

Gestão de Carreiras: perspectivas para o colaborador do tradicional ao contemporâneo

Marcello Vinicius Doria Calvosa, DSc.
DCAd.UFRRJ / Adm.CEDERJ / Grupo de Pesquisas GeCaPEP

Mabel Lopes de Azevedo de Oliveira
Grupo de Pesquisas GeCaPEP / Adm.CEDERJ

Marcos Ferreira, MSc.
DAP.UFRRJ / Grupo de Pesquisas GeCaPEP / DCAd.UFRRJ
/ Univ. Fernando Pessoa

Contatos: pesquisasgecapep@gmail.com /
 @pesquisas.gecapep

RESUMO

O objetivo do trabalho será investigar e analisar, entre empresas competitivas de médio e grande portes, por meio de um estudo múltiplo de casos, se o Sistema de Carreira dessas organizações possuem traços e peculiaridades de abordagens de carreira sem fronteiras. O trabalho possui interesse para acadêmicos, jovens pesquisadores, gestores de mercado e alunos de graduação e pós-graduação das áreas de Administração, Negócios, Psicologia e, de forma mais ampla, Ciências Sociais Aplicadas. A pesquisa é parte de um Projeto de Extensão - LAB.LID (DCAd / UFRRJ), com interface com a linha de pesquisas Gestão de Carreiras, Liderança Estratégica e Perspectivas Profissionais, do Grupo de Pesquisas GeCaPEP. Espera-se como contribuição prática, a proposição, a elaboração e a validação de um *framework* que auxilie colaboradores na interface do desenvolvimento e gestão de suas carreiras, a partir de uma relação de melhor comunicação e representatividade em suas organizações, por meio da compreensão de seus Sistemas de Carreira.

Palavras chaves: Gestão de Carreiras; Carreira se Fronteiras; Carreira Tradicional.

1. INTRODUÇÃO

As mudanças sociais e organizacionais ocorridas nos últimos anos têm gerados diversos impactos na vida profissional. Em especial, na forma como os profissionais estabelecem relacionamentos interpessoais, com impactos diretos em suas carreiras e em empregabilidade, sobretudo, em seus planejamentos em longo prazo, na forma como estabelecem aspirações futuras (CALVOSA, 2020). O tema Gestão de Carreiras foi disseminado nas últimas décadas a partir das visões acadêmica e organizacional de três principais pesquisadores, culminando em três livros escritos para o público. São eles: *Career in organizations* (HALL, 1976); *Career Dynamics* (SCHEIN, 1978) e *Organizational Careers* (Van MAANEN, 1977). Entretanto, a literatura internacional aponta para duas perspectivas de carreira, que apesar de não serem muito recentes, ainda assim, constituem-se como verdadeiros desafios para a aplicação prática por empresas e colaboradores: a Carreira sem Fronteiras e a Carreira Proteana (CALVOSA, 2010).

Segundo Calvosa (2020, p. 20):

“Gestão de Carreiras é o direcionamento e a condução dos interesses e das expectativas de pessoas, por meio de um sistema ou modelo estruturado em diretrizes, observações, decisões, planejamentos, execuções, valores e

oportunidades, no qual indivíduos, organizações, ou ambos em conjunto, estabelecem prioridades, realizações, conexões, metas e equilíbrio entre aspectos profissionais e pessoais, para evitar dissonâncias ou frustrações, em projeções para o futuro, para um cenário complexo e abstrato. É um ‘rascunho’ da travessia e do destino no qual se quer chegar.”

E, atualmente, envolve uma construção antecipada em torno de uma rede de relacionamentos, do reconhecimento de individualidades e da satisfação de objetivos mais amplos de vida, não apenas, aspectos profissionais (LIMA *et al.*, 2008; XAVIER *et al.*, 2012).

A *Carreira sem Fronteiras* se contrapõem à “abordagem tradicional de carreira, que se caracteriza por uma empresa ser a total responsável pelo direcionamento de um indivíduo para a sua evolução profissional, essencialmente, buscando promover e completar os seus quadros funcionais” (CALVOSA, 2010, p. 242). *Carreira sem Fronteira*, elaborada por Michel Arthur (1994), introduziu uma nova linha de pensamento, que propõe que a carreira se torne sem fronteiras (*boundaryless careers*) ou dependência de uma organização. Ou seja, o colaborador deixa de ter uma visão de carreira tradicional e é encorajado a criar e desenvolver seus projetos de carreira, estabelecendo uma relação aberta com a organização. Nas carreiras sem fronteiras, os trabalhadores precisam entender as suas razões para trabalhar, precisam tentar construir um sentido para a sua vida profissional e, para tanto, precisam fazer os seus próprios planos pessoais e profissionais. Esse conhecimento e o questionamento permitem que os trabalhadores: (i) desenvolvam suas habilidades de acordo com a própria vontade; (ii) entendam seu trabalho no local de trabalho e (iii) que busquem novas formas de solucionar problemas. As diferenças entre a Carreira Tradicional e a Carreira sem Fronteiras podem ser observadas no quadro a seguir:

Quadro: As Diferenças entre a Carreira Tradicional e a Carreira sem Fronteiras

	Modelo tradicional de carreira	Modelo de “carreira sem fronteiras”
<i>Ambiente</i>	Estável	Turbulento
<i>Carreira</i>	Intraorganizacional	Interorganizacional
<i>Hierarquia</i>	Vertical	Horizontal
<i>Objetivo</i>	Ascensão na organização e sucesso monetário	Sucesso psicológico
<i>Gestão de carreira</i>	Pela organização	Pelo indivíduo
<i>Identidade</i>	Fixa	Em constante mudança
<i>Aprendizado</i>	Restrito (como fazer)	Contínuo (saber fazer)
<i>Emprego</i>	Segurança do emprego	Empregabilidade
<i>Fluxo de informações e aprendizado</i>	Restrito	Redes sociais

Fonte: Adaptado de Hall, 1996.

A Carreira Tradicional é caracterizada pela idealização, regulação e estipulação da relação profissional com o colaborador, sem a participação (ou com participação pouco expressiva) direta e influente desse último. Existe uma grande ênfase na cultura da empresa (SCHEIN, 1978), com pouca flexibilidade para a adaptação para casos individuais. A organização é a tutora e promotora das oportunidades de ascensão de carreira, em geral, dentro dela mesma (CALVOSA, 2010), em um contínuo temporal de longo prazo (HALL, 1996), com poucas expressão política e tomada de decisão por parte do funcionário. Com negligências e menores oportunidades para grupos e segmentos, costumeiramente, com menor

representatividade social, em um formato masculino de direcionamento, mesmo para as colaboradas com alto poder de contribuição (MELO *et al.*, 2009), carecendo de orientação profissional individualizada (LEITE *et al.*, 2020) e de planejamento estratégico pessoal, unindo interesses profissionais com outros campos também importantes para o desenvolvimento pleno de carreira para o indivíduo, tais como desejos pessoais, família, voluntariado, tempo livre, sucesso psicológico, entre outros fatores (CALVOSA, 2019). Adicionalmente, com menor transparência da distribuição de progressões e promoções de carreira (Van MAANEN; SCHEIN, 1979).

As semelhanças entre elas ocorrem na dimensão da necessidade de estruturação e organização prévias, entre a passagem do tempo e a relação com o mercado (Van MAANEN, 1997), no aproveitamento de oportunidades a partir do ambiente de trabalho (Van MAANEN; SCHEIN, 1979) e de competências específicas do indivíduo (XAVIER *et al.*, 2012). Também, em ambas, um perfil de sucesso e reconhecimento, entre externo e interno, são encontrados, nas tradicionais com maior ênfase para o sucesso financeiro e status, enquanto, nas sem fronteiras, mais direcionadas para o sucesso psicológico e o alcance de resultados contemplativos (CALVOSA, 2020).

Em parte da literatura, as apresentações entre os conceitos de Carreira sem Fronteiras e Carreira Proteana apresentam muitas semelhanças, em algumas vezes, até mesmo, confundindo-se como sinônimos (CALVOSA, 2010). Para Douglas Hall, elaborador da expressão, a Carreira Proteana possui maior a relação do indivíduo com os seus objetivos de longo prazo, com suas orientações mais internas. Por isso, semelhante às características do deus Proteu, que explica as peculiaridades desse tipo de carreira (CALVOSA, 2020), o colaborador rejeita relações formais com uma única empresa ou ter exclusividade de atuação em uma organização apenas, optando por se “metamorfosizar” de acordo com a situação e a demanda. A Carreira Proteana difere-se ligeiramente da Carreira sem Fronteiras, ou passa ser uma derivação dessa segunda, em um processo no qual o colaborador, não a organização, gerenciará a carreira, porém, sem a necessidade de um vínculo profissional formal com alguma organização. Por isso, envolve mais do que ter autonomia de decisões e o protagonismo de decisões dentro de uma empresa (CALVOSA, 2020).

Um profissional proteano deverá ter uma combinação entre uma expertise de alta qualificação, soft skills desejadas, reconhecimento profissional e uma rede de relacionamentos que suporte a sua prestação de serviços para muitas empresas e empregadores. O seu vínculo profissional, quase sempre, é como pessoa jurídica, em relações e demandas temporárias, a partir do atendimento de muitos clientes, em geral, também entidades jurídicas. Na Carreira Proteana, o indivíduo terá autonomia para gerir a sua carreira, diminuindo o vínculo de dependência, com maior mobilidade da carreira (HALL, 1996), não raro, estabelecendo pausas para inserções culturais, em projetos pessoais, aprofundamentos em habilidades ou capacidades, viagens e outras demandas que julgar necessário (CALVOSA, 2010).

O objetivo do trabalho será investigar e analisar, entre empresas competitivas de médio e grande portes, por meio de um estudo múltiplo de casos, se o Sistema de Carreira dessas organizações possuem traços e peculiaridades de abordagens de carreira sem fronteiras. O trabalho possui interesse para acadêmicos, jovens pesquisadores, gestores de mercado e alunos de graduação e pós-graduação das áreas de Administração, Negócios, Psicologia e, de forma mais ampla, Ciências Sociais Aplicadas.

2. MÉTODOS E DISCUSSÃO

A pesquisa é parte de um Projeto de Extensão Laboratório de Estudos Aplicados e Decisões Organizacionais sobre o Tema Liderança e Gestão Organizacional - LAB.LID - DCAd / UFRRJ, que materializou-se esforços para discutir, organizar e difundir estudos, aplicações organizacionais e pesquisas científicas sobre gestão de carreira e comportamentos organizacionais. Tal projeto tem relação com o Grupo de Pesquisa Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal (dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655). Ainda está em andamento. As fases subsequentes e o objetivo desse trabalho englobam compartilhar o que já foi realizado e o que ainda será elaborado, como cronograma de pesquisa. Contudo, os pesquisadores entendem que ouvir os pares, gerar a construção de uma proposta de maior robustez e relevância científica, podendo inclusive, agregar novos pesquisadores para as próximas fases do cronograma, com especial interesse em aplicação organizacional por meio de estudo de caso em empresas e organizações para a análise do Sistema de Carreira da instituição, torna-se importante nesse momento da pesquisa.

Até o momento foram realizadas (i) uma pesquisa bibliométrica para identificar autores clássicos e contemporâneos do tema Gestão e Carreira, assim como, trabalhos mais citados e recitados entre publicações contemporâneas em mídia prestigiosa; (ii) uma pesquisa bibliográfica para definir um referencial teórico preliminar para dar suporte e ser o ponto de partida para a comunicação com a comunidade acadêmica, assim como, a publicação de material didático e de entrevistas com gestores, presentes em repositório público federal como REA – Recurso Educacional Aberto, no Portal EduCAPES; (iii) meta-análise de pesquisas secundárias presentes em publicações selecionadas em mídia prestigiosa contemporânea, que envolvesse a análise de Sistemas de Carreira de instituições competitivas de mercado.

Qual o próximo passo? Espera-se, como próximo passo da pesquisa, (iv) efetuar estudos de caso em diversas instituições competitivas de mercado que aceitem o convite para pesquisas qualitativas em seus sistemas de gestão de carreiras, por meio os gestores e dos órgãos competentes (Depto. de Pessoal, Depto. de RH, Depto. de Gestão com Pessoas). Para isso, usar-se-á uma rede de colaboradores e instituições cadastradas no banco de dados do Grupo de Pesquisas GeCaPEP, por conveniência. Porém, novos parceiros de pesquisa e novas instituições são bem-vindas para melhorar a qualidade final da amostra e da pesquisa.

3. ANÁLISES E CONSIDERAÇÕES

A Gestão de Carreira é um tema relevante para organizações e colaboradores. Sobretudo, ela é afetada por impactos sociais, culturais, tecnológicos, políticos, comerciais que trazem para dentro das empresas ansiedades e inquietudes de novas gerações de colaboradores. Por isso, a menos que as organizações sejam piramidais, clássicas, monopolistas ou baseadas em uma hierarquia fortemente arraigada em sua cultura organizacional, elas são expostas, afetadas e perdem competitividade, talentos e comunicação com *stakeholders* caso não se adaptem às mudanças ambientais. Esse tema é de interesse do mercado, da sociedade e das instituições de ensino, de forma conjunta (ABDALLA *et al.*, 2013).

Todos as fases do estudo e do projeto de pesquisa serão organizados em materiais acadêmicos, *papers* científicos propostos, que de forma mais completa e ampla, contribuição de modo acadêmico e científico para o aprofundamento do tema. Contudo, esse é um primeiro movimento para lançar luz e viabilizar novas pesquisas, a partir e com a colaboração dessas considerações preliminares. Inclusive, com a aproximação de novos pesquisadores que desejarem fazer parte das novas fases do projeto de pesquisa.

Espera-se, além dos produtos citados acima, como contribuição prática, a proposição, a elaboração e a validação de um framework que auxilie colaboradores na interface do desenvolvimento e gestão de suas carreiras, a partir de uma relação de melhor comunicação e representatividade em suas organizações, por meio da compreensão de seus Sistemas de Carreira, em busca de um papel de protagonismo de carreira.

4. AGRADECIMENTOS

Ao Grupo de Pesquisas *Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal – GeCaPEP - DCAd / UFRRJ* (dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/372470) e seus pesquisadores pelas orientações e desenvolvimento de pesquisas científicas (pesquisasgecapep@gmail.com).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDALLA, M. et al. Hélice Tríplice no Brasil e na América Latina: Fomentando o Desenvolvimento Através do Ator Universidade. **Revista Iberoamericana de Educación (Online)**, v.61, p. 1-12, 2013.

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

CALVOSA, M. Perspectivas e Decisões de Carreira: dilemas entre a vida profissional e pessoal. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 11, n. 1, p. e11129-e11129, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/23004>>. Acesso: 24.ago.2021.

CALVOSA, M. A **Análise da Ferramenta MDA - Modelo de Decisões por Axiologia, Aplicado ao Planejamento Estratégico Pessoal**. In: XXII SEMEAD - Seminários em Administração - FEA-USP, São Paulo, 2019.

CALVOSA, M. **Tecnologia e Organização do Trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010. 372p. Disponível em <<https://canalcederj.cecierj.edu.br/recurso/5279>>. Acesso: 15.ago.2021

HALL, D. T. 1996. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v.10, n. 4, p.8-16, 1996.

LEITE, R. et al. **Mentorias Spot**: Oportunidade de Orientação Profissional para Iniciativas Empreendedoras. In: XI EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Belo Horizonte / MG, 2020.

LIMA, R. de et al. Uma visão sobre Carreiras dentro da Estrutura Organizacional em Redes. **Revista Cadernos de Administração (Macaé)**, v. 1, p. 76-95, 2008.

MELLO, K. de et al. Desenvolvimento de carreira: o papel da mulher nas organizações. **Revista Cadernos de Administração (Macaé)**, v. 2, p. 130-148, 2009.

SCHEIN, E. **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**. Addison-Wesley Publishing Company, Boston, 1978.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward a theory of organization socialization. **Research in Organizational Behavior**, v. 1, p. 209-264, 1979.

VAN MAANEN, J. **Organizational careers: Some new perspectives**. NY: Wiley, 1977.

XAVIER, A. et al. **Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores**: como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional. In: Encontro da ANPAD - XXXVI ENANPAD. Rio de Janeiro, 2012.