

## PESQUISA SOBRE CARREIRAS: UM MOSAICO DE POSSIBILIDADES

Andrea Poleto Oltramari <sup>1</sup>

### Resumo

Em função da relevância do tema “Carreiras” para a gestão de pessoas das organizações, estruturou-se o presente dossiê para a DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle com o objetivo de fomentar uma reflexão sobre as pesquisas e as práticas que impactam sobre as carreiras. Este dossiê é constituído de quatro artigos, sendo o primeiro sobre a análise da produção acadêmica brasileira em Administração no que se refere às questões de desempenho e carreira, o segundo sobre o desafio que significam as carreiras contemporâneas, o terceiro analisa processos de gestão da expatriação e o quarto trata das âncoras de carreira dos estudantes de Administração. Os assuntos aqui tratados mostram-se atuais e fomentadores dos estudos e práticas sobre carreiras.

**Palavras-chave:** carreiras; gestão de pessoas.

## RESEARCH CAREERS: POSSIBILITIES MOSAIC

### Abstract

Due to the relevance of the theme “Careers” for the management of people in organizations, structured to present the dossier for DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle aim a reflection on the research and practice that impact on careers. This dossier is structured in four articles: the first one is about the analysis of the Brazilian academic production in Administration on issues of performance and career; the second presents the challenges for careers; the third examines contemporary management processes of expatriation and the fourth deals with students’ career anchors of Administration. We expected they will mobilize studies about careers and practices.

**Keywords:** careers; human resource.

---

<sup>1</sup> Doutora em Administração (PPGA/UFRGS); Professora e pesquisadora do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. Endereço: BR 285, Km 171, Bairro São José. Passo Fundo - RS E-mail: <andreaoltr@gmail.com>

## 1. Carreiras: conceitos e possibilidades

Os conceitos de carreira se associam tanto ao percurso dos profissionais quanto a sua relação com os outros processos da área de gestão de pessoas. Isso, portanto, possibilita ampliar as pesquisas sobre carreiras. Em relação ao percurso dos profissionais, as carreiras se apresentam associadas aos modelos flexíveis de gestão, na lógica da gestão de si, como observam Sennett (2006) e Gaulejac (2007). Assim, lado a lado com o investimento que o sujeito faz em sua carreira, estão os processos que as empresas instituem para incentivar o funcionário a investir em sua carreira, com as avaliações de desempenho, as avaliações do potencial do funcionário, os treinamentos e desenvolvimentos, os planos de sucessão e os programas de gestão por competências (BOHLANDER; SNELL e SHERMAN, 2003; BARUCH, 2006).

As carreiras, cada vez mais, estão inseridas num contexto de profundas transformações no mundo do trabalho e se apresentam também mais instáveis. Diante disso, a mobilização de características que são inerentes aos trabalhadores é cada vez maior, tais como inteligência, tomada de decisão, capacidade de relacionamento, dentre outras. A transferência, portanto, da responsabilidade pela carreira da empresa para o indivíduo é reconhecida por ser o único responsável tanto pelo seu sucesso quanto seu fracasso (FONTENELLE, 2005).

Afora uma série de trabalhos discutam a noção da carreira ser predominantemente individual, outros também apresentam a importância da estrutura de um plano de carreira organizacional (BARUCH, 2006; DUTRA, 2010; VELOSO, 2012). As organizações, em geral, têm uma estrutura organizacional, com suas definições hierárquicas, mesmo que não na sua total concretude.

Associada às estruturas organizacionais estão as estruturas dos planos de carreira. Em geral, os planos de carreira e sua estrutura variam. A carreira paralela, por exemplo, fixa parâmetros para o profissional escolher entre seu desenvolvimento profissional técnico ou gerencial. Desse modo, essa estrutura de carreira contribui para a manutenção do profissional na área técnica, se essa for sua escolha, evitando, desse modo, que para crescer tenha que assumir a área gerencial, mesmo não tendo o perfil adequado para tal função. A outra possibilidade de escolha entre as estruturas de carreira é a em Y. Esta é também marcada pela escolha que o profissional pode realizar entre as carreiras técnicas ou gerencial. O que a diferencia da estrutura paralela é que a opção se dá após um tempo, ou seja, a base seria, primeiramente, a atuação nas áreas gerais, dando suporte para as futuras decisões quanto à trajetória a ser seguida na empresa. É possível destacar, ainda, as carreiras com múltiplo paralelismo e que têm como característica a possibilidade de várias escolhas pelas trajetórias profissionais que se apresentam, sejam elas: técnica, gerencial, pesquisa ou administrativa (DUTRA, 2010).

Do ponto de vista das carreiras organizacionais, os contratos firmados entre sujeito e empresa também prevêm oportunidades de desenvolvimento profissional, especialmente para aqueles que se adéquam aos cargos oferecidos. Estes, por sua vez, pressupõe-se que também investiram fortemente em suas carreiras individuais, tal como a carreira proteana (HALL, 1996; 2002) refere. A carreira proteana exige, desse modo, investimento constante em novas e diferentes competências. Briscoe e Hall (2006) elaboraram alguns perfis que o trabalhador deve ter com base na combinação das carreiras sem fronteiras e proteana, a saber: capacidade de ter solidez nas decisões, de serem idealistas e questionadores. Segundo esses autores, tais perfis possibilitam uma efetiva intervenção na condução das carreiras dos indivíduos.

As escolhas também podem se pautar pela busca de sucesso na carreira profissional. Dutra (1996)

apresentou dados de uma pesquisa com profissionais com nível superior que mostravam que apenas uma minoria tinha preocupação com a estruturação e construção de suas carreiras. Tal situação, hoje, apresenta-se de forma diferente. A literatura sobre carreiras ganhou força e, especialmente o movimento que profissionais realizam buscando a melhor posição no mercado de trabalho, foram cunhados na literatura de carreira sem fronteiras (DEFILLIPI E ARTHUR, 1994) e carreira proteana (HALL, 1996). A primeira se sustenta em redes de relacionamento (DEFILUPI e ARTHUR, 1994) e também atravessa fronteiras entre organizações, diferentemente daquela estabilidade da carreira tradicional, associada à passagem por uma única empresa (HALL, 1996).

No entanto, a construção da carreira não está somente atrelada à noção de sucesso profissional. Assim, em um conceito sobre carreira (MARRAS, 2000) define como uma sequência indefinida de experiências relacionadas ao trabalho e vivenciadas pelo indivíduo ao longo de sua vida profissional. Já a obra de Dutra argumenta que carreira é definida como

Sequência de posições, que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial, sendo o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa garantida em qualquer uma das direções escolhidas (DUTRA, 2010, p. 86).

Sabemos que tantas outras abordagens são realizadas sobre carreiras. A esse respeito, vem chamando a atenção, também, os trabalhos que tratam sobre a negociação e equilíbrio entre trabalho e família. Somente para citar alguns deles, temos o estudo que tratou da difícil conciliação entre trabalho e vida pessoal e que foi estudado por Tremblay (2004). Para tanto, uma alteração significativa e quantitativa nos horários de trabalho deveria ser prioridade para as empresas. A autora enfatiza a necessidade das gerências em gestão de pessoas modificarem suas ações em prol dos trabalhadores conseguirem conciliar suas carreiras com as demandas pessoais e familiares. Em geral, tais dilemas recaem sobre as mulheres, especificamente. Em relação aos desafios da carreira gerencial feminina e seus modos de conciliação trabalho, carreira e família, o estudo de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2006) se destaca. Para os autores, historicamente, os executivos são mais favorecidos que as executivas no que tange a construção da carreira. Os dilemas principais apresentados pelos autores consistem na definição da responsabilidade de quem irá realizar os cuidados com a casa e a família. O estudo de Madalozzo, Martins e Shiratori (2008), por sua vez, discute sobre a divisão sexual do trabalho e a construção da carreira do homem e da mulher. Em seus resultados, além da dupla e pesada jornada da mulher, eles apresentam um espaço para negociação e barganha na família na medida em que a mulher ingressa no mercado de trabalho, constrói carreira e aumenta sua remuneração.

Os dilemas em relação à carreira também dizem respeito à aposentadoria que pode se configurar como uma saída do mercado de trabalho. Bitencourt et al (2010) em uma pesquisa sobre aposentadoria, trazem interessantes resultados. Em especial, as autoras associam o sentido do trabalho ao momento da aposentadoria e as principais dificuldades vivenciadas pelos aposentados e por aqueles na iminência de se aposentar. Ainda trazem dados do programa de aposentadoria da empresa, que visa facilitar a volta do trabalhador para o espaço da casa e ajudá-lo a adaptar-se tanto financeiramente quanto afetivamente ao novo espaço, ou seja, a casa. A ascensão social que o trabalho na empresa proporciona, torna mais difícil ainda a saída para a aposentadoria (FURIATI, 2010).

Pensar a carreira em diferentes perspectivas é a proposta do presente dossiê. As perspectivas e debates sobre carreiras vêm ganhando os mais diversos enfoques, dentre eles, tanto o ingresso no mercado de trabalho, a orientação profissional, a manutenção da carreira e a preparação para o término dela. O ingresso, a orientação e a manutenção da carreira constituem, portanto, desafios a serem pensados, tanto por pesquisadores da área quanto por aqueles trabalhadores que estão tentando ocupar espaços no que tange a carreira profissional. Considera-se aqui que as dificuldades e desafios são inerentes a qualquer momento da carreira e qualquer que venha a ser o modo de construção que o profissional optou. Esse dossiê, além de ter como objetivo final propor reflexões acerca desses momentos, tem também como objetivo apresentar associações que a carreira apresenta com outros processos da área de gestão de pessoas, a saber, a avaliação de desempenho.

Temas diversos, portanto, compõem esse dossiê, especialmente aqueles tanto emergentes quanto consolidados na literatura de gestão brasileira, tais como: carreira e gestão do desempenho, transformações das carreiras tradicionais, âncoras de carreira e expatriação. Em geral, esses temas constituem-se fontes de dilemas, especialmente pelas difíceis escolhas que dizem respeito às decisões que não são isentas de sofrimento e que contemplam dúvidas, medos e inseguranças.

## 2. Apresentação do dossiê

Em função da relevância do tema “Carreiras” para a gestão de pessoas das organizações, estruturou-se o presente dossiê para a DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle com o objetivo de fomentar uma reflexão sobre a pesquisa, o enfrentamento das mudanças frente aos novos e tradicionais modelos de carreira e também ao emergente desafio que os processos de expatriação impõe às pessoas e suas carreiras.

Este dossiê foi estruturado em três artigos, que serão descritos a seguir. Além dessa apresentação, o dossiê é iniciado com a pesquisa “Desempenho e Carreira: Produção Acadêmica Brasileira em Administração no Período de 2000 a 2010” de Ana Claudia Souza Vazquez, Andrea Poletto Oltramari, Leonardo Tonon e Angela Beatriz Busato Scheffer que abrem o dossiê com uma pesquisa sobre a produção acadêmica sobre carreira e desempenho e que tinha por objetivo identificar quais relações podem ser observadas entre estas categorias de estudo nas publicações representativas da área. A proposição inicial dos autores consistia na suposição de que os temas desempenho e carreira se correlacionariam nas publicações acadêmicas, na medida em que a gestão do desempenho se configurasse como elemento balizador para a sustentação da carreira. Uma constatação, em especial, foi observada nessa investigação: a falta de integração das temáticas nas pesquisas desenvolvidas e seus possíveis desdobramentos na produção acadêmica em Administração no Brasil.

Em seguida, Claudia do Canto Wilkoszynski e Fernando de Oliveira Vieira, contribuem para o dossiê com o artigo intitulado “Carreiras contemporâneas: desafios e contradições frente às mudanças no mundo do trabalho” que analisa a possibilidade dos indivíduos adotarem posicionamentos mais alinhados ou aos pressupostos dos modelos emergentes de carreira, ou do modelo tradicional ou de ambos.

Para finalizar o presente dossiê, é apresentado o artigo “Formalização, recompensas e o papel da área de gestão de pessoas: uma análise sobre os processos de gestão da expatriação de empregados em organizações gaúchas” que trata da expatriação de executivos de empresas gaúchas e o envolvimento da área

e dos processos de gestão de pessoas para facilitar a arte da expatriação e é apresentado de modo peculiar pelas autoras Tamara Cecilia Karawejczyk e Luciana Weber.

Desejamos aos leitores uma boa reflexão sobre o tema carreiras e que os trabalhos aqui apresentados possam subsidiar pesquisas e parcerias vindouras.

## REFERÊNCIAS

- BARUCH, Y. **Carrer development in organizations and beyond**: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, v. 16, p. 125-138, 2006.
- BITENCOURT, B. M.; GALLON, S.; BATISTA, M. K.; PICCININI, V. C. **Para além do tempo de emprego**: o sentido do trabalho no processo de aposentadoria. In: Encontro Nacional Dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 34, 2010. Rio de Janeiro, Anais ... [S.I.]: 2010. CD-ROM.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BRISCOE, Jon; HALL, Douglas. The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and Implications. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, p. 4-18, 2006.
- DEFFILIPI, Robert; ARTHUR, Michael. The boundaryless career: a Competency-Based Perspective. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, p. 307-324, 1994.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUTRA, J. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.
- FONTENELLE, I. A. “Eu Proteu”: a auto gestão de carreira entre fatos e mitos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29, 2005. Anais... Brasília: Anpad, 2005.
- FURIATI, A, E. **Aposentadoria e subjetividade**: uma pesquisa com aposentados pela Usiminas na cidade de Ipatinga – MG. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010. Rio de Janeiro, Anais ... [S.I.]: 2010. CD-ROM.
- GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Idéias e Letras, 2007.
- HALL, D. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v.10, n.4, p.8-16, Nov., 1996.
- HALL, D. **Careers in and out of organizations**. London: Sage, 2002.
- MADALOZZO, R.; MARTINS, S. R.; SHIRATORI, L. Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008. Rio de Janeiro, Anais ... [S.I.]: 2008. CD-ROM.
- MARRAS, Jean Pierre, **Administração de recursos humanos**: do operacional aoestratégico. São Paulo: Futura, 2000.
- SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.
- TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio; ANDRADE, Juliana. A Super Executiva às voltas com Carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS

PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. Salvador, Anais ... [S.I.]: 2006. CD-ROM.

TREMBLAY, D. G. Desafios da conciliação entre trabalho e família nas empresas canadenses: experiência sindical e gestão de recursos humanos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. Curitiba, Anais ... [S.I.]: 2004. CD-ROM.

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

