

O sistema de administração da carreira profissional em uma organização brasileira: destaque no gerenciamento de pessoas.

Resumo

A interação entre organizações e indivíduos pela concepção da carreira profissional apresenta duas perspectivas: do indivíduo e seus atributos e da organização e gestão da carreira. Nesta pesquisa analisou-se o sistema de administração da carreira profissional que concilia essas perspectivas. A pesquisa foi exploratória, qualitativa, com estudo de caso único. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e checklists junto aos gestores, pesquisas em documentos e observação não participante. A análise construtivista social evidenciou que a organização com destaque no gerenciamento de pessoas proporciona propósitos de carreira profissional, com ganhos mútuos para indivíduos e organizações.

Palavras-chave: Sistema de administração da carreira profissional. Carreira profissional. Gestão estratégica de pessoas.

The system of administration of the professional career in a brazilian organization: highlight in managing people

Abstract

The interaction between organizations and individuals for designing the career presents two perspectives: the individual and their attributes, and the organization and career management. In this research it was analyzed the career management system that reconciles these perspectives. The research was exploratory, qualitative, with single case study. Data collection was performed through semi-structured interviews and checklists with the managers, research in documents and non-participant observation. The social constructivist analysis showed that the organization with emphasis on people management provides career purposes, with mutual gains for individuals and organizations.

Keywords: Vocational career management system. Professional career. Strategic management of people.

(1) Professora do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade 9 de Julho, UNINOVE
claudianereis@uol.com.br

(2) Professora do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina
ameliasilveira@gmail.com

Introdução

O trabalho é um tema recorrente na história do desenvolvimento humano. O conhecimento, a compreensão e a análise dos fatores que cercam e que influenciam a dinâmica e a realização da atividade laboral, historicamente, têm despertado a atenção dos agentes desse processo – as organizações e os indivíduos –, assim como dos pesquisadores e estudiosos do tema. Neste contexto, as premissas de valorização à habilidade humana e ao capital intelectual, bem como as modificações ligadas à atividade laboral, emergem com foco para as estratégias voltadas ao mundo do trabalho. Entre essas estratégias de trabalho, destaca-se a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações para os propósitos da carreira profissional, que estiveram inicialmente atrelados às práticas de gestão com o planejamento estratégico de recursos humanos e com os da organização (WALKER, 1976), e, ainda, com o planejamento das ações de recursos humanos ou o planejamento da carreira profissional (MOORE, 1979).

No Brasil, Albuquerque (1987, 1999, 2002), Dutra (1993, 1996, 2002, 2009, 2011, 2012) e Dutra e Veloso (2010, 2013) nortearam esta temática. Casado (2007) e Veloso (2009, 2012) também tratam do assunto. Veloso e Dutra (2010, 2011) contribuíram com destaque para o tema. Nos últimos anos, as pesquisas acerca da carreira ganharam novos contornos. Kaye (2005), Armstrong e Rounds (2010) e Armstrong e Taylor (2014) colaboraram para a evolução do assunto, sinalizando o desenvolvimento de modelos integrados para a análise da carreira. Para os indivíduos, a satisfação do trabalho, para as organizações, a viabilização das estratégias e dos objetivos empresariais.

O planejamento da carreira é entendido como de responsabilidade do indivíduo, enquanto a organização responde pela gestão da carreira profissional. A conciliação desses objetivos – indivíduos e organizações demandam uma administração – é denominada Sistema de Administração da Carreira. Como tal, baseia-se nas políticas (princípios e diretrizes básicas que regulam decisões e comportamentos) e nas práticas (procedimentos, métodos e técnicas) adotadas para programar as decisões e nortear ações no âmbito organizacional, bem como a sua relação com o ambiente externo. As políticas e práticas que caracterizam os instrumentos de gestão destinados a esse sistema visam oferecer suporte às decisões individuais (indivíduo) e organizacionais (ações de recursos humanos) e facilitar a intermediação da comunicação entre pessoas e organizações (gestores). Moore (1979), Gutteridge, Otte e Williamson (1983), Sonnenfeld (1984), McNeely (1992) e Leibowitz, Farren e Kaye (1986) sustentaram e delinearam o sistema de administração da carreira.

O entendimento converge para a possibilidade de conciliar as políticas e as práticas da gestão de pessoas, assim como os papéis que os profissionais de recursos humanos e gestores assumem perante a administração da carreira profissional. O estudo desse sistema possibilita duas perspectivas de pesquisa e análise, tendo como temática central a carreira profissional. A primeira corresponde à análise da gestão de pessoas, que aponta formas e instrumentos para a busca da conciliação entre as necessidades e as expectativas individuais e organizacionais. A segunda possibilita o desenvolvimento de uma visão integrada e estratégica da gestão de recursos humanos, em que o papel das pessoas, o papel da organização e o papel dos gestores e das áreas de apoio ficam delineados para um único foco: a conciliação de interesses e objetivos que se encontram voltados à carreira profissional.

Considerando como ponto de partida para a coleta de dados e a análise dos resultados as interpretações dos agentes desse processo, a saber: os gestores das áreas operacional e de recursos humanos –, buscou-se ampliar o entendimento do tema em um ambiente organizacional considerado adequado para esta ação convergente. Ao analisar a percepção desses agentes e autores organizacionais, pressupõe-se que será possível identificar as associações e as não associações quanto às percepções frente ao objeto de pesquisa, a saber, o sistema de administração de carreiras e a gestão estratégica de pessoas em uma

organização que se destaca no gerenciamento de pessoas segundo o Ranking Aon Hewitt. Cabe destacar, para melhor entendimento, que o Ranking Aon Hewitt em Gestão de Pessoas é uma premiação organizada anualmente. Os resultados são publicados e divulgados por meio do anuário da revista Valor Carreiros: as melhores na gestão de pessoas, editado pelo jornal Valor Econômico. O Ranking estabelece a premiação de acordo com o porte da organização.

De acordo com o cenário apresentado, este artigo delineou como objetivo analisar o sistema de administração da carreira profissional como proposta dessa conciliação de interesses em uma organização brasileira, com destaque para o gerenciamento de pessoas segundo o Ranking Aon Hewitt.

Metodologia

Esta seção apresenta o método, as técnicas e os procedimentos que foram utilizados na pesquisa e que permitiram aumentar a compreensão do estudo realizado para assegurar a réplica científica, conforme apontaram Silveira et al. (2009, p. 68). Esta pesquisa contemplou a realização de um estudo de natureza teórico-empírica, a partir da abordagem qualitativa. O método de pesquisa utilizado foi o fenomenológico de natureza hermenêutica. E os objetivos da pesquisa estiveram relacionados aos propósitos da pesquisa exploratória (SELLTIZ et al., 1974; COOPER; SCHINDLER, 2003; SAMPIERI et al., 2006; SILVEIRA et al., 2009). Como estratégia de pesquisa foi utilizada a estratégia do estudo de caso único, em profundidade.

A abordagem de pesquisa proposta como sendo qualitativa encontrou sustentação nos estudos e pesquisas realizados pelos teóricos da metodologia científica. Destacam-se aqui os trabalhos de Selltiz et al. (1974), Godoy (1995), Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998), Cooper e Schindler (2003), Flick (2004), Sampieri et al. (2006), Creswell (2010) e Richardson (2012). Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998) consideraram como principal característica desse tipo de abordagem a concepção compreensiva e interpretativa, por meio da qual se parte do pressuposto de que “[...] as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado.” (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1998, p. 131).

A pesquisa qualitativa é marcada pelo raciocínio indutivo, partindo da análise de uma situação particular para o geral. Assim, o método de pesquisa utilizado foi o fenomenológico de natureza hermenêutica (ANDRADE MARTINS, 1994; GODOY, 1995; COLTRO, 2000; DARTIGUES, 2002; MOREIRA, 2004; VERGARA, 2006; CRESWELL, 2010). A fenomenologia, de natureza hermenêutica (COLTRO, 2000; DARTIGUES, 2002; MOREIRA, 2004; GIL, 2011), pautou os procedimentos desta pesquisa, porque se trata de uma fenomenologia interpretativa, considerada importante referência para as pesquisas empíricas em administração, visto que prioriza a busca pelo conhecimento voltado ao resgate dos significados atribuídos pelos sujeitos ao fenômeno investigado. Assim, buscou-se o significado das políticas e práticas de gestão de pessoas que constituem a gestão estratégica de pessoas da organização em estudo. Analisou-se, também, a influência dessa gestão estratégica e de seus componentes frente ao Sistema de Administração da Carreira Profissional. Para tanto, apurou-se a interpretação dos agentes principais em uma organização brasileira, com destaque para o gerenciamento de pessoas. Os objetivos da pesquisa estiveram relacionados aos propósitos da pesquisa exploratória (SELLTIZ et al., 1974; COOPER; SCHINDLER, 2003; SAMPIERI et al., 2006; SILVEIRA et al., 2009).

A pesquisa pode ser considerada exploratória porque possui natureza investigativa e de sondagem, propícias ao estudo aqui sinalizado, destinado às situações em que se desconhece a totalidade das variáveis que cercam o fenômeno em estudo. O caráter exploratório deve-se, ainda, ao fato de ter como objetivo ampliar a compreensão do fenômeno investigado (SELLTIZ et al., 1974).

A estratégia de pesquisa foi o estudo de caso único. Trata-se de uma estratégia de pesquisa correlata à abordagem de pesquisa qualitativa e que atende aos propósitos de estudos de natureza exploratória. O estudo de caso de tipo exploratório, apresentado por Yin (2010), foi indicado para o estudo de eventos contemporâneos perante comportamentos que não podem ser manipulados. É condição, também, para a caracterização de um estudo de caso, a busca de evidências e dados da realidade (do caso) que possam demonstrar e defender, dentro dos limites das avaliações qualitativas, as teses previamente formuladas (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010; GIL, 2009). Assim, para a coleta de dados foram adotados os seguintes procedimentos: as pesquisas documentais; as entrevistas semiestruturadas realizadas em profundidade, acompanhadas do preenchimento de dois checklists relacionados às temáticas em estudo, à gestão estratégica de pessoas e ao sistema de administração da carreira profissional; além das observações simples, não participantes. A amostra tem como alvo, segundo Silveira et al. (2009), os respondentes representativos do fenômeno em análise, considerados informantes-chave. Nesta pesquisa, esses informantes foram representados pela supervisora de recursos humanos e pelo gerente operacional da primeira unidade fundada na organização. Eles integram a alta gestão da organização e se reúnem para a tomada de decisões com o dono da empresa, que hoje faz parte do Conselho Administrativo.

Os aspectos ligados à investigação dos fenômenos, no campo da administração, são dotados de subjetividade e caracterizam-se pelas configurações alternativas e não convencionais, as quais partem da realidade social na sua complexidade. A característica básica dessa metodologia é voltar-se para a compreensão do papel do sujeito pesquisado. Para tanto, deve-se problematizar essa atuação no campo em que está inserida, a fim de trazer à tona os desdobramentos do conhecimento apresentado. A realidade refere-se ao que é compreendido, interpretado e comunicado.

A entrevista em profundidade, tendo como base uma pauta geral, com questões abertas, como sugestão para a condução do assunto, foi o instrumento para a coleta dos dados. Bem como o checklist delineado a partir dos autores dessa temática, as pesquisas documentais e a observação no local de pesquisa.

Para as estratégias de tratamento e de análise dos dados, a base teórica, segundo Creswell (2010), ampara-se na concepção construtivista social na qual o indivíduo procura entender o mundo em que vive e trabalha e desenvolve significados subjetivos das experiências em relação ao objeto aqui, a carreira profissional. Assim, foram adotadas estratégias de análise documental e de análise de conteúdo (BARDIN, 1979), as quais possibilitaram a compreensão dos fenômenos estudados por intermédio das categorias e das subcategorias de análise. A validade científica foi assegurada por meio da triangulação, ou seja, da adoção de, no mínimo, três técnicas de levantamento de dados primários, como já apresentado.

Análise e discussão dos resultados

Com esta subseção teve-se o objetivo de apresentar e analisar os dados coletados acerca das características, concepções, políticas e práticas da gestão estratégica de pessoas que evidenciam os aspectos do sistema de administração da carreira em uma organização brasileira destacada no gerenciamento de pessoas. Os componentes dessa gestão estratégica – análise e formulação da missão, visão e objetivos da organização, bem como as políticas e práticas de gestão – passaram a fazer parte da configuração da gestão estratégica de pessoas dessa corporação que atua cada vez mais em parceria e alinhamento aos negócios e propósitos dessa organização.

A constituição da área de Gestão de Pessoas, considerando o organograma da organização, bem como a configuração estratégica da área, em relação à missão, visão, valores, objetivos e metas, foi analisada pelos respondentes do estudo, como apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Gestão estratégica de pessoas

A constituição da área de Gestão de Pessoas, considerando o organograma da organização. A configuração estratégica da área: missão, visão, valores, objetivos e metas.	
ENTREVISTA	Profissional de Recursos Humanos Somos muito generalistas, nosso RH é generalista desde a administração de pessoal até o desenvolvimento organizacional. A equipe [...] é composta por 24 pessoas, sendo doze aqui na empresa e doze nas filiais. [...] Cada unidade nossa tem um profissional de RH. Trabalhamos com a missão, visão, os valores, os objetivos da empresa, em paralelo à empresa. E a preocupação com as pessoas se estende aos programas, na valorização dos colaboradores. Nossa preocupação é o bem-estar das pessoas. No RH a nossa estrutura é muito enxuta, a equipe é muito técnica, mas é voltada à valorização, sempre dar o bem-estar. (informação verbal).
	Gestor executivo Olha, eu acho uma coisa muito interessante com relação à organização. [...] A Organização te dá oportunidade de aprender em todos os departamentos que até então eu sempre foquei em toda a minha carreira na área comercial. E aqui é uma empresa que 95% é comercial, 5% é administrativo / operacional. Então eu aprendi bastante não só no varejo de GLP. [...]. Cheguei aos 38 anos ainda aprendendo. A Organização te dá essa oportunidade. (informação verbal).
Análise documental	Missão Ser reconhecida como uma empresa preocupada com as necessidades de seus clientes e a excelência de atendimento, como referência e eficiência administrativa, conduta ética e responsabilidade social, como investimento compensador e como o melhor local para seus empregados se desenvolverem profissionalmente. Visão Engarrafar e distribuir Gás L.P., para atender às necessidades de energia de um número crescente de pessoas e empresas, com qualidade e a preço justo. Respeitar o meio ambiente, ser leal com seus parceiros, gerar satisfação para os empregados, defender a rentabilidade e o crescimento esperado pelos acionistas e apoiar sua rede de distribuição de tal forma que, aos usuários finais de GLP seja garantido o fornecimento com conforto, praticidade, segurança e rapidez.
Observações diretas	Informações identificadas durante a visita realizada, por meio dos quadros afixados.

Fonte: os autores.

Observa-se alinhamento, segundo os respondentes, entre as informações apresentadas nas três fontes de evidências, porque o alicerce de uma organização – suas crenças, valores, propósitos e a filosofia organizacional –, quando alinhado e desdobrado por meio de uma gestão estratégica de pessoas, em parceria com os objetivos organizacionais, como no caso da organização em estudo, serve como base para o norteamento e a sustentação de políticas significativas voltadas ao desenvolvimento profissional e, por consequência, ao desenvolvimento pessoal.

Para os entrevistados, a melhor exemplificação desse alinhamento entre as estratégias organizacionais, a atuação e o posicionamento da área de gestão de pessoas passa pela preocupação existente com as pessoas. Como exemplos estão os programas e as campanhas existentes voltadas à valorização intelectual dos funcionários, como a concessão de bolsas de estudo e os programas voltados à melhoria da qualidade de vida de todos que ali trabalham, como apontado nos Quadros 2 e 3.

Quadro 2 – As políticas de desenvolvimento pessoal

Opinião em relação às seguintes políticas voltadas ao desenvolvimento de pessoas: <u>qualificação</u> para o trabalho e criação de condições favoráveis à motivação individual.	
ENTREVISTA	Profissional de Recursos Humanos
	Gestor executivo
Análise documental	
Observações diretas	

Fonte: os autores.



Quadro 3 – As políticas de desenvolvimento pessoal

Opinião em relação às seguintes políticas voltadas ao desenvolvimento de pessoas: possibilidades de crescimento funcional / desenvolvimento no próprio local de trabalho e oferecimento de incentivos vinculados aos resultados.	
ENTREVISTA	<p>Profissional de Recursos Humanos</p> <p>Quanto às possibilidades de crescimento funcional, desenvolvimento no próprio local de trabalho e oferecimento de incentivos vinculados aos resultados – itens (e), (f) e (g) da questão 16 – sim, elas existem no próprio local de trabalho. Nós temos PLR – Participação nos Lucros e Resultados – no final do ano junto com o acordo coletivo. Tem também a transparência de resultados. Um aspecto importante na integração é a segurança.</p>
	<p>[...] A pessoa pode estar assumindo um cargo de gerência, então essa pessoa passou por vários departamentos. [...] Ela roda, na verdade, obrigatoriamente, e isso depende de cada gestor, quer dizer, eu tenho por hábito fazer muitas reuniões com o meu gerente administrativo, o meu gerente comercial, o gerente operacional, tanto para sugerir quanto para ouvir, também para aprender com eles.</p> <p>[...] A oportunidade é dada dela sair de um departamento de faturamento e treinar no fiscal alguma coisa como análise de custo, por exemplo. Esta é uma demonstração de que ela é uma pessoa que serve para a empresa, que está dando uma oportunidade. [...] No momento da promoção, de uma oportunidade em uma função acima, nós vamos olhar para aquele colaborador que passou por aqueles departamentos.</p> <p>Na verdade, hoje não existe uma política propriamente dita para isso (oferecimento de incentivos voltados aos resultados), mas cada filial faz com que haja uma política de incentivo. Muitas vezes, ao se cumprir uma meta, a gente faz um churrasquinho. E então, se todo mês houver resultados positivos, quem sabe podemos fazer um churrasquinho. Todo mundo se diverte e todo mundo brinca. Já fiz parte de algumas filiais onde se incentiva a promoção de um funcionário do departamento comercial – o promotor, por exemplo – ao cargo de consultor. Agora que estamos promovendo, estes consultores vão receber incentivos.</p> <p>[...] O incentivo é muito voltado para cada filial. A Organização em nível Brasil não tem uma política voltada para esse incentivo a cada funcionário. Até na área comercial pode ser que tenha, às vezes, alguma premiação em nível de promotor de vendas, na área de gerência. Até nós, gerentes de unidade, temos premiações por coberturas de metas, por bons resultados [...] No bimestre, no trimestre, nós às vezes temos. Mas voltado para os funcionários da administração e operacional não há uma política de resultados. (informações verbais).</p>
	<p>Gestor executivo</p>

Análise documental	<p>Por meio do projeto “Tempo de Casa” os funcionários recebem uma placa em sua homenagem como forma de reconhecimento, além de dois dias de descanso a cada cinco anos trabalhados.</p> <p>Por meio de reajuste salarial por mérito e sempre que possível, os colaboradores são premiados pelas conquistas atingidas. Exemplo disso, por vários anos consecutivos a PLR foi concedida a todos os colaboradores em percentuais maiores que os acordados com os Sindicatos.</p> <p>Acompanhamentos e condições de mercado, por meio de pesquisas de salários e benefícios.</p> <p>Quando há a necessidade de substituir um colaborador ou aumentar o quadro, a primeira opção é promover pessoal interno, tanto na Matriz quanto nas Filiais, onde promovemos ajudantes para várias funções, como motoristas, operadores de tanque, conferentes, etc.</p> <p>O Dia Internacional da Mulher é lembrado anualmente, ocasião em que as funcionárias são homenageadas. Da mesma forma procedemos com o Dia do Motorista, realizando eventos em todas as nossas filiais.</p> <p>O engajamento de todos para a superação de metas e resultados é reconhecido por meio de comemorações internas.</p> <p>Fechamos o ano com nossa festa de confraternização, que conta com a participação dos colaboradores e suas famílias. Presenteamos com cestas de natal e distribuição de presentes.</p> <p>Os aniversariantes do mês nas filiais também são lembrados com bolos, salgadinhos e refrigerantes.</p> <p>Essas são práticas que trazem motivação e satisfação aos nossos colaboradores.</p>
Observações diretas	<p>As oportunidades de carreira, quando existentes, são disponibilizadas nos quadros destinados às informações internas afixados em cada andar.</p>

Fonte: os autores.

Considerando-se as informações presentes no Quadro 3, observa-se o alinhamento dos conteúdos apresentados, o que denota a evidência de uma gestão estratégica, conforme apontado por diversos teóricos, entre eles Albuquerque (2002), que delineou os respectivos tópicos aqui em análise. Já no Quadro 4 são demonstrados os itens quanto às possibilidades de crescimento funcional, desenvolvimento no próprio local de trabalho e oferecimento de incentivos vinculados aos resultados.

A entrevista realizada com a profissional de recursos humanos e com o gestor executivo da organização, as informações provenientes do Relatório para a pesquisa Aon Hewitt e as evidências obtidas por meio das observações diretas sinalizam a preocupação da Organização em estudo com o corpo funcional, com ações que vão desde a PLR (Participação nos Lucros e Resultados) até comemorações festivas.

É possível sinalizar uma propensão a um ambiente colaborativo e acolhedor, uma vez que as ações da área de gestão de pessoas e das lideranças encontram-se integradas.

Os propósitos ligados à carreira profissional manifestam-se em sintonia com os valores pessoais dos entrevistados, bem como com seus propósitos e perspectivas em longo prazo, que são significativos a cada um deles. Os respondentes manifestam agradecimento às



oportunidades recebidas e reconhecimento às possibilidades de crescimento que se estendem a todos que ali trabalham. Somado ao sucesso psicológico, que tem como parâmetro o sucesso interno do indivíduo, é possível perceber nos diálogos dos entrevistados a busca pelo aprendizado constante, a incorporação das várias experiências obtidas por meio da educação e dos treinamentos realizados e as experiências obtidas em outras organizações, o que resultou, segundo eles, na expansão da identidade profissional, que deságua e, concomitantemente, parte da própria hierarquia de valores pessoais e particulares, conforme apresentado no Quadro 4:

Quadro 4 – Programas específicos para a gestão da carreira profissional

1. Gerenciamento da sua carreira profissional: expectativas em relação à sua carreira profissional.	
2. Expectativas em relação ao seu trabalho / expectativas em relação a esta organização.	
Profissional de Recursos Humanos	<p>Carreira é a base da minha personalidade, significa eu estar em um local onde me faz feliz, que me faça desenvolver, onde eu possa estar trabalhando. Carreira é o resultado daquilo que eu tenho e que eu posso produzir e que eu posso estar contribuindo. Hoje eu tenho uma carreira profissional e posso fazer com que a minha equipe cresça e que também cresça comigo. Trata-se de coisas importantes e palpáveis. Eu tenho incentivo da minha gerência, da equipe, eu tenho apoio naquilo que eu faço inclusive os cursos de <u>coaching</u>, também pela aplicabilidade, pelo ajudar e contribuir como meu dia a dia. [...] várias pessoas que começaram nos serviços gerais que hoje atuam como advogados, gerente de abastecimento, que começou como <u>office boy</u> [...] E todos estão felizes. A gente procura dar a base [...]</p> <p>Nós temos aqui um Programa Colaborador Nota Dez [...] Certa vez, uma menina me perguntou: "Você não vai votar?"_respondi: Não, não vou porque não vou dar preferência, todas da minha equipe são nota dez." [...] Como expectativa eu pretendo ser uma <u>coach</u> de sucesso e, se possível, atuar dessa forma dentro da empresa. Embora isso possa demandar investimento alto de tempo, de amadurecimento. Espero que eu possa fazer isso aqui. Eu ainda acredito. (informações verbais).</p>

	<p>Gestor executivo</p>	<p>[...] comecei, sempre trabalhei na área comercial, sempre fui vendedor desde os meus 17, 18 anos, estou com 58 anos, e a venda em si é uma arte. E eu sempre gostei muito disso, e dentro da minha carreira porque dou graças a Deus de ter trabalhado na área comercial a minha vida inteira, eu pude conhecer o Brasil inteiro [...]</p> <p>[...] sempre é cultura, é conhecimento, é crescimento profissional, pessoal [...] isso me deu essa oportunidade e hoje eu estou como gerente geral de uma filial da Organização pela bagagem que eu tive ao longo da minha vida comercial e eu trabalhei em algumas multinacionais como eu te falei e com o conhecimento [...] então você vender para um gaúcho é diferente de vender para um paulistano, [...] é diferente de um cearense, [...] isso fez com que eu crescesse pessoalmente, profissional [...] eu acho que o crescimento profissional que é isso [...] a Companhia dar esta oportunidade de você trabalhar em várias filiais com culturas diferentes, com problemas diferentes, cada filial tem o seu probleminha, isso nos faz crescer, agora, assim, o que você espera da Organização? Chegar em uma diretoria? Eu vou estar muito satisfeito em rodar em mais filiais como gerente geral [...] não tenho essa pretensão trabalhar numa matriz, até porque eu gosto muito de viajar, eu gosto de ter contato com cliente, eu gosto de comandar o pessoal e eu acho que na matriz ficaria um pouquinho tolhido disso, se tiver que ir eu irei, eu sou profissional né? E tenho que ir, eu adoro a Organização, mas eu tenho [...] eu acho que a gente trabalha numa filial, você ouvindo barulho de botijão batendo, cheiro do gás ali, funcionário reclamando de alguma coisa, você tendo de resolver, você consertando uma filial, modificando uma filial e você visitando o cliente, que é o que eu sempre fiz na minha vida, para mim eu estou muito satisfeito, [...] eu acho que eu estou sendo promovida toda vez que eu vou para uma filial, para mim é uma promoção.</p> <p>Eu acho que a carreira em uma empresa é você levar o conhecimento aos seus colaboradores e aprender com eles, isso eu acho que a carreira ninguém consegue te tirar, não existe faculdade ou pós-graduação, o que te dá isso é a vida né, então a vida fez com que me desse essa experiência, essa bagagem e essa carreira, essa carreira de eu conhecer várias filiais ou várias pessoas, né, com que eu pudesse me desenvolver pessoalmente, culturalmente, profissionalmente, então [...] é isso que eu vejo que é carreira, não é a carreira de você ficar numa empresa 15, 20 anos, hoje você não é visto mais com bom currículo quando você fica muitos anos numa empresa fazendo a mesma coisa. (informações verbais).</p>
	<p>Análise documental</p>	<p>Colaborador Nota 10 – Criada em 2009, a eleição do colaborador Nota 10 é uma forma de incentivar o bom relacionamento entre os profissionais da Organização. O programa reflete a importância dada pela empresa a seus colaboradores e incentiva a integração destes.</p> <p>As eleições são realizadas por área, a partir do voto dos próprios colaboradores, em uma forma de reconhecimento pelo companheirismo, bom humor e espírito de equipe de seus colegas.</p>
	<p>Observações diretas</p>	<p>a) Os quadros apresentavam os respectivos funcionários contemplados por indicação dos próprios colegas de trabalho e estavam afixados em todos os andares.</p> <p>b) Durante a observação, foi possível acompanhar, no 2º andar, a realização do programa de ginástica laboral.</p>

Fonte: os autores.

Observa-se, de forma coerente e integrada, as políticas e práticas ligadas à gestão da carreira profissional, mesmo sem a presença de um programa formalizado. Os relatos apresentados tanto pelo gestor executivo quanto pela profissional de recursos humanos evidenciam satisfação em relação à gestão da própria carreira profissional, bem como expectativas e projeções positivas que levam à possível permanência na organização.



A presença do sucesso psicológico é evidente nos relatos apresentados, bem como o modelo de carreira subjetiva sinalizado pelo respectivo autor. As transformações no contrato psicológico entre indivíduos e organizações convidam ao alinhamento dos valores pessoais e organizacionais, uma vez que o conjunto de expectativas entre indivíduos e organização pressupõe um acordo implícito de trocas, ganhos e expectativas. A efetivação positiva desse contrato psicológico no contexto da organização pesquisada é percebida, segundo os entrevistados, por intermédio de uma cultura e filosofia organizacionais voltadas à valorização ao ser humano, por sua dignidade, e, também, por meio do incentivo à aquisição de recursos inesgotáveis e perenes, como o estudo, o conhecimento, o aprendizado e o aperfeiçoamento profissional constante. Assim, mais uma vez, evidencia-se a congruência dos dados empíricos e teóricos que sinalizaram as relações contemporâneas estabelecidas entre indivíduos e organização, com base na concepção da transformação do contrato psicológico, configurando o gerenciamento da atuação profissional como um alinhamento dos propósitos individuais conciliados aos propósitos organizacionais e, ainda, mediados por uma gestão estratégica de pessoas que contempla, inclusive, um conjunto de políticas e práticas voltadas ao desenvolvimento, tanto para a vertente organizacional quanto para a individual.

Os entrevistados, além de demonstrarem satisfação e alinhamento quanto à percepção dessas ações de desenvolvimento profissional ligadas a uma gestão estratégica de pessoas e das ações informais ligadas à carreira profissional, por exemplo, demonstraram empenho nas ações ligadas ao gerenciamento junto às suas equipes de trabalho. Os entrevistados, como líderes e “guardiões dos valores organizacionais”, acreditam na eficácia dessas ações e na obtenção do engajamento por parte dos funcionários frente aos desafios organizacionais. Para o presidente da organização pesquisada, o programa de educação destinado a todos os funcionários e mediado pela concessão de bolsas de estudos é a “menina dos olhos”. A bolsa de estudos proporciona aos funcionários qualificação profissional, conhecimentos, graduações e titulações que lhes permitem a possibilidade e a efetividade da ascensão profissional, alavancando sua carreira dentro da organização. Esse acesso a novas oportunidades profissionais é um diferencial na vida desses funcionários, também considerados alicerces ao negócio da organização. Por isso, as políticas e as práticas que integram o modelo de gestão de pessoas da organização destacam a concessão de bolsas de estudo com contribuições que chegam a 70% para a cobertura das mensalidades, destinadas ao custeio dos cursos de graduação e pós-graduação.

Os resultados possibilitaram analisar a constituição do Sistema de Administração da Carreira nos três níveis – dos indivíduos, dos gestores e da organização – frente à carreira profissional, com vistas à conciliação dos interesses individuais e organizacionais praticados na empresa, conforme o propósito central do presente estudo, apontado no Quadro 5.

Quadro 5 – Os níveis de responsabilidade na gestão da carreira profissional versus ações realizadas

	Níveis de responsabilidade	Indivíduo	Gestores	Organização
ENTREVISTA	Profissional de Recursos Humanos	<p>Análises de opções de carreira.</p> <p>Decisão sobre objetivos e necessidades de desenvolvimento.</p>	<p>Estimular o subordinado a planejar sua carreira.</p> <p>Avaliar com realismo os objetivos e necessidades do desenvolvimento dos funcionários.</p> <p>Aconselhar os funcionários no desenvolvimento conciliado com a organização.</p> <p>Acompanhar a implementação do plano de carreira dos funcionários.</p>	<p>Prover ações de capacitação.</p>
	Gestor executivo	<p>Autoavaliação de interesses.</p> <p>Análises de opções de carreira.</p> <p>Mapeamento de expectativas de carreira e conciliação com necessidades da organização.</p> <p>Perseguir o seu plano de ação.</p>	<p>Estimular o subordinado a planejar sua carreira.</p> <p>Avaliar com realismo os objetivos e necessidades do desenvolvimento dos funcionários.</p> <p>Aconselhar os funcionários no desenvolvimento conciliado com a organização.</p> <p>Acompanhar a implementação do plano de carreira dos funcionários.</p>	<p>Prover ações de capacitação.</p> <p>Prover treinamento em planejamento de carreira para gestores e funcionários.</p> <p>Prover ações de capacitação.</p>
	Análise documental	As edições da revista do <i>Ranking</i> Aon Hewitt que retratam as práticas de RH da Organização em estudo destacam a cultura de valorização aos funcionários, os benefícios concedidos, bem como o incentivo às bolsas de estudo e o estímulo ao crescimento profissional e pessoal.		
	Observações diretas	Os quadros presentes em todos os andares destacando o colaborador nota 10 revelam um ambiente de trabalho que valoriza e estimula o reconhecimento profissional, inclusive por parte dos próprios colegas de trabalho.		

Fonte: os autores.



Em relação aos níveis de responsabilidade na gestão da carreira contidos no checklist, informa-se que se tratam de três naturezas: indivíduo, gestores e organização. Os níveis de responsabilidade foram exibidos aos entrevistados, acompanhados de um conjunto de ações respectivos a cada nível. E para cada uma dessas ações, o respondente era convidado a atribuir uma nota referente à sua percepção em relação à efetividade da respectiva ação na organização. No Quadro 5 foram exibidos os de maior pontuação atribuídos por cada respondente nos diferentes níveis de responsabilidade. Optou-se por apontar no Quadro as ações dos respectivos níveis de responsabilidade que receberam, por parte dos entrevistados, notas superiores ao valor sete.

Quanto às ações realizadas no plano das responsabilidades dos gestores, é unânime a opinião dos entrevistados, revelando, assim, coerência na percepção. No entanto, ao se observarem os níveis de responsabilidade voltados ao indivíduo, estão presentes certas diferenças, em razão das quais se entende como necessário o alinhamento de percepções.

A supervisora de recursos humanos apontou que o gerenciamento da carreira profissional depende tanto dos indivíduos quanto da organização; assegurou que embora a empresa ainda não possua um programa formal voltado à gestão da carreira profissional, o programa existe em realidade, é um programa “caseiro”, mas respaldado por uma relação de confiança na empresa, em que o desenvolvimento do profissional acontece aos poucos, natural e constantemente. Trata-se de fatores oriundos dos valores e da filosofia organizacional, que, por sua vez, são decorrentes da atitude do presidente da organização. Como exemplo, a supervisora citou que, desde 1999, quando a organização passou a subsidiar até 70% das mensalidades para os estudos dos funcionários, 1.038 pessoas já se beneficiaram com bolsas de ensino fundamental e médio e de graduação. O gestor executivo endossou essas assertivas. Foi possível inferir que, de fato, a filosofia e a cultura organizacionais da empresa possibilitaram aos funcionários uma realização profissional gradativa e satisfatória. Vários foram os exemplos colhidos neste contexto. Em relação às atribuições dos níveis de responsabilidade (indivíduos, gestores e organização) quanto à conciliação dos interesses, individuais e organizacionais, pode-se afirmar o que segue.

No primeiro nível – o do indivíduo –, a supervisora de recursos humanos e o gestor executivo assinalaram o critério das análises das opções de carreira como o mais relevante. Para eles, os funcionários exteriorizam a responsabilidade no nível individual, quanto à gestão da carreira profissional, no que diz respeito a observarem as opções de carreira existentes na organização.

No segundo nível de responsabilidade – a dos gestores –, pode-se observar que os gestores têm realizado a sua responsabilidade perante o gerenciamento da carreira dos seus funcionários quando identificam a participação e o envolvimento das lideranças durante as reuniões realizadas nos locais de trabalho. Nessas ocasiões são comuns as discussões acerca das características de cada funcionário, de forma a garantir que o trabalho ou a função exercida seja alinhada ao perfil funcional possível.

Quanto ao terceiro nível – o da organização –, percebeu-se, favoravelmente, o critério da organização em prover ações de capacitação dos gestores, e destes com os seus funcionários. Assim, quando convidados a discorrer acerca da interpretação, quanto ao sistema de administração da carreira profissional, visando à conciliação dos interesses individuais e organizacionais, ambos os respondentes afirmaram a satisfação e a evidência da administração da carreira profissional.

Os resultados apontaram que os componentes da gestão estratégica – missão, visão, valores e objetivos estratégicos organizacionais –, norteiam as políticas e as práticas que integram a área de recursos humanos da organização pesquisada. Por isso, pode-se considerar que a área de recursos humanos tem uma atuação baseada no modelo da gestão estratégica

de pessoas e encontra, por meio das práticas realizadas, entre elas o apoio, o estímulo e o suporte educacional e profissional das bolsas de estudo concedidas aos funcionários, as evidências que proporcionam aos funcionários oportunidades e possibilidades que podem levá-los a considerar suas atividades laborais voltadas a um trabalho com significado. Tais práticas são decorrentes das crenças, da manifestação e da materialização da filosofia e da cultura organizacionais. Essa filosofia, por sua vez, é proveniente dos princípios e dos valores do seu fundador e, por uma gestão baseada no modelo de liderança adotado, sustenta-se e mantém-se no decorrer dos anos.

O modelo de gestão de pessoas – exemplificado pelas suas políticas e práticas ligadas à gestão de pessoas –, voltou-se aos propósitos da gestão estratégica. Trata-se de um modelo teórico baseado na visão transformada, correspondente às estratégias de gestão voltadas ao comprometimento. Esse modelo, delineado por Albuquerque (1999, 2002), foi corroborado pelos dados empíricos desta pesquisa. A assertiva justifica-se, também, em razão das ações realizadas por essa organização, que efetiva as características que delineiam e integram o referido modelo, entre elas as ações voltadas à qualificação do trabalho, as possibilidades de crescimento funcional e as ações de desenvolvimento no próprio local de trabalho. As evidências foram demonstradas por meio de:

- a) programas de desenvolvimento profissional, como a concessão das bolsas de estudo, com subsídios de até 70% para cursos, desde o ensino fundamental até a pós-graduação e MBA;*
- b) discussões sobre o perfil do funcionário em comparação com as atividades desempenhadas durante as reuniões gerenciais e as de Comitê;*
- c) reconhecimento e valorização pessoal e profissional;*
- d) preparo dos funcionários por parte das lideranças para assumir novas posições na organização;*
- e) oportunidades internas de crescimento e desenvolvimento de trabalho decorrentes do esforço pessoal.*

Os resultados demonstraram, ainda, que os gestores, os líderes e demais responsáveis promovem, no dia a dia, a multiplicação e o repasse dos valores organizacionais. O perfil das lideranças, voltado à formação dos seus sucessores, possibilitou à organização um corpo funcional que tem se qualificado ao longo dos anos. Os líderes são os guardiões dos valores organizacionais e, quando apoiados por uma gestão estratégica que realiza ações de desenvolvimento - mesmo que informais, e direcionadas à carreira profissional, e sustentadas - ou mesmo que informalmente, por um Sistema de Administração da Carreira Profissional - conduzem à realização de um trabalho com maior probabilidade de satisfação, envolvimento, comprometimento e, conseqüentemente, engajamento com propósitos e resultados organizacionais.

Conclusão

A proposta de integração do desenvolvimento individual e organizacional, balizada a partir da gestão estratégica de pessoas e efetivada por meio do sistema de administração da carreira, foi identificada empiricamente na organização em estudo, mesmo que em uma proporção ainda pequena. Entre as práticas de recursos humanos inseridas nas políticas voltadas a essa temática, apenas um terço delas se faz presente, segundo os entrevistados. Porém, observa-se na intencionalidade das ações uma busca constante para a adequação dos projetos de desenvolvimento organizacional a partir da valorização do capital intelectual existente.



A ressalva de Dutra (2011) de que as negociações das expectativas individuais e organizacionais são administradas pelos profissionais que atuam na gestão estratégica de pessoas e que gerenciam, entre outras atividades, a gestão da carreira profissional foi declarada tanto pela profissional de recursos humanos quanto pelo gestor executivo da organização em estudo. Ambos confirmaram os propósitos das ações dessa área, bem como destacaram o papel e a relevância da atuação das lideranças quanto ao desenvolvimento dos funcionários, com destaque aos processos sucessórios, aliás, esta é uma das propostas do sistema de administração de carreira, segundo Leibowitz (1992) e ratificada por Dutra (2011). Portanto, a concepção de gestão de carreira por parte desses profissionais, bem como dos líderes e gestores que atuam diretamente com os funcionários, poderá influenciar e cristalizar políticas e práticas necessárias aos modelos emergentes da carreira profissional, o que coloca essa organização cada vez mais em um patamar de referencial quanto ao gerenciamento de pessoas, conforme vem sendo evidenciado pelos rankings dessa natureza e dos quais a companhia participa e recebe contínuas premiações, desde 2003 – ano de início desse importante Ranking no cenário da gestão de pessoas.

Observou-se, ainda, que o pressuposto de que uma empresa premiada pelo Ranking Aon Hewitt, como a organização aqui em estudo, possua um ambiente favorável, balizado por uma filosofia organizacional que integra o modelo de gestão estratégica de pessoas alinhada a uma gestão de carreira profissional, também pode ser corroborado pelo presente estudo, mesmo que parcialmente, uma vez que a organização ainda não possui um programa formal voltado à gestão da carreira profissional.

Referências

- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. de (Org.). Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALBUQUERQUE, L. G. O papel estratégico de Recursos Humanos. Tese (Livre Docência em Administração)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ANDRADE MARTINS, G. de. Metodologias convencionais e não convencionais e a pesquisa em administração. Caderno de Pesquisas Administração, v. 0, n. 0, p. 1-6, 1994.
- ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13.ed. London: Kogan, 2014.
- ARMSTRONG, P. I.; ROUNDS, J. Integrating individual differences in career assessment: The atlas model of individual differences and the strong ring. The Career Development Quarterly, v. 59, n. 2, p. 143-153, 2010.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1979.
- CASADO, T. Boundaryless Careers in Brazil: challenges for Career Development. Philadelphia: Academy of Management, 2007. v. 1.
- COLTRO, A. A fenomenologia: um enfoque metodológico para além da modernidade. Caderno de Pesquisas em administração, v. 1, n. 11, p. 37-45, 2000.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em Administração. Porto

Alegre: Bookman, 2003.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DARTIGUES, A. O que é a fenomenologia? São Paulo: Centauro, 2002.

DUTRA, J. S. Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. 1993. 349 p. Tese (Doutorado em Administração)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

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

DUTRA, J. S. A gestão de carreira. In: FLEURY, M. T. L. (org.) et al. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. p. 99-114.

DUTRA, J. S. et al. Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, J. S. et al. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. Revista Brasileira de Orientação Profissional, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 55-70, 2009.

DUTRA, J. S. et al. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.

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

DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R. (Org.). Desafios da Gestão de Carreira. São Paulo: Atlas, 2013.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 522-550, 1989.

FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, A. C. Estudo de Caso: fundamentação científica – subsídios para coleta e análise de dados – como redigir o relatório. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GUTTERIDGE, T. G.; OTTE, F. L.; WILLIAMSON, B. Organizational career development: State of the practice. ASTD Press, American Society for Training and Development, 1983.

HALL, D. T. Careers in and out of organizations. London: Sage, 2002.

KAYE, B. Build a culture of development. Leadership excellence, v. 22, n. 3, p. 18, 2005.

LEIBOWITZ, Z. B. Designing career development systems: Principles and practices. In: VERLAG, G. Human Resource Planning. 1992. p. 259-271.

LEIBOWITZ, Z. B.; FARREN, C.; KAYE, B. L. Designing career development systems. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

MCNEELY, R. L. Job satisfaction in the public social services: Perspectives on structure, situational factors, gender and ethnicity. In: HASENFELD, Y. (Ed.). Human services as complex organizations. New Bury: Sage, 1992. p. 224-256.

MOORE, L. L. From manpower planning to human resources planning through career-development. Personnel, v. 56, n. 3, p. 9-16, 1979.

MOREIRA, D. A. Pesquisa em administração: origens, usos e variantes do método fenomenológico. *Revista de Administração e Inovação*, v. 1, n. 1, p. 5-19, 2004.

RICHARDSON, R. J. et al. (Org.). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SAMPIERI, R. H. et al. *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHEIN, E. H. Foreword: career research – some personal perspectives. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. (Ed.). *Handbook of career studies*. Thousand Oaks: Sage, 2007.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1974.

SILVEIRA, A. et al. (Coord.). *Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias*. 3. ed. Blumenau: Edifurb, 2009.

SONNENFELD, J. A. *Managing career systems: channeling the flow of executive careers*. Richard Irwin, 1984.

VELOSO, E. F. R. *Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações*. São Paulo: Atlas, 2012.

VELOSO, E. F. R. *Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição com características de empresa pública*. 2009. 513 p. Tese (Doutorado em Administração)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. *Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição privatizada*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 5, p. 834-854, 2011.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. *Processo de transição de carreira*. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WALKER, J. W. *Human resource planning: managerial concerns and practices*. *Business Horizons*, v. 19, n. 3, p. 55-59, 1976.