanto nos depoimentos dados ao jornalista que visitou a empresa na última etapa do processo de avaliação.</p>

Continua

Continuação

Desenvolvimento profissional	
2003	O importante aqui é dar oportunidade de crescimento a equipe, tais como cursos de reciclagem, apoio a educação continuada, treinamento e possibilidades reais de promoção. O número de estrelas aponta a quantidade e a qualidade de oportunidades oferecidas e o que os funcionários consideram que está a seu alcance para incrementar a própria carreira.
2004	As estrelas relacionadas a desenvolvimento profissional são concedidas levando-se em conta as oportunidades e condições de crescimento oferecidas à equipe, e fatores como política de recrutamento interno e oferta de bolsas de estudo.
2005	Desenvolvimento profissional, treinamentos e bolsas de estudo (por exemplo) estão especificados nos subitens: funcionários brasileiros que trabalham no exterior, funcionários promovidos, subsídio para graduação e pós-graduação, programas de mentoria, MBA por meio de convênios com instituições tais como FGV, Universidade de Michigan e Universidade George Washington. O recrutamento interno é forte e há grandes perspectivas de crescimento na própria empresa.
Carreira Profissional	
2006	Pesquisas realizadas pela FIA deste 2000 têm mostrado que o aspecto mais valorizado pelas pessoas é a perspectiva de crescimento profissional. Para isso, as ações da empresa se referem tanto ao estímulo quanto ao suporte para que a pessoa cresça. Um aspecto importante da carreira é o processo de inclusão, ou seja, todas as pessoas que mantêm uma relação de trabalho com a empresa são objetos dessa preocupação. Esse será cada vez mais o fator determinante de diferenciação da empresa no mercado.
Carreira	
2007	Atualmente aspecto mais valorizado pelas pessoas é a perspectiva concreta de crescimento profissional. A empresa faz a sua parte quando oferece suporte para isso.
2008	Identifica quais ferramentas a empresa oferece aos funcionários para que eles cresçam profissionalmente.
2009	Identifica quais ferramentas a empresa oferece aos funcionários para que eles cresçam profissionalmente.
2010	Identifica quais ferramentas a empresa oferece aos funcionários para que eles cresçam profissionalmente.

Conclusão

Quadro 6 – Categorização do tema carreira na revista Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar”, organizada por ano de publicação, com a respectiva definição adotada

5.2 Relação das empresas de destaque na categoria carreira e as respectivas práticas adotadas

As práticas relatadas em cada edição serão descritas considerando o ano da publicação e as empresas que se destacaram no quesito carreira. É importante esclarecer que na avaliação

da revista o critério adotado até 2005 era pontuar os quesitos das empresas com estrelas, na escala de 0 até 5 estrelas. A partir da edição de 2006, o critério de estrelas deixou de ser adotado, e a pontuação passou a seguir uma escala de 0 a 100 pontos. Outro critério importante é o de destacar as 10 empresas do grupo que apresentaram melhor avaliação geral, que foi adotado em 2000, quando a publicação passa a trazer um ranking das 10 empresas melhores entre as melhores, seguido das demais empresas em ordem alfabética.

Diante destas considerações a avaliação da melhor empresa na categoria carreira seguirá 2 critérios: até 1999 serão avaliadas na listagem geral da publicação as empresas que se destacam no quesito carreira. A partir de 2000, será avaliada a empresa que se destaca em carreira considerando o universo das 10 empresas consideradas melhores entre todas. Sendo que até 2005 a pontuação era feita por estrelas, o que possibilita incluir mais de uma empresa como destaque e a partir de 2006 serão relatadas as práticas de duas empresas em cada ano. Será considerada aquela que obteve maior pontuação, no grupo de destaque das 10 empresas melhor avaliadas e, quando houver, aquela que a publicação traz como destaque na prática de carreira.

5.2.1 Ano da publicação: 1997¹⁵

Foram identificadas as empresas com maior pontuação (5 estrelas) no critério carreira e descritas as práticas identificadas.

a) Arthur Andersen

Ramo de atuação: serviços, com foco em consultoria no ramo de auditoria.

Diferenciais apresentados: plano de carreira estruturado, baseado na meritocracia, desenvolvimento profissional com chances iguais a todos, licença não remunerada para projetos pessoais, pelo menos uma promoção por ano para auditores e consultores.

Executivos promovidos nos últimos 12 meses: 0

Executivos contratados nos últimos 12 meses: 8 (total de executivos: 144)

¹⁵ Nas edições de 1997, 1998, 1999, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 os critérios de avaliação das empresas contam com os quesitos “carreira” e “educação” em categorias separadas. Entretanto, algumas práticas classificadas como “educação” serão relatadas neste trabalho, pois oferecem subsídios para compreensão de “carreira”.

b) Belgo Mineira

Ramo de atuação: siderurgia.

Diferenciais apresentados: um salário extra por ano para executivos que mais se destacarem. Com 10 anos de casa, funcionários ganham um prêmio e depois a cada 5 anos recebem prêmios. Em caso de demissão, o funcionário pode sacar 100% das cotas de fundo de previdência.

Executivos promovidos nos últimos 12 meses: 8

Executivos contratados nos últimos 12 meses: 4 (total de executivos: 72)

c) CST

Ramo de atuação: siderurgia.

Diferenciais apresentados: as vagas preenchidas por pessoal interno representam promoções para 15% do efetivo anualmente. Cursos de Ensino Fundamental e Médio instalados na empresa. Empresa reembolsa 50% das despesas dos cursos que não estejam ligados diretamente a área de atuação do funcionário.

Executivos promovidos nos últimos 12 meses: 1 (total de executivos: 84)

Executivos contratados nos últimos 12 meses: 0

d) DuPont

Ramo de atuação: industrial (lycra, teflon e nylon).

Diferenciais apresentados: o plano de aposentadoria é bancado totalmente pela empresa e garante uma renda de 60% do salário. A empresa adota o sistema *home-office* e 70% dos funcionários estão equipados com *laptop* e linha telefônica em casa. Há mecanismos formais para resolver problemas de funcionários que se sentem injustiçados pelo chefe, o “portas abertas” e o *hot line* em que a reclamação é confidencial. Uma das políticas da empresa privilegia a contratação e promoção de mulheres.

Executivos promovidos nos últimos 12 meses: 13 (total de executivos: 119)

Executivos contratados nos últimos 12 meses: 0

e) Fiat

Ramo de atuação: indústria montadora com sede em Minas.

Diferenciais apresentados: 3500 promoções do total de 24000 funcionários e muitas possibilidades de movimentações internas, exemplo de um especialista em informática que já atuou como gerente da família de carros Tempra. Outro ponto forte está no investimento em treinamento e em patrocínio de pós-graduações ligadas diretamente a indústria montadora.

Executivos promovidos nos últimos 12 meses: 17 (total de executivos: 86)

Executivos contratados nos últimos 12 meses: 5

f) Gerdau

Ramo de atuação: indústria siderúrgica gaúcha.

Diferenciais apresentados: por ser multinacional brasileira, oferece oportunidades de carreira dentro e fora do país. Todos os funcionários podem se candidatar às vagas que surgirem nas 14 empresas do grupo no Brasil e nas quatro no exterior. Programas de reconhecimento por desempenho extra, com prêmios em dinheiro e viagens para todos os funcionários. Redução de níveis hierárquicos com implantação de programa de gestão por células, que evidencia o trabalho em times e significa mais autonomia, responsabilidade e poder de decisão para quem está no chão de fábrica. As metas são negociadas por equipe a cada seis meses.

Executivos promovidos nos últimos 12 meses: 108 (total de executivos: 523)

Executivos contratados nos últimos 12 meses: 26

g) Goodyear

Ramo de atuação: industrial, fabricação de pneus.

Diferenciais apresentados: exportadora de talentos para outras subsidiárias no mundo, com 17 brasileiros em cargo de chefia fora do país. Há mobilidade de função horizontal ou vertical a cada dois anos. Uma regra é que o gerente precisa ter no mínimo duas pessoas treinadas para substituí-lo, política que também vale para o chão de fábrica, cada operário deve treinar outros três e torná-los capazes de realizar sua tarefa. Ninguém começa em uma nova função sem ter sido treinado e certificado antes. Média de 5% a 7% das horas trabalhadas em treinamento. Há quadros de aviso com divulgação das vagas internas na

fábrica. Na história de 24 anos da fábrica americana nenhum gerente foi trazido de mercado de trabalho, todos foram formados internamente. Política formal de não promover demissões em massa. Plano de aposentadoria bancado totalmente pela empresa e garantia de 40% do salário, o funcionário pode optar por um plano adicional, com contribuição sua e da empresa. Aposentados continuam com direito ao plano de saúde e reembolso de 50% das despesas com medicamentos.

Executivos promovidos nos últimos 12 meses: 0 (total de executivos: 104)

Executivos contratados nos últimos 12 meses: 0

h) IBM

Ramo de atuação: líder mundial na indústria de computadores.

Diferenciais apresentados: adota sistema de avaliação 360°. Possibilidade de atuar em times internacionais. Sistema rígido de definição de objetivos e planos de carreira, com estabelecimento de metas em sistema de cascata ou parceria, o que evita que funcionários queiram guardar informações que beneficiariam todo o resto do departamento. Com relação ao plano de carreira, cada funcionário sabe claramente quais suas possibilidades de crescimento e o que é necessário fazer para isto, ou seja, cumprindo as etapas do plano de carreira ele crescerá. O atrativo principal da empresa está no clima de segurança fornecido para quem queira crescer contando apenas com sua performance e talento. Há livre circulação por todos os níveis da companhia, pois a hierarquia fica em segundo plano. Um dos fatores considerados como importantes para o comprometimento dos funcionários é a percepção de que a empresa está investindo nele, apostando em seu desenvolvimento profissional e pessoal e esta percepção existe na IBM. Exemplo são as promoções para nível gerencial que garantem uma semana de treinamento em Miami na *New Manager Leader School*, que inclui no currículo tanto ferramentas de avaliação de desempenho da equipe, assim como valores e práticas de liderança, os executivos não cuidam somente do negócio, devem ser também bons gestores de pessoas. Além do *Leadership Forum*, encontro anual de líderes com objetivo de atualizar as práticas de gestão de pessoas. Houve toda uma estrutura para o desligamento de 4000 funcionários, envolvendo programas de demissão voluntária, pacotes generosos de desligamento e comunicação clara e direta entre a gestão da empresa e os empregados.

Executivos promovidos nos últimos 12 meses: 174 (total de executivos: 913)

Executivos contratados nos últimos 12 meses: 142

i) Samarco

Ramo de atuação: indústria de mineração mineira.

Diferenciais apresentados: a cada dois anos o chefe imediato avalia seu pessoal e os que obtiverem melhor desempenho podem receber um aumento real de até 6%. Há metas claras para todos os funcionários, desde o chão de fábrica, o que significa oportunidade de crescimento na carreira, visto que a mineradora está crescendo e as pessoas sabem o que priorizar. O foco da empresa está em trabalhar com grupos multi-hierárquicos e cultura de decisão colegiada.

Executivos promovidos nos últimos 12 meses: 4 (total de executivos: 59)

Executivos contratados nos últimos 12 meses: 0

j) Usiminas

Ramo de atuação: indústria siderúrgica (privatizada).

Diferenciais apresentados: é um emprego para toda vida, todos os diretores, com exceção de um, fizeram carreira na empresa. A empresa trabalha com a idéia de que deve ser um projeto de vida para as pessoas. A empresa possui um centro de formação profissional para filhos de funcionários, cerca de 50% dos alunos são contratados.

Executivos promovidos nos últimos 12 meses: 37 (total de executivos: 136)

Executivos contratados nos últimos 12 meses: 0

k) Xerox

Ramo de atuação: industrial.

Diferenciais apresentados: plano de aposentadoria bancado totalmente pela empresa. Política formal de reconhecimento e recompensa para empregados com performance excepcional (prêmios em dinheiro e viagens). Programa de formação de aprendizes e de aproveitamento de pessoas com deficiência física. A divisão de células de trabalho, com atividade específica destinada e em que os funcionários têm voz ativa. Há investimento em treinamento do pessoal e envio de funcionários para o exterior, atualmente contam com 27 expatriados que estão sendo preparados para assumir novos cargos quando regressarem para o Brasil.

Executivos promovidos nos últimos 12 meses: 180 (total de executivos: 1500)

Executivos contratados nos últimos 12 meses: 60

5.2.2 Ano da publicação: 1998

Foram identificadas as empresas com maior pontuação (5 estrelas) no critério carreira e descritas as práticas identificadas.

a) 3M

Ramo de atuação: industrial.

Diferenciais apresentados: avaliação de potencial para em seguida realocar onde possa melhorar suas competências e habilidades. Quem trabalha em pesquisa pode usar meio expediente por semana como bem entender. Antes de ser demitido o funcionário tem duas chances de se redimir. 100% de reembolso para cursos de graduação e pós-graduação.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 4 (total de executivos:126)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 17

Funcionários que trabalham no exterior: 3

b) Accor

Ramo de atuação: serviços, com foco no ramo de alimentação (Ticket) e hotelaria.

Diferenciais apresentados: programa de requalificação para pessoas que tiverem seus cargos substituídos por novas tecnologias. Funcionários têm autonomia para tomar decisões importantes e a chance de conhecer a fundo outros setores e unidades. Academia, unidade de serviços para treinamento e desenvolvimento dos funcionários. Reembolso de até 100% para cursos universitários e de pós-graduação.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 22 (total de executivos: 966)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 37

Funcionários que trabalham no exterior: 1

c) Amil

Ramo de atuação: serviços, foco em planos de saúde.

Diferenciais apresentados: avaliação 360° para todos os funcionários. Política formal de promoções internas: 90% dos executivos foram contratados no começo da carreira. 349 horas/ano de treinamento para os executivos. Orientação e planejamento profissional para filhos de funcionários. Projeto para levar grupos de executivos para conhecer empresas no exterior.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 0 (total de executivos:75)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 20

Funcionários que trabalham no exterior: 0

d) Dow Química

Ramo de atuação: indústria química.

Diferenciais apresentados: vagas disponíveis em qualquer uma das 36 filiais no mundo são disponibilizadas a todos, quem quiser pode se candidatar. As informações sobre salários estão disponíveis na rede interna. Avaliação 360° para todos os funcionários. A vontade de aprender é muito grande na empresa, 80% dos funcionários sem cargo executivo estão fazendo ou fizeram algum tipo de curso. 75% de reembolso para cursos universitários, de pós-graduação ou de idiomas. Esse benefício atingiu 80% dos não executivos nos últimos 12 meses.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 0 (total de executivos:91)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 14

Funcionários que trabalham no exterior: 29

e) Elma Chips

Ramo de atuação: indústria alimentícia.

Diferenciais apresentados: sistema de avaliação 360°. Plano de carreira operacional. Cursos de Ensino Fundamental e Médio nas dependências da fábrica. A Elma chips oferece programas técnicos de treinamento dirigidos a cada nível. Horários flexíveis. Comunicação fácil com a chefia e todos têm autonomia para tomar decisões.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 6 (total de executivos:99)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 1

Funcionários que trabalham no exterior: 1

f) Embraer

Ramo de atuação: industrial, fabricação de aviões.

Diferenciais apresentados: há plano bem definido de promoções. MBA para executivos em parceria com a Fundação Dom Cabral. Orientação vocacional para os filhos dos funcionários.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 18 (total de executivos: 121)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 140

Funcionários que trabalham no exterior: 0

g) Gessy Lever

Ramo de atuação: industrial, fabricação de produtos de alimentação, higiene e limpeza.

Diferenciais apresentados: quem trabalha na Gessy multiplica sua empregabilidade devido ao nome da empresa. Funcionários podem frequentar dois cursos de MBA, patrocinados pela companhia, sem se afastar (Universidade de Michigan e Fundação Dom Cabral). Funcionários não precisam pedir autorização para fazer cursos de desenvolvimento gerencial. Empresa possui dois centros de treinamento, onde funcionários podem se autodesenvolver usando vídeos, livros e intranet. Oferece muitas possibilidades para conhecer, morar e trabalhar no exterior. Nas fábricas são os operários que comandam a produção, pois não há mais supervisores.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 64 (total de executivos: 659)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 31

Funcionários que trabalham no exterior: 34

h) Goodyear

Ramo de atuação: industrial, fabricação de pneus.

Diferenciais apresentados: grandes oportunidades e recursos para o desenvolvimento da carreira. Equipe das fábricas não tem mais chefe e cada um se organiza para atingir as

metas. 70% dos funcionários trabalham em grupos autônomos. Indicadores de satisfação dos funcionários e metas da empresa são comunicados diariamente. Plano individual de treinamento. Reembolso de 100% das despesas com MBA.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 0 (total de executivos: 110)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 5

Funcionários que trabalham no exterior: 26

i) Hewlett Packard (HP)

Ramo de atuação: indústria, fabricante de equipamentos como impressoras e calculadoras sofisticadas.

Diferenciais apresentados: possibilidade de trabalhar em locais remotos (casa, cliente, etc.). Treinamento a distância, via CD-ROM. Prêmios em ações da matriz para performances excepcionais. Reembolso de 70% das despesas com cursos universitários e de idiomas.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 3 (total de executivos: 100)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 22

Funcionários que trabalham no exterior: 20

5.2.3 Ano da publicação: 1999

Foram identificadas as empresas com maior pontuação (5 estrelas) no critério carreira e as descritas as práticas identificadas.

a) 3M

Ramo de atuação: industrial.

Diferenciais apresentados: a chance de crescer é alta, em 1998, os funcionários preencheram 97% das vagas. Quando um funcionário é demitido a empresa ajuda (ou tenta) a conseguir outro emprego ou a abrir um negócio próprio e os benefícios continuam valendo por 6 meses. Paga todas as mensalidades da faculdade e 80% da pós-graduação feita no Brasil, para executivos, paga 80% do MBA no Brasil.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 1 (total de executivos: 115)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 15

Estagiários admitidos: 40

Funcionários que trabalham no exterior: 0

b) ABB

Ramo de atuação: setor de engenharia e tecnologia.

Diferenciais apresentados: participação nos resultados para todos os cargos e premiação para boas idéias. Investimento em treinamento no exterior.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 15 (total de executivos: 318)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 6

Estagiários admitidos: 157

Funcionários que trabalham no exterior: 22

c) Accor

Ramo de atuação: serviços, com foco no ramo de alimentação (Ticket) e hotelaria.

Diferenciais apresentados: boas chances de crescer na carreira principalmente para o pessoal administrativo. Investimento em treinamento, com universidade própria. Plano de participação dos lucros para todos.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 233 (total de executivos: 1093)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 40

Estagiários admitidos: 153

Funcionários que trabalham no exterior: 5

d) Brasmotor

Ramo de atuação: indústria, fabricação de eletrodomésticos, marcas Brastemp e Consul.

Diferenciais apresentados: 500 líderes foram treinados para que sejam eficientes nas conversas com pessoas, especialmente nas avaliações de desempenho. Em 1998, quando reduziu seu quadro em 8%, fez um pacote de desligamento que incluiu plano de saúde por

mais seis meses e ajuda na recolocação. Executivos tem chances de ser treinados na *Solution Center*, nos Estados Unidos, onde fica a sede do grupo Whirpool, que controla a Brasmotor.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 9 (total de executivos: 212)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 2

Estagiários admitidos: 160

Funcionários que trabalham no exterior: 15

e) Condor

Ramo de atuação: indústria, fabricação de produtos de higiene e limpeza, como escovas de dente, pincéis, rolos de lã, escovas de cabelo.

Diferenciais apresentados: supletivo de Ensino Fundamental e Médio dentro da empresa. Reembolso parcial de cursos universitários, pós-graduação e MBA. Funcionário com baixo desempenho é chamado para uma conversa e tem uma segunda chance antes de ser mandado embora.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 0 (total de executivos: 24)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 0

Estagiários admitidos: 5

Funcionários que trabalham no exterior: 0

f) Copesul

Ramo de atuação: indústria petroquímica.

Diferenciais apresentados: todo trabalho é organizado por equipes e cada uma controla seu desempenho. Os chefes foram substituídos por facilitadores. Os funcionários têm autonomia para tomar decisão e os planos estratégicos e metas de produção são divulgados para todos.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 0 (total de executivos: 17)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 0

Estagiários admitidos: 58

Funcionários que trabalham no exterior: 0

g) Dow

Ramo de atuação: indústria química.

Diferenciais apresentados: cada um desenha sua carreira, a empresa oferece muitos cursos grátis. Para quem tem talento, seguir carreira internacional é fácil. As vagas em todas as unidades do mundo ficam disponíveis para todos, basta se candidatar e passar pelo processo de seleção. O perfil de todos os cargos fica disponível na rede interna para consulta.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 0 (total de executivos: 102)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 8

Estagiários admitidos: 16

Funcionários que trabalham no exterior: 33

h) DuPont

Ramo de atuação: indústria.

Diferenciais apresentados: quem tiver talento pode tentar carreira internacional, são 12 brasileiros trabalhando no momento no exterior. Cada empregado controla o desempenho de sua equipe, os chefes tradicionais estão em extinção na empresa.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 10 (total de executivos: 103)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 0

Estagiários admitidos: 56

Funcionários que trabalham no exterior: 12

i) Gerdau

Ramo de atuação: indústria produtora de aço.

Diferenciais apresentados: oportunidades de carreira no Brasil e nas unidades do exterior do grupo. Programa de metas e gestão por células (times). Em caso de demissão, há reaproveitamento do funcionário como prestador de serviço terceirizado. Reembolso de até 100% nos gastos com estudos, cursos de capacitação e idiomas.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 23 (total de executivos: 518)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 91

Estagiários admitidos: 278

Funcionários que trabalham no exterior: 10

j) Gessy Lever

Ramo de atuação: indústria, fabricação de produtos diversos (alimentícios, de higiene, limpeza).

Diferenciais apresentados: horizontes profissionais amplos. Cada um desenha sua carreira. Empresa estimula todos a estudar. Estágios no exterior são comuns. Desafios e oportunidades para mudar de cargos ou área não faltam. Programa de trainee é referência no mercado de trabalho. Funcionários passam por treinamentos de primeira linha quando entram na empresa. Trabalhar na Gessy valoriza seu passe. É bom para o bolso, cabeça e carreira. Para os executivos há muitos cursos e MBA.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 53 (total de executivos: 844)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 29

Estagiários admitidos: 259

Funcionários que trabalham no exterior: 44

k) Goodyear

Ramo de atuação: indústria, fabricação de pneus.

Diferenciais apresentados: todos os funcionários são treinados, avaliados e remunerados de acordo com suas competências. Há mais de duas décadas nenhum executivo é contratado de mercado. Há reembolso de 50% das despesas com cursos de graduação, pós-graduação e MBA.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 0 (total de executivos: 102)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 0

Estagiários admitidos: 31

Funcionários que trabalham no exterior: 30

l) Hemlett Packard (HP)

Ramo de atuação: indústria de tecnologia e computação.

Diferenciais apresentados: o jeito de administrar a empresa, chamado de *HP Way*, tem como objetivo fortalecer os laços com os funcionários e fazê-los permanecer na empresa pelo máximo de tempo possível, estimulados por um bom plano de carreira. O plano é montado pelo funcionário e todos podem se candidatar a outras funções e ir para outras áreas.

Há premiação em dinheiro para cumprimento ou superação de metas, desempenho ou conclusão de projetos. Pessoas com baixo desempenho são advertidas e tem três meses para virar o jogo. Política formal de não demissões. Boas oportunidades de trabalhar no exterior, no momento, com 28 executivos fora do Brasil. Possui somente 3 níveis hierárquicos e não possui salas fechadas. Reembolso de 70% para cursos de graduação e pós-graduação. A HP procura empregar pessoas de todas as idades, raças e culturas.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 3 (total de executivos: 124)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 0

Estagiários admitidos: 131

Funcionários que trabalham no exterior: 28

m) Lilly

Ramo de atuação: indústria, laboratório farmacêutico.

Diferenciais apresentados: desde 1993 todos os funcionários são sócios do negócio, em função do plano de ações que a empresa possui. Há chance de fazer carreira internacional na empresa americana. Todos são incentivados a aprender sempre, a circular por áreas diferentes e experimentar novos desafios. Possui centro de estudo com biblioteca, videoteca e computador, que fica aberto 24 horas por dia. Os funcionários têm direito a licença não remunerada de até 2 anos. A diretoria é de fácil acesso, o presidente deixa a porta de sua sala aberta para todos.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 3 (total de executivos: 73)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 3

Estagiários admitidos: 69

Funcionários que trabalham no exterior: 12

n) Lucent Technologies

Ramo de atuação: serviços, soluções tecnológicas na área de telecomunicação empresarial e infraestrutura de redes.

Diferenciais apresentados: a orientação é que cada um direcione sua carreira, monte seu plano, aproveite os treinamentos que a empresa dá e vá em frente. Há oportunidades para quem quer mudar de área ou fazer cursos fora do Brasil. A avaliação 360° é feita duas vezes

por ano. Acesso fácil e imediato aos níveis superiores. Pesquisa de clima organizacional todos os anos.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 67 (total de executivos: 128)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 3

Estagiários admitidos: 67

Funcionários que trabalham no exterior: 18

o) Marcopolo

Ramo de atuação: indústria, fabricação de ônibus.

Diferenciais apresentados: plano de carreira por habilidades e competências. Cada funcionário sabe quais cursos (pagos pela empresa) deve fazer para alcançar o posto seguinte. Programa de Honra ao mérito premia os funcionários a cada cinco anos de casa. Empresa paga curso universitário, mestrado e especialização, no percentual equivalente a nota média do aluno no curso, com limite de 80% do custo.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 0 (total de executivos: 19)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 0

Estagiários admitidos: 26

Funcionários que trabalham no exterior: 0

p) Meritor

Ramo de atuação: indústria multinacional do setor automotivo, com fábrica de rodas no interior de São Paulo.

Diferenciais apresentados: 90% das vagas preenchidas com pessoal da casa. Ritmo de promoções acelerado, com 25% de executivos e 37% de operários promovidos em 1998. Boas chances de fazer carreira internacional, no momento, 8 brasileiros atuavam nas unidades do exterior. Todo funcionário que dá uma boa idéia concorre a uma televisão por mês e um carro no final do ano.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 1 (total de executivos: 22)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 2

Estagiários admitidos: 32

Funcionários que trabalham no exterior: 8

q) Microsiga

Ramo de atuação: serviços, fornecedora de software de gestão para empresas.

Diferenciais apresentados: presidente incentiva que os funcionários mandem e-mails com idéias, críticas e sugestões, todos são respondidos. Chances de crescimento rápido. Funcionários que cumprem ou superam metas recebem ações da empresa. Há um teste anual que mede qualidades e deficiências do pessoal e é usado como base para construção da programação de cursos e treinamentos. Prioridade para recrutamento interno. Dois funcionários brasileiros trabalhando no exterior. Uma atitude considerada simpática é a promoção de dois intervalos de 15 minutos por dia, às 10h e às 16h, para que o pessoal se reúna em volta de piscina, tome um café e relaxe.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 39 (total de executivos: 98)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 65

Estagiários admitidos: 30

Funcionários que trabalham no exterior: 2

r) Nortel Networks

Ramo de atuação: serviços, empresa canadense de tecnologia.

Diferenciais apresentados: empresa passa por um período de crescimento acelerado, o que aumenta chances de progredir lá dentro. Todos os funcionários controlam a própria carreira, cada um sabe o que precisa fazer para chegar onde quer e há possibilidade de trocar de área. Todos podem se candidatar a qualquer vaga da empresa, inclusive no exterior, há dois funcionários brasileiros trabalhando no exterior. A empresa paga a faculdade de funcionários com mais de um ano de casa e paga metade do curso de inglês. Há programas de premiação, incluindo premiar colegas que contribuíram para um projeto, ou recebimento de reconhecimento das mãos do presidente nos Estados Unidos.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 21 (total de executivos: 78)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 4

Estagiários admitidos: 50

Funcionários que trabalham no exterior: 2

s) Odebrecht

Ramo de atuação: áreas de construção pesada, petroquímica e celulose.

Diferenciais apresentados: cada funcionário tem seu plano de ação individual (PA), negociado uma vez por ano com a chefia. O PA é o planejamento de trabalho de cada um e baliza promoções, treinamento e a remuneração variável. 470 funcionários trabalham no exterior. Foi a empresa que mais contratou estagiários, trainees e funcionários no último ano. Há grande mobilidade interna, *job rotation*. Possui designação formal de tutores. Patrocina programas de alfabetização para os funcionários. Reembolsa 50% dos cursos de graduação, pós-graduação e idiomas.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 15 (total de executivos: 214)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 45

Estagiários admitidos: 250

Funcionários que trabalham no exterior: 470

t) Perdigão

Ramo de atuação: indústria, fabricação de produtos alimentícios.

Diferenciais apresentados: oportunidades de crescimento para todos, ambiente informal e fácil acesso ao presidente e diretores. Metas e notícias da empresa comunicadas com frequência e transparência, resultado é que todos sabem aonde a empresa quer chegar.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 3 (total de executivos: 92)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 12

Estagiários admitidos: 58

Funcionários que trabalham no exterior: 0

u) Union Carbide

Ramo de atuação: grupo químico americano.

Diferenciais apresentados: as vagas são anunciadas primeiro internamente e qualquer funcionário pode se candidatar. Cinco brasileiros trabalham no exterior. Todos têm direito a ganhar ações da empresa, dependendo de seus resultados mundiais. Gestão baseada na confiança e *empowerment*, cada um tem autonomia para tomar decisões e sabe o que fazer, quais são suas responsabilidades.

Executivos admitidos nos últimos 12 meses: 0 (total de executivos: 28)

Trainees admitidos nos últimos 12 meses: 2

Estagiários admitidos: 20

Funcionários que trabalham no exterior: 5

5.2.4 Ano da publicação: 2000

A partir desta edição o guia passa a listar as 10 melhores empresas, na avaliação geral, entre todas as selecionadas. Assim, a partir desta publicação, foram identificadas as empresas com maior pontuação (5 estrelas) no critério carreira e descritas as práticas identificadas, no grupo de 10 melhores.

a) Fiat

Ramo de atuação: industrial, fabricação de automóveis.

Diferenciais apresentados: reconhecimento do trabalho com premiação e cartas em dinheiro e apresentação para o diretor.

Funcionários promovidos: 1545 (total de 11308)

Funcionários que trabalham no exterior: 244

b) Arvin Meritor

Ramo de atuação: industrial, fábrica de rodas (divisão de veículos leves).

Diferenciais apresentados: promoveu 20% do quadro em 1999. Há grandes chances de fazer carreira internacional. Há plano de carreira e avaliação de desempenho formal e quem é bem avaliado passa a integrar o plano de sucessão e pode ocupar posições-chave. Cursos técnicos pagos integralmente e cursos universitários e de idiomas com bolsa parcial de estudos.

Funcionários promovidos: 161 (total de 956)

Funcionários que trabalham no exterior: 8

c) McDonald's

Ramo de atuação: serviços, alimentação (cadeia de *fast food*).

Diferenciais apresentados: oferece o primeiro emprego para jovens. Oferece oportunidade para carreira deslanchar, grandes chances de crescimento para quem começa como atendente. Oferece cursos na sua Universidade do Hamburger.

Funcionários promovidos: 1800 (total de 34000)

Funcionários que trabalham no exterior: 0

d) Hewlett Packard (HP)

Ramo de atuação: indústria, setor de tecnologia e computação.

Diferenciais apresentados: política formal de não demissões, desta forma, antes de ser demitida a pessoa precisa ser fortemente advertida. Além do reconhecimento formal via promoções, os desempenhos excepcionais ganham viagens, brindes e prêmios em dinheiro. Paga integralmente treinamentos externos e reembolsa 70% dos custos com educação acadêmica e idiomas.

Funcionários promovidos: 208 (total de 869)

Funcionários que trabalham no exterior: 26

e) ABB

Ramo de atuação: industrial, atuação nas áreas de petroquímica, gás, óleo, automação e geração e transmissão de energia.

Diferenciais apresentados: boas oportunidades de crescimento, todos, inclusive operários, podem fazer estágios em outras unidades do grupo no exterior. Oferta de vagas e oportunidade de envio de currículo pela Internet, grande aproveitamento de pessoal no programa de estagiários, cerca de 70%. Nos casos de desligamento, a empresa auxilia na elaboração e distribuição de currículos para agências de emprego e consultorias.

Funcionários promovidos: 813 (total de 2955)

Funcionários que trabalham no exterior: 17

f) Xerox

Ramo de atuação: industrial, produção e manutenção de máquinas copiadoras, entre outros.

Diferenciais apresentados: na demissão os empregados levam até 18 salários como indenização, plano de saúde por seis meses, assessoria para recolocação no mercado de trabalho e orientação para abrir um negócio. Curso de treinamento via intranet, os funcionários podem fazer em módulos ou com o acompanhamento de professores.

Funcionários promovidos: 684 (total de 5203)

Funcionários que trabalham no exterior: 20

g) Merck Sharp; Dohme

Ramo de atuação: indústria farmacêutica.

Diferenciais apresentados: na avaliação de desempenho, a cada quatro meses, a empresa quer saber os resultados obtidos e também como eles foram alcançados. Na Merck, os fins não justificam os meios. Funcionário planeja sua própria carreira, para isto preenche anualmente seu planejamento individual de desenvolvimento e destaca pontos fortes e pontos a melhorar. Cada um pode identificar cursos, treinamentos e seminários relevantes para seu desenvolvimento profissional e a empresa paga. De acordo com os resultados na avaliação individual os funcionários são elegíveis a um bônus anual.

Funcionários promovidos: 43 (total de 807)

Funcionários que trabalham no exterior: 6

h) Lojas Renner

Ramo de atuação: varejista, comércio de roupas, rede gaúcha.

Diferenciais apresentados: gestão participativa que garante a possibilidade de dar opiniões e agir conforme sua consciência. Devida à autonomia e ao envolvimento, todo funcionário se sente dono do negócio. Anualmente, 100% dos funcionários passam por treinamento sobre visão, valores e filosofia da empresa. Para ser demitido, o funcionário deve receber 3 avaliações seguidas com nota abaixo de cinco, em escala de zero até 10. Quem está a mais de cinco anos na casa só sai se o presidente assinar.

Funcionários promovidos: 545 (total de 3223)

Funcionários que trabalham no exterior: 0

5.2.5 Ano da publicação: 2001

Foram consideradas empresas com pontuação máxima (5 estrelas), selecionadas entre as 10 melhores, e descritas as práticas identificadas.

a) McDonald's

Ramo de atuação: serviços, alimentação (cadeia de *fast food*).

Diferenciais apresentados: rápida possibilidade de ascensão na carreira e filosofia de associar treinamento à prática. Trabalho em equipe, para subir, o funcionário tem que compartilhar seus conhecimentos com quem vai ficar em seu lugar. A empresa tem plano de carreira estruturado, avaliação de competências e de desempenho e mais de 30 cursos.

Funcionários promovidos: 2206 (total de 36000)

Funcionários que trabalham no exterior: 1

b) Magazine Luiza

Ramo de atuação: varejo, rede de lojas de departamentos (móveis, computadores, eletroeletrônicos).

Diferenciais apresentados: plano de carreira gerenciado pelo próprio funcionário. Programa de treinamento à distância. A empresa banca de 30% a 70% dos cursos de graduação, pós-graduação, idiomas, informática e supletivo.

Funcionários promovidos: 428 (total de 2808)

Funcionários que trabalham no exterior: 0

c) Grupo Zema

Ramo de atuação: (atuação diversificada, rede de lojas de eletrodomésticos, concessionárias de veículos, autopeças, material de construção, postos de combustível e empreendimentos imobiliários).

Diferenciais apresentados: quem não se adaptar a nova função pode voltar ao cargo anterior. Programa de trainee, com duração de seis meses, destinados aos funcionários com potencial para ocupar cargos de comando no futuro. Boas chances de desenvolvimento.

Funcionários promovidos: 38 (total de 1397)

Funcionários que trabalham no exterior: 0

5.2.6 Ano da publicação: 2002

Foram consideradas empresas com pontuação máxima (5 estrelas), selecionadas entre as 10 melhores, e descritas as práticas identificadas.

a) McDonald's

Ramo de atuação: serviços, alimentação (cadeia de *fast food*).

Diferenciais apresentados: treinamento intensivo e oportunidade de carreira para todo mundo. Bônus a funcionários que se destacam no mês e foto exposta em painel do restaurante. MBA executivo, oferecido para nível gerencial, com parceria com a Fundação Getúlio Vargas.

Funcionários promovidos: 1787 (total de 19458, este valor não inclui franquias)

Funcionários que trabalham no exterior: 7

b) Magazine Luiza

Ramo de atuação: varejo, rede de lojas de departamentos (móveis, computadores, eletroeletrônicos).

Diferenciais apresentados: bolsas de estudo que variam de 30% até 70% para cursos de ensino fundamental, médio, graduação, pós-graduação e idiomas. Cada loja possui um conselho que decide sobre contratações e demissões. Premiação mensal por performance de vendas e exposição da foto do gerente destaque em *outdoor* da cidade. Apesar de bem avaliada no quesito, a maior desvantagem relatada foi a falta de preparação para montar o plano de carreira.

Funcionários promovidos: 468 (total de 2993)

Funcionários que trabalham no exterior: 0

c) Movelar

Ramo de atuação: indústria, fabricante de móveis.

Diferenciais apresentados: empresa oferece oportunidade de crescimento e aposta na formação do funcionário. Bolsas de estudo de 50% para ensino médio, faculdade, pós-graduação, MBA e línguas.

Funcionários promovidos: 260 (total de 839)

Funcionários que trabalham no exterior: 0

d) Marcopolo

Ramo de atuação: indústria, fabricação de veículos (ônibus).

Diferenciais apresentados: investimento no desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Desenvolvimento de projeto, com subsídio de 50%, para que funcionários concluíssem até a 4ª série, sendo a próxima meta a conclusão do ensino fundamental. Bolsa de estudos de 65% para idiomas (inglês e espanhol). Curso de pós-graduação elaborado pela Fundação Getúlio Vargas.

Funcionários promovidos: 269 (total de 4541)

Funcionários que trabalham no exterior: 65

e) Algar

Ramo de atuação: negócios nas áreas de *agribusiness*, telecomunicações, entretenimento e serviços.

Diferenciais apresentados: autonomia para trabalhar e intensa política de desenvolvimento profissional. O plano de carreira é bem definido e conhecido pelos associados. Carreira em Y. Subsídio de 50% para graduação e pós-graduação e de 70% a 100% para cursos de idiomas, válido para todos os níveis desde que a necessidade seja comprovada. Universidade corporativa do grupo (Unialgar). Visitas técnicas para outras empresas no exterior. Investimentos em treinamentos e desenvolvimento do profissional. Presença de programa de desenvolvimento individual, com treinamento de desenvolvimento

personalizado que leva dois anos e avaliação anual. Associado só é contratado ou demitido após parecer de 3 níveis de liderança, para evitar erros no processo.

Funcionários promovidos: 536 (total de 6887)

Funcionários que trabalham no exterior: 0

5.2.7 Ano da publicação: 2003

Foram consideradas empresas com pontuação máxima (5 estrelas), selecionadas entre as 10 melhores, e descritas as práticas identificadas.

a) Magazine Luiza

Ramo de atuação: varejo, rede de lojas de departamentos (móveis, computadores, eletroeletrônicos).

Diferenciais apresentados: a todos é dado o direito de montar seu plano de carreira. Funcionários têm subsídio para cursos universitários independente da graduação escolhida. Funcionários têm auxílio de 30% até 50% para realizar cursos. Há avaliações de potencial, *workshops* e estágios nas melhores lojas para encarregados que queiram virar gerentes.

Funcionários promovidos: 601 (total de 2987)

Funcionários que trabalham no exterior: 0

b) Todeschini

Ramo de atuação: industrial, fabricante de móveis.

Diferenciais apresentados: por meio de grupos operacionais e multidisciplinares, funcionários atuam como líderes e desenvolvem novas habilidades. Há cursos e treinamentos internos, e as vagas em aberto são divulgadas para todos. Bolsa de estudo integral para ensino fundamental e 80% para faculdade, pós-graduação, especializações técnicas e idiomas.

Funcionários promovidos: 137 (total de 448)

Funcionários que trabalham no exterior: 0

c) Marcopolo

Ramo de atuação: indústria, fabricação de veículos (ônibus).

Diferenciais apresentados: funcionários estimulados a traçar as próprias metas de desenvolvimento de acordo com o plano de carreira e competências e habilidades. Há mapas de carreira disponíveis para consulta com informações sobre forma de crescimento oferecida pela organização, pré-requisitos para cada cargo e o que devem fazer para atingir os objetivos. Possui uma universidade corporativa, a Cemec, que oferece pós-graduação em gestão organizacional, curso criado em parceria com a Escola de Administração de Empresas da FGV-SP. Bolsas de estudo para supletivo, ensino médio, graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado. Há chances de carreira internacional. Maior desvantagem é que as bolsas de faculdade e pós-graduação são restritas à área de atuação do funcionário.

Funcionários promovidos: 298 (total de 5055)

Funcionários que trabalham no exterior: 92

d) McDonald's

Ramo de atuação: serviços, alimentação (cadeia de *fast food*).

Diferenciais apresentados: a maior vantagem são as chances de crescimento oferecidas pela empresa. Novo contratado ganha treinamento e participa de curso no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e ganha diploma de especialista em qualidade de serviço, profissão reconhecida no mercado. Possui uma universidade corporativa, Universidade do Hambúrguer. Alto investimento em treinamento e funcionários podem fazer MBA *in company*. A maior desvantagem é não haver bolsas de estudo para ensino médio e graduação.

Funcionários promovidos: 2444 (total de 20326)

Funcionários que trabalham no exterior: 8

5.2.8 Ano da publicação: 2004

Foram consideradas empresas com pontuação máxima (5 estrelas), selecionadas entre as 10 melhores, e descritas as práticas identificadas.

a) Todeschini

Ramo de atuação: industrial, fabricante de móveis.

Diferenciais apresentados: todos podem ser líderes informais de grupos que estudam e decidem sobre assuntos importantes. Os líderes informais participam de reunião mensal com o presidente, diretores e gerentes para discutir as metas de curto e longo prazo. 49% dos funcionários relatam que o motivo de ficarem na empresa é o fator desenvolvimento profissional.

Funcionários promovidos: 216 (total de 436)

Funcionários que trabalham no exterior: 0

b) Tigre

Ramo de atuação: indústria, fabricante de tubos e conexões.

Diferenciais apresentados: possui universidade corporativa, Universidade Tigre, centro de difusão do conhecimento acumulado pela empresa. Há mapeamento de competências com avaliação de pontos fortes e fracos de cada funcionário e definição de estratégia de aprimoramento. Há boa chance de *job rotation*. A maior desvantagem é a falta de preparação para aposentadoria, os funcionários sentem-se angustiados com a proximidade do momento de deixar a empresa.

Funcionários promovidos: 187 (total de 2526)

Funcionários que trabalham no exterior: 6

c) Magazine Luiza

Ramo de atuação: varejo, rede de lojas de departamentos (móveis, computadores, eletroeletrônicos).

Diferenciais apresentados: possui o centro Luiza de educação e desenvolvimento que oferece educação continuada, treinamento para vendedores, cursos no exterior totalmente custeados para diretores e subsídios de até 70% para cursos externos ou aulas de idiomas. O plano de carreira é definido e dificilmente trazem gente de fora para preencher uma vaga, especialmente em cargos de liderança.

Funcionários promovidos: 1019 (total de 4435)

Funcionários que trabalham no exterior: 0

d) Redecard

Ramo de atuação: serviços, no ramo de processamento de operações financeiras de cartões de crédito e débito.

Diferenciais apresentados: a maior vantagem é que com muito apoio a educação, a empresa cuida da empregabilidade de seus funcionários. Empresa banca metade dos gastos com especialização (graduação, pós-graduação e MBA) e 27% dos funcionários foram promovidos em 2003. Desenvolvimento de programa para filhos de funcionários, com 17 anos, estagiarem na empresa no mês de férias e receber orientações sobre como se preparar para entrar no mercado de trabalho, programa ocorreu com 7 participantes. Há proximidade entre líderes e subordinados. Os funcionários avaliam que a empresa dá visibilidade para a preocupação com seu crescimento.

Funcionários promovidos: 185 (total de 692)

Funcionários que trabalham no exterior: 0

e) Credicard

Ramo de atuação: serviços, emissora de cartões de crédito.

Diferenciais apresentados: subsídio parcial de 25% até 50% para faculdade e pós-graduação. Avaliação anual certifica a necessidade de desenvolvimento para 100% dos funcionários e um colegiado de gerentes se reúne um dia fora da empresa para avaliar cada funcionário. Há plano individual de desenvolvimento e identificação de talentos da equipe. Alta investimento em treinamento e *feedback* para minimizar a ansiedade de seus jovens funcionários em subir rapidamente na carreira e as perdas de funcionários para empresas concorrentes.

Funcionários promovidos: 109 (total de 385)

Funcionários que trabalham no exterior: 0

5.2.9 Ano da publicação: 2005

Foram consideradas empresas com pontuação máxima (5 estrelas), selecionadas entre as 10 melhores, e descritas as práticas identificadas.

a) Promon

Ramo de atuação: segmento de engenharia e tecnologia.

Diferenciais apresentados: subsídio para graduação e pós-graduação, programas de mentoria, MBA por meio de convênio com instituições como FGV, Universidade de Michigan, Universidade George Washington. O recrutamento interno é forte e há grandes perspectivas de crescimento na própria empresa. 85% dos funcionários têm curso superior. Há reciclagens subsidiadas pela empresa.

Funcionários promovidos: 307 (total de 641)

Funcionários que trabalham no exterior: 0

b) Credicard

Ramo de atuação: serviços, emissora de cartões de crédito.

Diferenciais apresentados: graduação, pós-graduação e cursos de idiomas podem ser subsidiados em até 100%. Todos os funcionários podem participar de cursos e treinamentos a partir das oportunidades identificadas na avaliação de desempenho.

* Neste ano foi anunciado que a empresa vai acabar até o final do ano, será dividida entre Itaú e City, atuais controladores da empresa. Neste ponto é citada como maior vantagem ser uma empresa jovem, vibrante e cheia de oportunidades, com uma gestão de pessoas capaz de não deixar a transição abalar o clima. Como desvantagem está o fato de que este momento de transição sobrecarrega algumas áreas.

Funcionários promovidos: 108 (total de 485)

Funcionários que trabalham no exterior: 0

c) Randon

Ramo de atuação: fabricação de carrocerias e reboques.

Diferenciais apresentados: programa de formação de desenvolvimento de líderes, possui treinamentos sobre atualização tecnológica, tomada de decisão, comunicação organizacional e resolução de problemas. Há visitas de *benchmark* a outras empresas. Desenvolvimento de projetos estruturados, substituindo ações isoladas na gestão de pessoas, por exemplo, o projeto Valorização, que definiu nova estrutura de cargos e sistematizou avaliações de desempenho e afinou regras de remuneração, o projeto Crescer, que foca no

aprendizado contínuo, com módulos de desenvolvimento de líderes, capacitação tecnológica, incentivo a educação formal, desenvolvimento de equipes e oferece cursos pela Internet, e o projeto Aqui Você Pode Crescer, que treina talentos de casa com potencial para cargos de liderança.

Funcionários promovidos: 131 (total de 2232)

Funcionários que trabalham no exterior: 3

d) Zanzini móveis

Ramo de atuação: fabricação de móveis.

Diferenciais apresentados: subsídio de cursos em graduação e pós-graduação de quaisquer áreas, independente de ter ligação com o negócio. Avaliação 360°. Todos os líderes são pratas da casa. Antes de demitir qualquer funcionário, a empresa cria um plano de ação para tentar suprir as deficiências apresentadas, se necessário tenta transferir o funcionário para outra área e, em último caso, pensa em dispensa. Há recolocação (*outplacement*) para todos os níveis hierárquicos. Empresa oferece diversas oportunidades de crescimento e de desenvolvimento profissional.

Funcionários promovidos: 3 (total de 212)

Funcionários que trabalham no exterior: 0

5.2.10 Ano da publicação: 2006

É importante destacar que a partir desta edição a pontuação deixa de ser por estrelas e é adotada escala de 0 até 100 pontos. A empresa continua a ser selecionada por obter maior pontuação no grupo de destaque das 10 melhores. Além de ser também descrita a prática da empresa que ganhou destaque na publicação como melhor em carreira profissional. Ser destaque não significa estar no grupo das 10 mais e nem obter maior pontuação na categoria carreira.

a) Arcelor (melhor pontuação em carreira entre as 10 mais)

Pontuação: 81

Ramo de atuação: siderurgia, conglomerado que reúne a Companhia Siderúrgica Tubarão, a Vega do Sul e a Belgo-Mineira.

Diferenciais apresentados: uma vez por ano é feita a avaliação do funcionário pelo chefe, uma autoavaliação e a negociação da nota final, a partir daí é traçado um plano de desenvolvimento. 84% dos funcionários acreditam que dá para crescer na empresa.

b) Accenture [recebe o selo da revista de melhor em carreira, sendo que para esta tomada de decisão foi considerada a nota ponderada do indicador de gestão de pessoas (50%) e da percepção de funcionários (50%)]

Pontuação: 93

Ramo de atuação: serviços, consultoria de negócios, projetos de *outsourcing* (terceirização de parte dos negócios de seus clientes).

Diferenciais apresentados: há muitas contratações e promoções, avaliação de desempenho e investimento pesado na formação e desenvolvimento de seus talentos. Destaque para a intranet como ferramenta de desenvolvimento. Cada carreira tem programação anual de treinamentos e acompanhamento de um mentor, que é escolhido e precisa estar um ou dois níveis acima na hierarquia. O mentor discute a carreira, faz *coaching*, analisa a avaliação dos cursos feitos e registra uma nota. Um fórum de discussão é realizado entre os mentores e é criado um ranking, os que se destacam ganham maior projeção e chances de crescimento. O objetivo é que as pessoas saibam operar bem o negócio, mais saibam também desenvolver pessoas. A empresa está revendo a política de retenção e fazendo cláusula de proteção mútua com seus clientes, já que seus profissionais são cobiçados no mercado de trabalho.

5.2.11 Ano da publicação: 2007

a) Masa da Amazônia (melhor pontuação em carreira entre as 10 mais)

Pontuação: 86,9

Ramo de atuação: empresa do ramo de componentes plásticos.

Diferenciais apresentados: promoção de 1/3 do pessoal nos últimos 3 anos e investimento em desenvolvimento de pessoal. Exemplo de desenvolvimento são os programas de educação corporativa; pós-graduação *in company*; escola para colaboradores obterem o diploma de Ensino Médio; subsídio para graduação, MBA e cursos de idioma. E quem se qualifica tem boas chances de evoluir na carreira. A avaliação é de que 93,2% “acreditam ter desenvolvimento” (Guia Você S/A Exame, edição 2007) na empresa.

Observação: neste ano não há destaque para empresa na categoria carreira.

5.2.12 Ano da publicação: 2008

a) Masa da Amazônia (melhor pontuação em carreira entre as 10 mais)

Pontuação: 100

Ramo de atuação: empresa do ramo de componentes plásticos que está investindo em eletroeletrônicos, sediada em Manaus-AM.

Diferenciais apresentados: investimento no recrutamento interno e 154 promoções, do total de 921 funcionários.

b) Accenture [recebe destaque da revista como melhor em carreira, com a observação que foram consideradas as práticas mais completas na categoria, seguidas das notas do IQGP (Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas) e a percepção colhida durante as visitas. As empresas do ranking das 10 não entraram nesta análise]

Pontuação: 72,8

Ramo de atuação: serviços, consultoria que atua nos ramos de tecnologia, gestão e terceirização.

Diferenciais apresentados: ferramenta de gestão de performance, pela qual é possível traçar metas, ser avaliado e planejar próximos passos da carreira. O plano de desenvolvimento é bem estruturado e todos têm um mentor que está dois níveis acima na hierarquia. Como política de retenção, a empresa passou a adotar um plano em que aumenta os benefícios do

funcionário ao longo do plano de carreira. As oportunidades para crescimento são divulgadas por *folders*, intranet, e-mails, portais, reuniões e publicações *online*.

5.2.13 Ano da publicação: 2009

a) Volvo

Pontuação: 91,8 (melhor pontuação em carreira entre as 10 mais)

Ramo de atuação: empresa sueca que atua na fabricação de chassis e cabines, sediada em Curitiba-PR.

Diferenciais apresentados: planejamento de carreira e desenvolvimento de pessoal, em que uma vez por ano empregados fazem uma autoavaliação, indicam treinamentos que gostariam de fazer, avaliam pares, também com sugestões de cursos. Na área administrativa, os funcionários estipulam objetivos de carreira para um horizonte de dez anos e estabelecem metas anuais de trabalho com reunião de calibragem no meio do ano e avaliação de desempenho. Investimento na formação de gestores e sucessores, e incentivo para que o pessoal participe das decisões.

b) Promon [recebe destaque da revista como melhor em carreira, com a observação que foram consideradas as práticas mais completas na categoria, seguidas das notas do IQGP (Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas) e a percepção colhida durante as visitas]

Pontuação: 90,4

Ramo de atuação: engenharia de projetos e tecnologia.

Diferenciais apresentados: funcionários têm opção de seguir carreira técnica ou gerencial, são acompanhados por mentores e avaliados por uma comissão de quatro pessoas, composta pelo chefe do projeto, chefe de sua área de competência e dois pares, escolhidos pelo profissional. Houve simplificação dos mapas de trajetória e criação de mais alternativas para o crescimento, hoje a escala é única para carreiras técnicas e gerenciais, com níveis de 1 até 12. Os mentores estão sendo reciclados em temas de liderança e *coaching* de carreira. Além de reformular a política de carreira, a empresa se preocupou em intensificar programas

de comunicação e reafirmar sua missão, valores e história, com distribuição de cartilha para os funcionários.

5.2.14 Ano da publicação: 2010

a) BV Financeira (melhor pontuação em carreira entre as 10 mais)

Pontuação: 97,1

Ramo de atuação: serviços, financeira.

Diferenciais apresentados: muitos programas para líderes e potenciais sucessores, avaliação de desempenho semestral, com avaliação do funcionário, do chefe imediato, do superior dele, finalizada com uma conversa de *feedback*. Quando há divergência de notas, somado a baixo desempenho, antes de demitir o funcionário, ele e o chefe são chamados pelo RH para entender a questão e estabelecer metas para os próximos 6 meses e um novo plano de desenvolvimento. O diretor de RH destaca sucesso em 70% dos casos, com a percepção de que, em muitos deles, o problema é de comunicação. Não faltam ferramentas e mecanismos para planejar a carreira. A avaliação de desempenho, atrelada ao mapeamento de competências, permite identificar e preparar os futuros líderes. Para o cargo gerencial, há três profissionais listados para possível substituição, que são validados por um comitê executivo da companhia. Destaque também para o investimento em desenvolvimento dos funcionários, educação corporativa disseminada através de curso a distância, presenciais de curta duração, MBA *in company*, temas de liderança, desenvolvimento de negócios e conteúdos mais técnicos.

b) Dow [recebe destaque da revista como melhor em carreira, com a observação que foram consideradas as práticas mais completas na categoria, seguidas das notas do IQGP (Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas) e a percepção colhida durante as visitas]

Pontuação: 84,5

Ramo de atuação: setor químico.

Diferenciais apresentados: utiliza a ferramenta *Employee Development Plan* (EDP) que permite o planejamento anual do funcionário para seu crescimento, conteúdo que é

discutido com seu líder com objetivo de identificar interesses e oportunidades futuras. Há três possibilidades de ascensão: por meio do desenvolvimento dos pontos fortes do colaborador, desenvolvimento de novos papéis (assumir novas responsabilidades no cargo atual) e fazer parte do programa de oportunidades. Somado a um trabalho de planejamento sucessório, em que identifica funções críticas e potenciais sucessores, além de formar um grupo desenvolvido constantemente para enfrentar novos desafios. Possibilidade de trabalhar em unidades no exterior e se tornar um colaborador globalizado.

Para concluir a apresentação de resultados, será descrita a avaliação apresentada na edição de 2010, referente à matéria intitulada “O melhor e o pior das 150 – saiba quais são os pontos positivos e aqueles que as empresas precisam melhorar”, relacionados ao item carreira (p. 32):

- ✓ A avaliação da chefia imediata, pelo funcionário, ainda está longe de ser uma realidade. O mesmo vale para chamada avaliação 360°.
- ✓ Cursos e eventos para planejamento de carreira para todos os empregados são adotados por menos da metade das empresas.
- ✓ Somente 22% das organizações contam com grupos de mentoria com profissionais mais experientes ou especialmente contratados para dar aconselhamento de carreira.
- ✓ É preciso transformar as ações, muitas vezes pontuais, de recolocação aos empregados demitidos em políticas contínuas.
- ✓ Falta melhorar os programas para preparação dos empregados para aposentadoria.
- ✓ Muitas delas já adotam programas formais de recrutamento interno, assim como mecanismos para que os funcionários sejam informados sobre as possibilidades de carreira.

DISCUSSÃO

No ano de lançamento da **Revista Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar” (1997)**, a definição de carreira utilizada relaciona-se à concepção tradicional, ligada a visão estrutural, que propõe movimentação das pessoas na organização, de acordo com passos predefinidos, visando ascensão (DUTRA, 1996; SCHEIN, 1993). O foco da descrição está em “abrir oportunidades para que funcionários que entraram nos níveis mais baixos cheguem aos mais altos” com uma “política que dá preferência aos profissionais da casa em vez de buscá-los no mercado”. Que pode ser comparado à metáfora de estágios, proposta por Inkson (2004), que corresponde à visão de carreira como ciclos, paralelos a trajetória cronológica das pessoas.

São apresentadas 11 empresas com práticas diferenciadas, avaliadas com critério máximo, 5 estrelas. Há diversidade com relação à origem do capital (nacional ou multinacional) e predomínio das empresas dos ramos de siderurgia: Usiminas, SAMARCO, GERDAU, CST, Belgo Mineira.

As práticas relatadas correspondem às propostas tradicionais de gestão de pessoas convergentes com a definição da carreira organizacional ou externa (SCHEIN, 1993), na qual há um plano estável e genérico previamente estruturado pela empresa ao qual os funcionários devem seguir. Relacionam-se a:

- Preferência por promoções internas (Arthur Andersen, Fiat, Gerdau, Goodyear, IBM, Xerox) através da oferta interna de vagas, que corresponde a promoção para 15% do efetivo anualmente na CST, mudança de área de atuação na FIAT e possibilidade de se candidatar a vagas em outros países na Gerdau;
- Avaliação de desempenho anual (IBM, SAMARCO);
- Plano de carreira estruturado (Arthur Andersen, IBM, Samarco) com prêmios por hereditarietà (Belgo Mineira, Samarco, Xerox), clima de segurança (IBM) e garantia de emprego por toda a vida (Usiminas);
- Investimento da empresa em ações de desenvolvimento profissional de seus funcionários (licença não remunerada para projetos pessoais na Arthur Andersen, treinamentos e pagamentos de cursos e formação dos funcionários na CST, Fiat, Goodyear, IBM, Usiminas, Xerox).

Um indicador apresentado é o número de executivos promovidos e contratados. Do grupo avaliado, 8 possuem número maior de promoções em comparação às contratações, para uma empresa há empate e em apenas um caso o número de contratações é maior do que de

promoções. Este indicador é considerado uma sinalização de que estão dando oportunidade de movimentação e ascensão em detrimento a trazer pessoas prontas do mercado de trabalho.

Outros diferenciais são as práticas da DuPont e Xerox de subsidiar o plano de aposentadoria; a mobilidade de função horizontal ou vertical a cada dois anos da Goodyear; a valorização de trabalho com grupos multi-hierárquicos e cultura de decisão colegiada presente na SAMARCO; e a idéia disseminada na Usiminas da empresa ser um projeto de vida. Tais práticas indicam também propostas relacionadas aos modelos teóricos tradicionais da carreira.

Na **edição de 1998**, a definição de carreira se manteve bastante parecida com a do ano anterior, o foco ainda foi dado para o crescimento vertical, seguindo um modelo teórico tradicional de carreira (carreira organizacional ou externa), com foco na preferência por promoções internas (Amil, Dow Química, Embraer), avaliação de desempenho anual (3M, Amil, Elma Chips), plano de carreira estruturado (Amil, Elma Chips) e investimento da empresa em ações de desenvolvimento profissional de seus funcionários (3M, Accor, Amil, Dow Química, Elma Chips, Embraer, Gessy Lever, Goodyear, Hewlett Packard), inclusive com o relato da Elma Chips que possui uma universidade corporativa, prática que é relacionada à educação nesta edição, mas que traz possibilidades de estímulo para o desenvolvimento da carreira dos funcionários, visto que se refere à oferta de cursos para desenvolver competências.

Entretanto as práticas relatadas pelas melhores empresas para se trabalhar demonstraram avanços nos modelos adotados e 8 empresas foram consideradas “5 estrelas”. Houve maior diversidade quanto ao segmento de atuação, destaque para participação do segmento de serviços, com foco em alimentação e hotelaria, plano de saúde, assim como indústrias diversas. Ausência do ramo de siderurgia. As principais práticas estão relacionadas a oferecer autonomia na tomada de decisão para os funcionários, requalificação dos profissionais em função da presença de novas tecnologias, realização por grupo executivo de visitas a empresas no exterior, valorização da vontade de aprender e autodesenvolvimento, convênios com instituições de ensino, equipes organizadas em grupos autônomos (sem presença do supervisor direto), possibilidade de trabalhar de forma remota.

Apesar da predominância da responsabilidade da empresa sobre as carreiras de seus funcionários, nota-se o advento de práticas mais focadas em cada indivíduo como o plano individual de treinamento (Goodyear) e o incentivo à busca mais individualizada de qualificação e desenvolvimento profissional (Gessy Lever), características da carreira de Proteu (BENDASSOLI, 2009; RIBEIRO 2009b).

A questão de disponibilidade para aprender é evidente e o termo “competência” é utilizado, relacionado a avaliar as pessoas e alocá-las em setores em que possa desenvolver competências e habilidades.

Nota-se que o incentivo para que o indivíduo se responsabilize por sua carreira está presente nas práticas de empresas como a Gessy Lever, a Goodyear e a Accor, assim como o incentivo a utilização das competências individuais para construir a trajetória no trabalho, os exemplos trazem a possibilidade de movimentação para diferentes áreas e a utilização de ferramentas de avaliação que auxiliam no direcionamento da carreira.

Com relação à metáfora (INKSON, 2004), permanece, de forma predominante, a idéia da metáfora dos estágios, embora o início da individualização da carreira indique a passagem, gradativa, para a metáfora do trajeto.

Ressalta-se que duas empresas (Amil e Embraer) relatam práticas de orientação vocacional e profissional para filhos dos funcionários, prática que pode ser compreendida com um incentivo ao desenvolvimento profissional e inserção da carreira no projeto de vida através do investimento na família dos funcionários, num claro exemplo da tentativa de transformar a carreira num legado que passa de uma geração para a seguinte como herança (metáfora do legado, INKSON, 2004).

Com relação aos indicadores apresentados, a publicação deixa de trazer o dado de executivos promovidos e apresenta apenas quantos foram contratados do mercado de trabalho, número que chega a 10% de contratações de mercado de trabalho apenas para uma das empresas, indicando, novamente, o investimento em promoções internas, como é característico do modelo da carreira externa tradicional.

Na **edição de 1999**, a definição de carreira se manteve ainda parecida com a do ano de 1997, seguindo um modelo teórico tradicional de carreira (carreira organizacional ou externa), com forte investimento no desenvolvimento profissional dos funcionários (3M, ABB, Accor, Brasmotor, Condor, Dow, Gerdau, Gessy Lever, Goodyear, Hewlett Packard, Marcopolo, Odebrecht) e plano de carreira externamente estruturado (Hewlett Packard).

Entretanto a individualização da carreira se mostra mais incipiente, como no modelo da carreira de Proteu (HALL, 2002), inclusive admitindo a melhoria da empregabilidade para a geração de oportunidades dentro da empresa e fora dela, como é característico da carreira sem fronteiras, num processo de validação da carreira também fora do contexto organizacional (ARTHUR; ROSSEAU, 1996), como pode ser visto na declaração de empresas como Dow, Gessy Lever, Lucent Technologies, Nortel Networks, e Odebrecht que

cada funcionário desenha ou controla sua carreira, ou em empresas como a 3M e a Brasmotor, que contam com programas de *outplacement* (auxílio dos funcionários a se recolocarem ou abrirem negócio próprio em caso de demissão) e a Gerdau que, em caso de demissão, reaproveita o seu ex-funcionário como prestador de serviço terceirizado.

O ponto chave das práticas relatadas na **edição de 1999** está relacionado a extinção dos chefes tradicionais nas empresas, eles são substituídos por equipes autogerenciadas com programas de metas definidos. Há um aumento considerável de empresas que recebem avaliação máxima, totalizam 21. As práticas consideradas de referência foram avaliação, treinamento e remuneração por competências. Autonomia do funcionário para montar o plano de carreira, com possibilidade de mudança da área de atuação. Programas de avaliação de desempenho. Incentivo ao aprendizado sempre. Desenvolvimento do pensamento de ser dono do negócio, através de programas em que funcionários adquirem ações da empresas. Maior parte das vagas abertas preenchidas por funcionários. Programas de premiação para funcionários que se destacam. Fácil acesso a diretores e presidentes.

Além das práticas, a definição de carreira se aprimora em 1999, o foco está em possibilitar que as pessoas se desenvolvam e aprendam. As publicações apresentam dados de contratação tanto de trainee, quanto de estagiários, para a maioria das empresas (20 casos) a soma destes cargos de entrada é maior do que as contratações de executivos de mercado de trabalho. Ou seja, a prática é de atrair novas pessoas e desenvolvê-las.

É usado o termo empregabilidade, com objetivo de reforçar a importância dos funcionários desenvolverem competências que os tornem atrativos para a empresa e para o mercado de trabalho. O foco na competência assinala uma ênfase maior na questão da autonomia dos indivíduos para construir sua carreira, ou sua jornada. A metáfora da jornada permite caracterizar a carreira como uma construção no tempo e espaço, feita pelos indivíduos (INKSON, 2004). A empresa oferece ferramentas e dá autonomia para que os funcionários construam seu percurso e desenvolvam suas competências o que é similar a proposta da abordagem de carreira espiral ou multidirecional (BARUCH, 2004). É apresentada por 17 empresas a prática do funcionário trabalhar no exterior.

A partir da **publicação de 2000**, o guia passa a destacar as 10 melhores entre as melhores, assim o número de empresas apresentadas a partir deste ponto do trabalho, fica limitado a 10, considerando a possibilidade de todas do grupo receberem 5 estrelas em carreira. Na publicação deste ano temos 8 empresas com pontuação máxima. A categoria passa a englobar a avaliação de práticas de carreira somadas as de treinamento, sendo que o

reconhecimento é dado para empresas que oferecem apoio e suporte para o desenvolvimento dos profissionais, valorizam movimentações internas, realizam avaliação de desempenho e investem de forma consistente em treinamento. Uma das empresas relata que funcionários que se destacam em suas avaliações de desempenho passam a ocupar posições chave e integrar o plano de sucessão, é o primeiro relato nas publicações da utilização da avaliação de desempenho como instrumento para identificar potencial. Pode-se perceber que mesmo que o indivíduo tenha autonomia para construção de seu plano de carreira, as avaliações, cada vez mais presentes para mensurar desempenho e identificar potenciais, evidenciam que o olhar do outro e a forma como são construídas as relações nas organizações, serão chave para alavancar a carreira. Construção que remete ao modelo em espiral (EVANS, 1986), ao considerar que o foco não é apenas no indivíduo, mas no processo que é construído por este indivíduo na interação com a organização.

Como destaque termos a questão da empregabilidade e as práticas de não demissão, necessidade de avaliações negativas ou advertências para ser desligado ou políticas para auxiliar na recolocação no mercado. Políticas que podem remeter a algumas características da carreira sem fronteiras (ARTHUR; ROSSEAU, 1996), quando resultam no estabelecimento de novos vínculos com a organização, ou novas formas de conduzir a carreira para além da estrutura da empresa. Além da priorização das movimentações internas, avaliação, programas de reconhecimento, treinamento e autogestão da carreira. O volume de movimentações internas passa a constar como indicador e varia entre 5% até 17%. Este cenário pode ser associado à metáfora econômica (INKSON, 2004), visto que valoriza o fator humano como recurso principal na organização. Os exemplos mostram a importância dada para retenção das pessoas, seja pelas promoções, ações de identificação de posições chave ou políticas contra a demissão. A relação com os modelos contemporâneos continua a ser com o modelo de carreira espiral ou multidirecional (BARUCH, 2004). O indicador referente a funcionários que trabalham no exterior continua presente e é zero apenas em duas empresas.

Observou-se redução do número de empresas que obtiveram avaliação máxima na **edição de 2001**, foram três empresas, do grupo de destaque das 10 melhores. Neste ano a categoria mantém “carreira e treinamento” juntos e a definição reforça que não adianta o profissional ter vários planos se a empresa não oferecer chances reais de crescimento, assim como não é apenas levado em consideração o total de horas anual de treinamento na avaliação da empresa, o relato dos funcionários é essencial. Os indicadores apresentados são que das três empresas apenas uma possui funcionário no exterior e com relação as promoções as

porcentagens variam de 2,7% até 15%. As práticas apresentadas são de avaliação de desempenho, programas de trainee, programas de treinamento, política de incentivo para cursos de graduação, pós-graduação e idiomas, além de salários adicionais para funcionários demitidos em função de redução de quadro, terceirizações ou reorganização. A questão de políticas relacionadas a desligamento, recolocação e diferentes vínculos empregatícios, se torna explícita nos exemplos da publicação a partir de 2000 e está relacionada aos modelos atuais de carreira. Como propõem Malvezzi (1999) e Ribeiro (2009b), o trabalho passa a ser cada vez mais relacionado a um cenário instável, aberto a mudanças de vínculo, mudanças de papel e atuação. O conceito de times substitui equipes, competências ganho espaço na descrição de cargos, o foco está em agregar valor, buscar comprometimento e o reconhecimento ligado a competências avaliadas e projetos realizados (CASADO, 2007, 2008).

Há incentivo para que os indivíduos assumam a responsabilidade sobre sua carreira, visto que podem estabelecer diferentes vínculos com a empresa, autonomia que se aproxima do modelo de Proteu (HALL, 2002), assim como da possibilidade de carreira sem fronteiras (ARTHUR; ROSSEAU, 1996), quando se considera a forma de constituição destes vínculos. Ao mesmo tempo em que é enfatizado o papel e responsabilidade do indivíduo para conduzir sua carreira, a publicação chama a atenção para as responsabilidades da empresa, enquanto possível propulsora da carreira dos indivíduos. Assim não basta apresentar quantidade de horas formais de treinamento, é importante que os funcionários apresentem a percepção de que estão se desenvolvendo (modelo da carreira em espiral). Como proposto no modelo de Proteu o foco sai do saber fazer e vai para saber aprender. É possível voltar neste ponto ao conceito de empregabilidade, assim a segurança da visão tradicional, de construir carreira em uma organização, é substituída pela necessidade de desenvolver competências, entre elas saber aprender e se adaptar a novas demandas, e a empregabilidade está justamente relacionada a esta capacidade (CAMPOS, 2006). Ainda está bastante presente a noção da carreira como uma jornada, que nestes casos é construída no espaço organizacional (INKSON, 2004).

Cinco empresas são destaque na **edição de 2002**. A categoria mantém a avaliação de “carreira e treinamento” e considera que o funcionário tem seu papel em desenvolver e buscar a realização de seu plano de desenvolvimento, assim como a empresa deve disponibilizar ferramentas para que este desenvolvimento ocorra, elas se concentram basicamente em: política de recrutamento interno, ações de avaliação e treinamento.

Em 2002, McDonald's, Magazine Luiza, Movelar, Marcopolo e Algar são as empresas, de segmentos bastante diferentes, que realizam ações avaliadas pelos funcionários com 5 estrelas para seu desenvolvimento. Autonomia para funcionários fazerem escolhas relacionadas à carreira, assim como participação em conselhos que tomam decisões ligadas tanto à admissão, quanto ao desligamento de pessoas. Ações de treinamento e política de subsídio para cursos de graduação, pós-graduação e idiomas. Deve-se ressaltar que os incentivos oferecidos gradativamente têm o valor reduzido, assim no início das publicações, os relatos das empresas eram de reembolso integral de despesas e com o passar dos anos este valor passa para 80%, 50% ou até 30% dependendo da situação. Os indicadores são de que duas empresas deste grupo possuem funcionários trabalhando no exterior. Destaca-se no volume de funcionários promovidos a Movelar, com índice de 30%.

Nos relatos de prática, o time do Magazine Luiza diz que há falta de preparação para montar os planos de carreira. Enquanto que na Algar o relato é de que todos conhecem bem o plano de carreira e as possibilidades da proposta de carreira em Y. Assim, fica o questionamento, basta ter uma estrutura com relação aos planos de carreira e dar autonomia para que cada funcionário trilhe sua jornada, ou as pessoas ainda têm dificuldade para lidar com tanta autonomia, visto que ainda podem ter a expectativa das carreiras organizacionais, em que a empresa conduz os passos a serem seguidos. O que aparece é a necessidade de preparar as pessoas para as tomadas de decisão e orientar como fazer escolhas. Assim, com relação ao modelo proposto podemos aproximar do cenário da carreira de Proteu (HALL, 2002) e considerar que nem sempre o time está preparado para utilizar a autonomia que recebe e construir sua jornada.

Na publicação de 2003, carreira continua como uma categoria que engloba também ações de treinamento e é denominada como “desenvolvimento profissional”, mesmo título das **edições de 2003, 2004 e 2005**. Temos quatro empresas no grupo de melhor avaliadas no ano de 2003, cinco empresas em 2004 e quatro em 2005.

Nos anos de 2003 e 2004 a definição é bastante parecida e de forma objetiva considera que as melhores práticas devem apresentar oportunidades para que o funcionário possa incrementar sua carreira, estas estão ligadas basicamente ao recrutamento interno, apoio à educação continuada e treinamentos, fatores que junto devem possibilitar crescimento as equipes. No ano de 2005, os critérios gerais são os mesmos e são agregados para avaliação os programas de mentoria.

Nas práticas das três edições, estão presentes os relatos de cursos de graduação e pós-graduação, assim como supletivos para ensino fundamental e médio, e as possibilidades e condições oferecidas são diferentes em cada empresa. As organizações participantes possuem centros próprios para o desenvolvimento dos funcionários (Universidades Corporativas). Formal ou informalmente são relatados os desenvolvimentos de líderes. Para que o funcionário possa construir o plano de carreira, a empresa disponibiliza informações sobre os requisitos relacionados a cada cargo, com foco nas competências e habilidades esperadas. Outra prática presente é a de *job rotation*, além de seleção interna, organização de colegiado para avaliação dos funcionários e práticas de recolocação. A empresa Randon apresenta como diferencial, a estruturação e organização dos projetos de gestão de pessoas com objetivos de substituir ações pulverizadas e pontuais. O programa de mentoria ainda está mais ligado a definição, do que as práticas das empresas, e é relatado apenas pela Promon.

Há direcionamento da conceituação de carreira para construção através das redes de relacionamento. Para isto devem ser consideradas as redes ainda restritas ao ambiente de trabalho e ligadas ao conceito tradicional de mentoria, em que é organizada uma estrutura interna na empresa para que um funcionário sênior contribua com o desenvolvimento de outro profissional (KISHORE, 2006). São apresentados programas estruturados pela Promon. Outras práticas, que podem remeter a este conceito, mas ainda são pontuais, são o desenvolvimento de líderes informais na Todeschini e chances de aprender em setores diferentes nos programas de *job rotation* da Tigre. Começa a ser delineada a possibilidade de construir a visão de carreira através da rede de encontros e relacionamentos, que é expressa pela metáfora das redes (INKSON, 2004), tendo como concepção incipiente o modelo da carreira caleidoscópio (MAINIERO; SULLIVAN, 2006).

Na edição de 2006 temos o relato de duas empresas, visto que a forma de avaliação muda e a pontuação passa a ser de 0 até 100, o que substitui a avaliação por estrelas. Além desta modificação, o Guia passa a dar destaque a uma empresa, considerada modelo nas práticas de gestão de carreira.

É referência a prática da Arcelor, que obtém a maior pontuação entre as 10 melhores empresas do Guia, 81 pontos. E a Accenture que recebe o destaque. Deve-se esclarecer que para receber destaque nesta edição foi considerada a nota ponderada entre o indicador de gestão de pessoas (50%) e da percepção de funcionários (50%).

As práticas relatadas na Arcelor estão relacionadas a autoavaliação, avaliação da chefia e construção de plano de desenvolvimento, e 84% dos funcionários concordam com a

afirmação que “Aqui, dá para crescer na carreira” (Guia Você S/A Exame, Ed. 2006). Já a Accenture apresenta, além dos programas de seleção interna e treinamento, um programa estruturado de mentoria, com foco na escolha de um mentor que vai fazer o acompanhamento do desempenho nos cursos, discutir carreira, fazer *coaching*, falar sobre os pontos fortes e dar uma nota ao final do processo. Nesta prática fica evidente o estímulo a formação de redes de relacionamento que possam contribuir para o desenvolvimento da carreira (metáfora da rede de INKSON, 2004). Enquanto na prática relatada pela Arcelor, há evidência da construção entre pares para avaliação e desenho do planejamento de carreira, que remete ao modelo multidirecional ou espiral.

Na edição de 2007, entre as 10 melhores empresas, a Masa recebe a maior pontuação referente à carreira (86,9) e relata práticas relacionadas a promoção e investimento em desenvolvimento, via cursos corporativos ou parcerias com intuições externas. A premissa é de que, quem se desenvolve, tem chances de crescer. Visão que remete ao saber aprender sempre, e retoma o modelo de carreira de Proteu (HALL, 2002), como foco na habilidade para lidar com novas demandas e redirecionar a carreira numa autoinvenção. Assim com a metáfora da jornada, ao considerar a possibilidade de construção de um trajeto (INKSON, 2004). Ainda nesta edição é dada ênfase para os fatores de oferecer possibilidade de aprendizado, desafios e bom ambiente como diferenciais para que as pessoas fiquem em uma organização.

Nas edições de 2008, 2009 e 2010, temos a descrição comum e sucinta de carreira como: “Identificação de quais ferramentas a empresa oferece aos seus funcionários para que eles cresçam profissionalmente”. Os relatos estão concentrados na apresentação de ferramentas de avaliação, que podem incluir a construção de metas e próximos passos para carreira, assim como ferramentas para identificar potenciais e mapeamento de sucessores, comunicação clara das possibilidades de carreira dentro da empresa, ferramentas para planejamento da carreira e programas de mentoria.

As empresas que receberam maior pontuação entre as dez melhores foram a Masa da Amazônica, com 100 pontos na edição de 2008; a Volvo com 91,8 em 2009; e a BV Financeira com 97,1 em 2010. Empresas de segmentos bastante diversificados e que concentram sua operação também em locais diferentes do país.

As práticas da BV e Volvo reforçam a questão de avaliar o pessoal, preparar lideranças, identificar sucessores para posições chaves, além de construir planos de ação para

funcionários que apresentam desempenho abaixo do esperado. Neste ponto, a prática é convergente à proposta de Dutra (1996) referente a empresa ter que trabalhar na conciliação de expectativas, no cenário atual do mercado de trabalho. Assim é importante identificar as pessoas que se mostram desinteressadas ou com desempenho abaixo do esperado e rever o contrato de metas e planejamento para os próximos meses. O objetivo é que ferramentas como as relatadas, possam servir como uma sinalização para que as expectativas sejam revistas e, novamente, compartilhadas.

Com relação as empresas que receberam o reconhecimento como destaque nas práticas de gestão de carreira, temos novamente a Accenture em 2008, seguida da Promon em 2009 e a Dow em 2010. Também empresas que atuam em segmentos diferentes, em consultoria de prestação de serviços em tecnologia, gestão e terceirização, engenharia de projetos e tecnologia e indústria química, respectivamente. As práticas relatadas se diferenciam no sentido de apresentar a figura do mentor e treinamentos para preparar este mentor para orientar a carreira de seu mentorado, além de avaliações que não ficam restritas apenas a chefia diretas, presença de comitês para avaliação das pessoas e identificação de potenciais e sucessores, várias direções possíveis para construir o planejamento de carreira e um aspecto que foi destacado deste o início do guia, possibilidade de fazer carreira internacional.

É viável considerar a presença de um estímulo à construção de redes que impulsionem o desenvolvimento da carreira e façam um paralelo com a metáfora das redes (INKSON, 2004), visto que cada vez mais o grupo das pessoas que farão a avaliação e orientação de carreira está pulverizado e não restrito apenas a chefia direta, além de aparecerem relatos de preocupação e preparação dos líderes que vão atuar dando *feedback* e orientação com relação ao planejamento de carreira. Quanto aos modelos teóricos, percebe-se que estão relacionados a questão de ter diferentes caminhos a seguir ligados a possibilidade de desenvolver diferentes competências. Como identificado na Dow a preocupação está em ter pessoas preparadas para constantemente enfrentar novos desafios. Prática que relaciona-se ao modelo multidirecional ou espiral, tanto pela questão da habilidade de desenvolver novas respostas aos desafios, quanto pelo fato de haver uma construção que depende também de como o outro me avalia, qual a leitura é feita do que estou entregando, além de haver um foco na relação criada, que tem impactos na construção da carreira.

Os últimos dados apresentados, não tinham relação direta com uma empresa, mas são a fotografia das práticas atuais e de quanto estão próximas do esperado dos critérios gerais adotados pela publicação.

Fica evidente que em carreira temos até o momento muitos relatos de práticas ligadas à promoção interna e sistemas de divulgação de vaga. Que é ratificado pela afirmativa de existirem programas formais de recrutamento interno e atende a definição, das três últimas edições, de presença de ferramenta que oferece possibilidade para os funcionários crescerem profissionalmente. Mas está ainda parece uma ação isolada para realidade da maioria das empresas e, inclusive, distante das propostas dos modelos teóricos. A avaliação da chefia direta ou 360° aparece com um ponto de atenção, visto que não é prática comum para todos as empresas do Guia, é possível dizer que faz parte da rotina daquelas empresas que se destacam na categoria. Mentoria é um ponto que fica bastante restrito e foi apresentado apenas pelas empresas que foram destaque, consideradas como referência em carreira pela equipe da revista, pois as empresas que recebem maior pontuação nesta categoria, não relatam esta prática.

Stevens (1996) já trazia como pontos positivos para a condução de programas de desenvolvimento de carreira, usar ferramentas adequadas nos processos de avaliação, realizar ações encadeadas e não apenas pontuais. Assim é relevante considerar que metade das empresa realiza cursos e eventos para planejamento de carreira, mas é importante que estas ações não sejam pontuais. Outro fator levantado pelo autor é quanto ao cuidado com relação à discussão de performance atrelada a revisão de carreira, mas não há comentários referentes a este aspecto na avaliação geral do Guia. Bem como da importância de garantir o envolvimento dos executivos no processo, que também não é levantado nesta matéria.

Outro ponto que chama atenção é que nos últimos anos não há nenhum relato referente a programas de preparação dos empregados para aposentadoria, ao contrário há relatos apenas em 1997, das empresas DuPont, Xerox e Goodyear que estão relacionados a empresa custear a aposentadoria. Em 2004, o assunto aparece no relato da empresa Tigre, como um ponto que gera angústia nos funcionários e em nenhum momento está vinculado ao preparo dos funcionários para este momento. Embora o apontamento seja de que falta melhoria nos programas, é percebida pouco ou nenhuma divulgação desta prática.

O alerta é relacionado às práticas de recolocação, que em alguns relatos se resumem a pagar salários ou benefícios adicionais, enquanto em outros refere-se a um programa estruturado para recolocação no mercado de trabalho ou estímulo a empreender, mas, no geral, fica claro que as ações são mais pontuais do que práticas adotadas.

Basicamente, os critérios gerais adotados atualmente pelo Guia podem ser resumidos em:

- ✓ Programas formais de recrutamento interno e divulgação das possibilidades de carreira.
- ✓ Presença de sistemas de avaliação de desempenho;
- ✓ Cursos e eventos para planejamento de carreira;
- ✓ Programas de mentoria e aconselhamento de carreira;
- ✓ Ações estruturadas e políticas de recolocação dos profissionais;
- ✓ Programas para preparação dos empregados para aposentadoria.

Crítérios que procuram demonstrar que a organização oferece ferramentas para que os funcionários se desenvolvam e cresçam profissionalmente, sejam capazes de desenvolver outros funcionários e tenham um suporte na saída da empresa. Pode-se considerar que são ferramentas que estão mais próximas dos modelos teóricos que priorizam a conciliação e construção conjunta da carreira (carreira multidirecional ou espiral), do que de modelos que dão ênfase na construção individual (carreira de Proteu). Este modelo se aproxima das estruturas de carreira organizacional (visão tradicional) no sentido da empresa oferecer uma estrutura predefinida, com o diferencial que o funcionário é responsável por fazer suas escolhas e tomar decisões. E, na maioria dos aspectos, ainda é bastante distante de modelos como o da carreira sem fronteiras ou da carreira caleidoscópio, quando considerado o aspecto de que não há volume de relatos referentes as construções de carreira dentro e fora da empresa, nem mesmo a valorização deste aspecto. Bem como, os projetos têm total relação com as construções dentro da organização, não há ênfase em construções dos profissionais entre organizações e com base nas redes sociais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática trabalhada nesta pesquisa surgiu de inquietações com relação a: qual o estado da arte dos estudos sobre carreira? Quais as práticas de destaque adotadas no mercado organizacional brasileiro? Quais os pontos de convergência e divergência entre a teoria e a prática levantada? Tais questionamentos são resultado da vivência em algumas organizações, especificamente em áreas relacionadas à gestão de pessoas.

Como forma de tentar compreender melhor a questão da carreira e as inquietações apontadas, a presente pesquisa buscou ampliar os estudos sobre o tema, partindo das concepções de carreira veiculadas por meios de comunicação, que são importantes meios de formação de opiniões e de concepções acerca do mercado de trabalho, dos processos de gestão de pessoas e, especificamente, da carreira.

A publicação escolhida foi o Guia Você S/A Exame “Melhores Empresas para se Trabalhar” (Editora Abril). Meio de comunicação com publicação regular (anual), que tem como objetivo refletir o estado da arte na prática das empresas brasileiras, possui abrangência nacional, é disponibilizada nas bancas para público em geral, forma opinião na área da gestão de pessoas e é fonte de influência para as empresas.

O objetivo geral foi levantar como o termo carreira foi empregado ao longo dos 14 anos do Guia e quais as melhores práticas relatadas. Analisar quais as relações entre estas concepções e os modelos teóricos atuais, e qual o reflexo destas concepções na relação empregador/empregado e na construção de projetos de carreira.

Foi possível identificar que nas 14 publicações há variações ao longo do tempo, da definição que é dada para carreira. No início a definição era bastante relacionada a uma visão tradicional, de ascensão hierárquica e degraus predefinidos para serem seguidos, visão vinculada à concepção da carreira organizacional ou carreira externa (DUTRA, 1996; SCHEIN, 1993) e à metáfora da carreira em estágios - carreira como ciclo (INKSON, 2004). Ao longo do tempo, o termo ascensão deixa de ser utilizado nas definições e o foco é a possibilidade de movimentação na empresa, e estímulo para que o funcionário faça escolhas e trilhe sua carreira. Postura que começa a estabelecer paralelo com as novas abordagens de carreira.

De forma geral, podem ser identificados três grandes eixos que são direcionadores para teoria e prática, são eles: a visão tradicional, a visão a partir de competências e a visão a partir das redes sociais. Dentro destes eixos é possível aproximar os modelos teóricos e as práticas relatadas de carreira.

Percebe-se que existem traços ligados ao modelo tradicional que acompanham as práticas presentes nos 14 anos de publicação, exemplificados por adoção de treinamentos

formais, ascensão ligada à hierarquia, foco no saber fazer e no gerenciamento das carreiras pela organização.

Ao longo do tempo, as publicações passam, gradativamente, a inserir a importância das pessoas desenvolverem competências relacionadas a saber aprender, se adaptar a novas demandas, ter autoconfiança, gerenciar a carreira, traços evidenciados a partir da publicação de 1998. Neste ponto, teoria e prática se aproximam e fica evidente que as características esperadas dos funcionários no mercado das organizações atual estão relacionadas a autonomia, habilidade para aprender e flexibilidade para lidar com mudanças frequentes, características que vão assumindo o lugar de obediência e disciplina, que eram esperadas no mercado de trabalho baseado na carreira tradicional.

Outro ponto de convergência está na apresentação de empresas de segmentos diversos com a presença na maioria das edições de organizações com atuação no segmento de serviços, redução de funcionários com vínculo efetivo, aumento de temporários e terceirizados, e enxugamento dos níveis hierárquicos. Sendo que as carreiras, antes determinadas por estruturas homogêneas, fixas e estáveis, sofrem o impacto das transformações do mercado de trabalho e se tornam estruturas e processos mais heterogêneos, complexos e instáveis (ANTUNES, 1999; BLANCH, 2003; MATTOSO, 1994; SENNETT, 1998).

Correspondente a este novo cenário, foi possível observar, no decorrer da apresentação dos dados, pontos que aproximam a prática das propostas de modelo de carreira de Proteu (HALL, 2002) e espiral ou multidirecional (BARUCH, 2004; EVANS, 1986), bem como da metáfora da jornada (INKSON, 2004). Pois, tanto na definição e concepção de carreira adotada pelo Guia, como nas práticas, aparece a importância das pessoas gerenciarem sua carreira, serem expostas a novos desafios, estarem abertas a aprender sempre, e da organização propiciar ferramentas para auxiliar neste desenvolvimento e oferecer chances reais de movimentação interna, numa relação de co-responsabilidade sobre a carreira na qual a organização oferece condições e meios para o desenvolvimento da carreira, entretanto o funcionário deve saber utilizá-los direcionando sua movimentação e seu crescimento na organização em que está inserido.

Os pontos de divergência aparecem em propostas relacionadas a carreira sem fronteiras (ARTHUR; ROSSEAU, 1996). Embora a concepção de 2006 da revista reforce a importância de incluir todas as pessoas que possuem vínculo com a organização na preocupação e ações destinadas a carreira, há relatos muito pontuais que possibilitam visualizar funcionários se movendo através das fronteiras dos empregadores, ou a opção de contribuir como empreendedor (autônomo), estímulo a rede de relacionamento no mercado de

trabalho ou a possibilidade de interrupção ou reorganização da carreira em função do projeto de vida.

Assim como modelos relacionados à metáfora de redes (INKSON, 2004) e à carreira caleidoscópico (MAINIERO; SULLIVAN, 2006), que vem aparecendo com força na literatura especializada como o futuro das carreiras, mas que ainda são muito pontuais na revista estudada e podem ser considerados uma divergência entre teoria e prática. As poucas empresas que estimulam a construção das redes para orientação de carreira fazem isto através de projetos de mentoria e não estimulam a expansão das redes para além da estrutura da organização, como aponta o modelo da carreira caleidoscópico.

Constata-se atualmente um cenário, nas práticas relatadas pela publicação, que pode ser caracterizado como de transição e busca de co-responsabilidade. Transição por haver mescla de diferentes modelos convivendo nas empresas, algumas práticas ainda mais próximas de propostas tradicionais (carreira organizacional) e outras com ênfase total na responsabilização dos indivíduos para conduzir sua carreira (carreira de Proteu). A forma de avaliação adotada pelo Guia busca sinalizar um caminho de construção conjunta em que o indivíduo tem autonomia para fazer escolhas e a organização disponibiliza ferramentas para que as possibilidades fiquem claras e seja viável desta forma contribuir na construção da carreira, mais característico da carreira multidirecional, que parece ser o modelo predominante descrito no Guia analisado. Destaca-se, ainda, a pouca referência aos modelos da carreira sem fronteiras e caleidoscópico, densamente descritos na literatura especializada.

Por fim, os resultados oferecem uma possibilidade de compartilhar as práticas consideradas de excelência e chamar a atenção para pontos importantes que ainda não fazem parte do cotidiano das organizações, lembrando que, por serem práticas de excelência, possivelmente constituem a vanguarda das concepções e práticas relativas ao desenvolvimento e gestão das carreiras nas organizações, e podem não representar a maioria das práticas realizadas no Brasil.

Espera-se que as contribuições deste trabalho, direcionadas para compreensão das práticas referentes a carreira presentes no mercado de trabalho brasileiro e a aproximação entre estas práticas e os modelos teóricos, tenham agregado valor as produções nacionais voltadas à temática. Em pesquisas futuras é possível ampliar o universo de estudo e considerar outras publicações periódicas que envolvem melhores práticas relacionadas a carreira. Assim, como incluir uma etapa de observação *in loco*, ou seja, visitar as empresas que se destacam, para avaliar junto com o funcionário a adesão e utilização das práticas e ferramentas que a organização disponibiliza.

REFERÊNCIAS¹⁶

¹⁶ De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023.

ANTUNES, R. Os novos proletários do mundo na virada do século. In: _____. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 1999. p. 195-208.

_____. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 13 ed. rev. ampl. São Paulo: Cortez, 2008.

ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.

_____; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In: _____. (Orgs.). *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989. p. 7-25.

_____; ROSSEAU, D. M. (1996). *The boundaryless career – a new employment principle for a new organizational era*. Nova York: Oxford University Press.

ATKINSON, C. Career management and the changing psychological contract. *Career Development International*, v. 7, n.1, p. 14-23, 2002.

BARROS JR., A. C. de. *Sujeito e empresa capitalista contemporânea num impasse: entre o laço social neurótico e o perverso*. 2009. 186 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths - organizational and individual perspectives. *Career Development International*, v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.

_____. Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, v. 16, n. 2, p. 125-138, 2006.

BASTOS, A. V. B. *Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. 1994. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BAZILLI, C. et al. *Interacionismo simbólico e teoria de papéis*. São Paulo: EDUC, 1998.

BENDASSOLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *Revista de Administração de Empresas*, v. 4, n. 49, p. 387-400, 2009.

BLANCH, J. M. Transformaciones en el mundo laboral. In: _____. (Org.). *Teoría de las relaciones laborales*. Desafíos. Barcelona: UOC, 2003. p. 12-88.

BRUTTIN, A. R. L. *Empregabilidade na mídia de negócios* – um estudo de sentidos em circulação. 2003. 125 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Departamento de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2003.

BUTCHER, D.; HARVEY, P. Meta-ability development: a new concept for career management. *Career Development International*, Cranfield, UK, v. 3, n. 2, p. 75-78, 1998.

CAMPOS, K. C. L. *Construção de uma escala de empregabilidade: competências e habilidades pessoais, escolares e organizacionais*. 2006. 172f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, 2006.

CASADO, T. Comportamento organizacional: fundamentos para gestão de pessoas. In: SANTOS, R. C. (Org.). *Manual de gestão empresarial: conceitos e aplicações nas empresas*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 212-232.

_____. Palestra túnel do tempo. Apresentação realizada na Disciplina Planejamento de Carreira, do Programa de Pós Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 12 de março de 2008. São Paulo, 2008.

CASTELLS, M. A. A construção da identidade. In: _____. *O poder da identidade* (A era da informação: economia, sociedade e cultura). II. São Paulo: Paz e Terra, 2002. p. 22-28.

COLLIN, A.; YOUNG, R.A. Introducing: framing the future of career. In: _____. (Orgs.). *The future of career*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000. p. 1-9.

COSTA, I. S. A.; BALASSIANO, M. (Orgs). *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, I. S. A.; CAMPOS, A. M. S. M. Carreira, Vivência e Construção de Si. In: COSTA, I. S. A.; BALASSIANO, M. (Orgs). *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006. p. 65-80.

DUBERLEY, J., MALLON, M. & COHEN, L. Exploring career transitions: accounting for structure and agency. *Personnel Review*, v. 35, n. 3, p. 281-296, 2006.

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

_____. *Gestão de competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

_____. Carreira: diferencial para o sucesso profissional e pessoal. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Orgs.). *Manual de gestão de pessoas e equipes: operações*. São Paulo: Gente, 2002. v. 2, p. 195-214.

_____. O conceito de competência e sua contribuição para a gestão de carreira. In: CHAMON, E. M. Q. O. (Org). *Gestão de organizações públicas e privadas: uma abordagem interdisciplinar*. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2007. v. 1, p. 79-102.

_____ et al. Competências requeridas no mercado globalizado. In: FISHER, A. L.; DUTRA, J.; AMORIN, W. (Orgs.). *Gestão de pessoas – desafios estratégicos das organizações contemporâneas*. São Paulos, Atlas, 2009. p. 77-98.

_____. (Org.). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

EDITORA ABRIL. *Guia Você S/A Exame As melhores empresas para você trabalhar*. São Paulo, 1997-2010.

EVANS, P. Directions in career management. *Personnel Management*, v. 18, n. 12, p. 26-29, 1986.

FENWICK, T. J. Contradictions in portfolio careers: work design and client relations. *Career Development International*, v. 11, n. 1, p. 66-79, 2006.

GUNZ, H.; PEIPERL, M. *Handbook of career studies*. USA: Sage, 2007.

HALL, D. T. *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott Foresman, 1976.

_____. *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

HEWLETT, S. A. *Off-ramps and on-ramps: keeping talented women on the road to success*. Boston: Harvard Business School, 2007.

HIGGINS, M. C.; THOMAS, D. A. Constellations and careers: toward understanding the effects of multiple developmental relationships. *Journal of Organizational Behavior*, v. 22, p. 223-247, 2001.

HOLLAND, J. L. *Making vocational choices*. 3 ed.. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1997.

INKSON, K. Images of career: nine key metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, v. 65, n. 1, p. 96-111, 2004.

KANTER, R. M. Do status à contribuição: a base mutável da remuneração. In: _____. *Quando os gigantes aprendem a dançar: dominando os desafios e estratégias, gestão e carreiras nos anos 90*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 231-272.

KISHORE, A. *Redes sociais de desenvolvimento: um estudo quantitativo sobre alunos de MBA*. 2006. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, 2006.

MACEDO, R. B. M. A prancha é da profissão, mas o relevante é a ocupação. In: _____. *Seu diploma, sua prancha: como escolher a profissão e surfar no mercado de trabalho*. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 156-173.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. *The opt-out revolt: how people are creating kaleidoscope careers outside of companies*. Davies-Black: New York, 2006.

MALVEZZI, S. Empregabilidade e carreira. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 2, n. 1, p. 55-72, 1999.

_____. Psicologia Organizacional: da administração científica à globalização, uma história de desafios. In: Machado, C. M. et. al. (Orgs). *Interfaces da Psicologia*. Évora: Universidade de Évora, 2000. v. 2, p. 313-326.

MATTOSO, J. E. L. *Trabalho sob fogo cruzado*. São Paulo em Perspectiva, v. 8, n. 1, p. 13-21, 1994.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *RAC*, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

MEDRADO, B. Textos em cena: a mídia como prática discursiva. In: SPINK, M. J. P. (Org.). *Práticas discursivas e produção do sentido no cotidiano*. São Paulo: Cortez, 1999. p. 243-271.

MOORE, C.; GUNZ, H.; HALL, D. T. Tracing the historical roots of career theory in management and organization studies. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. (Orgs.). *Handbook of career studies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007. p. 13-38.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: COSTA, I. S. A; BALASSIANO, M. (Orgs.). *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006. p. 9-19.

NAKATA, L. E. et al. Uso de pesquisas de clima organizacional no Brasil. *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, ano 6, n. 6, p. 45-68, 2009.

PARSONS, F. *Choosing a vocation*. Boston: Houghton Mifflin, 2005 (Original publicado em 1909).

RENTERÍA-PÉREZ, E.; MALVEZZI, S. Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologica*, v. 7, n. 2, p. 319-334, 2008.

RIBEIRO, M.A. A trajetória no mundo do trabalho: o conceito de carreira. In: _____. *Orientação profissional para “pessoas psicóticas”*: um espaço para desenvolvimento de estratégias identitárias de transição através da construção de projetos. 2004. 296f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, 2004. p. 83-88.

_____. *Psicologia e gestão de pessoas: reflexões crítica e temas afins (ética, competência e carreira)*. São Paulo: Vetor, 2009a.

_____. A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética de carreira psicossocial. *Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho (USP)*, São Paulo, v. 12, n. 2, 2009b. p. 203-216.

RIVAS, F. (Org.). *Asesoramiento vocacional: teoría, práctica e instrumentación*. Barcelona: Ariel, 2003.

ROUSSEAU, D. M. *Psychological contracts in organizations* – understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SAVICKAS, M. L. Renovating the psychology of careers for the twenty-first century. In: COLLIN, A.; YOUNG, R. A. (Orgs.). *The future of career*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000. p. 53-68.

_____. et al. Life designing: a paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, v. 75, p. 239–250, 2009.

SCHEIN, E. H. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

_____. A critical look at current career development theory and research. In: HALL, D. T. (Org.). *Career development in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989. p. 310-331.

_____. *Career anchors: discovering your real values*. Amsterdam: Pfeiffer, 1993.

SENNETT, R. *A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1998.

_____. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SONNENFELD, J.; KOTTER, J. Maturation of career theory. *Human Relations*, v. 35, n. 1, 1982. p. 19-46.

SPINK, P. Análise de documentos de domínio público. In: SPINK, M. J. P. (Org.). *Práticas discursivas e produção do sentido no cotidiano*. São Paulo: Cortez, 1999. p. 123-151.

STEVENS, P. What works and what does not in career development programmes. *Career Development International*, Sydney, Austrália, v. 1, n. 1, p. 11-18, 1996.

SUPER, D. E. *The psychology of careers*. New York, NY: Harper & Row, 1957.

_____. *Career development: self-concept theory – essays in vocational development*. Nova York, NY: College Entrance Examination Board, 1963.

_____. A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, v. 16, p. 282-298, 1980.

_____. New dimensions in adult vocational and career counseling. *Occasional paper n. 106*. Ohio: The National Center for Research in Vocational Education, 1985.

_____. A life-span, life-space approach to career development. In: BROWN, D.; BROOKS, L. (Orgs.). *Career choice and development: applying contemporary theories to practice*. San Francisco, LA: Jossey-Bass, 1990. p. 28-42.

_____; BOHN JR, M. J. *Psicologia ocupacional*. São Paulo: Atlas, 1972.

_____; SAVICKAS, M. L. The life-span, life-space approach to careers. In: BROWN, D.; BROOKS, L. (Orgs.). *Career choice and development: applying contemporary theories to practice*. 3 ed. San Francisco, LA: Jossey-Bass, 1996. p. 121-178.

TEMPLER, A. J.; CAWSEY, T. F. Rethinking career development in a era of portfolio careers. *Career Development International*, Ontario, Canadá, v. 4, n. 2, p. 70-76, 1999.

THITE, M. Help us but help yourself: the paradox of contemporary career management. *Career Development International*, Queensland, Austrália, v. 6, n. 6, p. 312-317, 2001.

TOLFO, S. R. A carreira profissional como possibilidade de crescimento humano. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, VI., 1999, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte, 1999. p. 301-322.

_____. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudança. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*, v. 2, n. 2, p. 39-63, 2002.

_____.; PICCININI, V. C. Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre uma teoria e a prática. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 165-193, 2001.

TOURAINÉ, A. La qualification du travail: histoire d'une notion. *Journal de Psychologie Normale et Pathologique*, v. 13, p. 27-76, 1955.

VAN MAANEN, J. (Org.). *Organizational careers: some new perspectives*. New York: Wiley, 1977.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão de Carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010. p. 3-39.

WOOD, T.; PAES DE PAULA, A. P. *Pop management*: a literatura popular de gestão no Brasil. São Paulo: Fundação Getulio Vargas/Núcleo de Pesquisas e Publicações, 2002. Relatório n. 3.