

SIGNIFICADO DE CARREIRA EM DIFERENTES NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

CINTIA PONTALTI DREHMER

Fundação Instituto de Administração - FIA
cipdre@yahoo.com.br

MARCOS AURÉLIO DE ARAUJO FERREIRA

USP - Universidade de São Paulo
maaferrera@gmail.com

ELZA FÁTIMA ROSA VELOSO

Faculdades Metropolitanas Unidas
elzafr@uol.com.br

SIGNIFICADO DE CARREIRA EM DIFERENTES NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

Resumo

Este estudo de caso foi realizado em empresa siderúrgica brasileira e tem como objetivo central identificar e comparar o entendimento do conceito do processo de carreira por supervisores e funcionários. O processo de carreira garante que o crescimento orgânico interno da organização acompanhe a estratégia desta. Assim sendo, a organização pode utilizar esta prática para impactar sua estratégia, estimulando e direcionando o crescimento e o desenvolvimento de seus funcionários em ações que sustentem o resultado de seu negócio. A metodologia qualitativa de investigação consistiu em entrevistas semiestruturadas com 16 profissionais que se encontram em três níveis organizacionais. Os resultados revelam semelhança entre a compreensão dos funcionários e dos supervisores em relação ao conceito do processo de carreira, entretanto, quando analisada esta compreensão entre os três níveis organizacionais, foram apresentados traços graduais de evolução entre os conceitos tradicionais e proteanos de carreira.

Palavras-chave: Percepções de Carreira; Carreira Proteana; Carreira Supervisor e Funcionário

Abstract

The case study was conducted in a Brazilian steel company with the main objective of identify and analyze the concept of career, role and responsibilities among different social actors, considering low level employees and supervisors. Career is an important issue, taking into account the company strategy of development and organic growing process. Therefore a manageable employee development is a major concern, due to the demand of trained internal personnel. In order to accomplish with the objectives the investigation put in place a first quantified analyzes, completed with through interviews with several social actors in different locations and roles. Were interviewed 16 employees in three different levels of responsibility. The results shown similarities amongst interviewed career concept comprehension, in spite of the role in the organization, either supervisors or employees. Nevertheless, were identified indications that depending the position of the employee within the organization there would be slightly differences considering the traditional concept and protean career.

Key-words: Career Perception; Protean Career; Supervisor and Employee Careers

INTRODUÇÃO

O processo de gestão de carreira tem forte impacto estratégico na organização. Utilizando-se deste processo, as organizações definem práticas que estimulam o profissional a pensar na carreira e em seu desenvolvimento, de maneira a buscar alinhamento com a estratégia de crescimento da organização.

Neste sentido, diante da globalização, alta competitividade e inovação, a estratégia das organizações se encontra em constante processo de mudança, e conseqüentemente, novas competências são exigidas dos profissionais. Não apenas a execução de funções pré-definidas, mas também a capacidade de serem multifuncionais, inovadores e capazes de contribuir ativamente nos objetivos organizacionais.

Portanto, a concepção de bom empregado deixa de ser garantia de estabilidade profissional, demandando que os indivíduos se responsabilizem por sua evolução e desenvolvimento profissional (VELOSO, 2012). Os profissionais são estimulados a assumir um papel de protagonismo, avaliando cada passo da sua trajetória profissional e seus possíveis impactos no âmbito familiar, na qualidade de vida, na qualidade do conhecimento que será adquirido na e para a nova posição.

Diante deste cenário, a organização não é mais exclusivamente responsável pela trajetória profissional dos profissionais, garantindo-lhes um emprego estável, mas sim, por apoiar, estimular e suportar seu desenvolvimento, tendo como pano de fundo a estratégia organizacional. Os supervisores, como principal meio de comunicação e alinhamento estratégico entre organização e profissionais, também adquire um novo papel na gestão de carreira. Logo, passa a ser responsável por ampliar a visão daqueles sob sua supervisão e, assim, fomentar e apoiar o desenvolvimento, garantindo que os profissionais estejam preparados para enfrentar os desafios da organização.

Corroboram com este conceito Boudreau e Mikovitch (2001), que enfatizam a importância de três papéis na administração de carreira: (i) do funcionário, do (ii) supervisor e (iii) da organização. Pois definições e escolhas de cada um dos públicos envolvidos afeta diretamente a relação entre eles. O funcionário busca escolhas que supram suas aspirações, a organização define oportunidades que promovam as metas organizacionais e o supervisor atua como intermediário entre estas duas partes.

Analisando estas mudanças, a disseminação e a orientação destes novos papéis na gestão de carreira, entre organização, supervisores e funcionários, é de extrema relevância para que estejam alinhados estrategicamente. Percebe-se a necessidade de aprofundar o estudo sobre a compreensão atual do processo de carreira. Esta análise trará subsídios para a organização, em estudo, avaliar o direcionamento do processo atual de gestão de carreira para supervisores e funcionários, e o alinhamento estratégico entre processo atual e contexto organizacional almejado no futuro.

Dessa forma, o objetivo desta pesquisa pode ser resumido como o de identificar e comparar o entendimento do conceito de carreira, entre supervisores e subordinados, também tratados como funcionários, que se encontram em três níveis organizacionais de uma empresa siderúrgica brasileira: liderança, administrativos e operativos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os autores Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004) apresentam o conceito de carreira dividido em duas fases distintas: a fase do conceito tradicional e a do conceito moderno, o qual iniciou em 1970. Na abordagem tradicional, carreira é marcada por relativa

estabilidade e progressão linear vertical (CHANLAT, 1995 *apud* BALASSIANO; VENTURA; FORTES FILHO, 2004). Nesta abordagem, as organizações devem assumir a responsabilidade pelas carreiras de seus empregados. Em contrapartida, a abordagem moderna se caracteriza pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade, em que o indivíduo se torna responsável por sua própria carreira.

Conforme Martins (2001, *apud* ANDRADE, 2009), a abordagem tradicional é apresentada por três aspectos: avanço progressivo; profissão escolhida e estabilidade ocupacional. O primeiro é relacionado a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização, acompanhada de sinais de satisfação por crescente *status* e ganhos financeiros. O segundo é a associação da carreira à profissão escolhida, onde um médico ou um militar teriam uma carreira propriamente dita, enquanto que para um funcionário de escritório ou um operário de indústria, o conceito de carreira não seria válido. O terceiro refere-se a estabilidade ocupacional, na qual o indivíduo exerceria as mesmas, ou similares atividades até a aposentadoria.

Dutra (1996) apresenta o termo de carreira de Van Maanen (1977) como o caminho profissional trilhado pelo indivíduo, ou carreira como estabilidade ocupacional, apresentando ao indivíduo um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço. Entretanto, como mencionado pelo próprio autor, a definição acima não apresenta interferências externas ao indivíduo como a empresa e a sociedade. Uma forma mais realista seria entender carreira como uma série de estágios e transições, decorrente de seu arbítrio e do ambiente que ele está inserido (DUTRA, 1996).

Reforçando o conceito de que carreira não depende exclusivamente do indivíduo, London e Stumph (1982, *apud* DUTRA, 1996) afirmam que a carreira envolve aspirações individuais, expectativas e imposições do meio externo. São avaliações individuais conciliadas a políticas, direcionamentos e estratégia da organização.

Com compreensão similar do conceito de carreira interdependente entre organização e indivíduo, Dutra e Veloso (2010, p. 4) apresentam a definição adotada por Arthur, Hall e Lawrence (1989), em que “a carreira envolve a sequência de experiências profissionais e o trabalho influencia a maneira como os indivíduos enxergam e interagem com outras pessoas, organizações e sociedade”. Assim como os indivíduos são responsáveis pela gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira, para estes autores a organização é responsável por oferecer suporte ao desenvolvimento do indivíduo para sustentar o seu próprio desenvolvimento.

Hall (1996, *apud* BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004) traz reflexões sobre o conceito de carreira proteana, em que a carreira é gerenciada pelo indivíduo e não pela organização. Hall (1995, *apud* CANTARELLI 2012, p. 36) apresenta um fator antes não explorado: “a importância do gerenciamento e planejamento próprio de carreira e o bem estar psicológico do indivíduo”. Para o autor, o bem estar psicológico ou sucesso psicológico é um sentimento de orgulho e realização pessoal por atingir os seus objetivos de vida, felicidade familiar, paz interior, em contraposição à percepção de sucesso no modelo tradicional, que busca a escalada dos níveis hierárquicos em uma organização.

Para os autores Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004), a carreira proteana é formada por uma sucessão de ministérios, ou pequenos ciclos, de exploração-tentativa-domínio-saída, à medida que o trabalhador entra e sai de áreas, organizações ou funções. Essa forma de carreira envolve, ainda, o crescimento horizontal para expansão das competências e estabelecimento de novos relacionamentos com trabalhos e com outras pessoas. Seu objetivo final é o aprendizado, o sucesso psicológico e a expansão da identidade.

Assim como o conceito de carreira proteana, a carreira sem fronteiras é caracterizada por Van Buren III (2002) como contrapondo a teoria tradicional, a qual é focada em experiências em uma única organização ao longo do tempo (ARTHUR; INKSON; PRINGLE,

1999). Arthur e Rousseau (1996, *apud* DUTRA; VELOSO, 2010) apresentam diferentes características da carreira sem fronteiras:

1. A mobilidade de carreira ocorre através de fronteiras de distintos empregadores;
2. A carreira possibilita a comercialização do trabalho de forma autônoma, ou seja, possibilitando ao indivíduo uma carreira paralela e autônoma à organização a qual atua;
3. A carreira sustentada por *networks* externos;
4. Tradicionais fronteiras organizacionais de carreira são quebradas, através do estímulo da própria organização para ampliar redes de relacionamento externas;
5. Rejeição de oportunidades de crescimento por razões pessoais ou familiares;
6. Interpretação do ator de carreira, sem levar em consideração obstáculos estruturais.

Por ser uma teoria ainda recente, Inkson *et al* (2010) reforçam a necessidade de consolidar o conceito de carreiras sem fronteira, uma vez que autores tem usado diferentes critérios para sua definição, incluindo emprego temporário, controle do próprio funcionário sobre as condições de trabalho, mudança de identidade, auto-direcionamento, inquietação por mudança e deficiências no trabalho e na trajetória de carreira dentro das organizações. Estes autores ainda apresentam em seu estudo a sugestão de Arthur (2008) em ampliar a discussão de carreiras sem fronteiras para carreiras contemporâneas sensíveis à mudança de fronteiras nos acordos que tangem o âmbito do trabalho, organizacional, nacional e global. Neste contexto, Veloso (2012) enfatiza que cada vez menos os indivíduos serão amparados pelas fronteiras organizacionais, cabendo a eles o planejamento de suas próprias carreiras.

Analisando as teorias modernas apresentadas, a grande mudança da relação de trabalho, do conceito de carreira e de papéis e responsabilidades tanto no âmbito organizacional quanto individual é evidenciada. Desta forma, são apresentadas hipóteses de existência de diferentes expectativas quanto ao conceito de carreira por parte da organização e do funcionário, e da falta de preparação de supervisores para tratar deste tema com seus subordinados.

Gestão de Carreira

Dutra (1996) conceitua a visão de futuro do indivíduo como uma das questões mais delicadas na relação funcionário-organização. De um lado, esta questão tem levantado reflexões teóricas sobre administração de carreira como um instrumento para conciliar expectativas de crescimento organizacional e aspirações individuais. Por outro, algumas empresas adotam conceitos de gestão compartilhada de carreira, na qual a responsabilidade do indivíduo é planejá-la, enquanto que a da empresa é gerenciar as oportunidades.

Segundo Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004, p.102), embora nas organizações de grande porte ainda seja predominantemente a carreira tradicional, percebe-se tendências de que essas organizações flexibilizem suas estruturas e a forma de ascensão do indivíduo. Assim, aos poucos, “as atitudes estão se reconfigurando ao novo conceito de carreira, em que a capacidade de inovar e flexibilizar são fatores-chaves”.

Corroborando com Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004), Ascensão (2009) enfatiza que a carreira atual não é sinônimo de um laço com uma única organização, mas algo que é transferível, dependendo do sucesso dos indivíduos na sua capacidade de transferir competências de uma organização para outra (KANTER, 1989).

Para Ascensão (2009), o processo de administração de carreira amplia a gestão de expectativas, objetivos, desenvolvimento de competências e engajamento. A autora apresenta o conceito de Herriot e Pemberton (1996), justificando a gestão de carreira como um processo complementar e interdependente entre o indivíduo e a organização, no qual as pessoas geralmente escolhem as organizações que suprem suas necessidades e motivações de carreira, enquanto que as organizações buscam indivíduos que lhes tragam uma vantagem competitiva.

Boudreau e Mikovitch (2001, p. 301), com base em Hall *et al* (1986), definem o conceito de administração de carreira como “o processo pelo qual a organização seleciona, avalia, dá atribuições e desenvolve os empregados para obter um grupo de pessoas qualificadas a atender às necessidades futuras”. Em âmbito individual, a abordagem de carreira apresentada pelos autores é chamada de planejamento da carreira: “processo pelo qual o empregado identifica e implementa os passos necessários para atingir as metas de carreira”.

Mesmo expondo dois conceitos separados, entre âmbito individual (planejamento de carreira) e organizacional (administração de carreira), Boudreau e Mikovitch (2001) destacam a existência de responsabilidades mútuas em ambos os processos, chamando esta integração de desenvolvimento de carreira.

Perspectiva do Funcionário

Conforme os conceitos de carreira já apresentados, o posicionamento do indivíduo no planejamento de sua própria carreira, o autoconhecimento e a pró-atividade no seu desenvolvimento são ações essenciais do funcionário no processo de carreira. Apesar de um forte protagonismo exigido no processo de carreira, em estudo realizado no Brasil, Dutra (2010) menciona que existe uma resistência natural das pessoas no processo de planejamento de suas carreiras, tanto pelo fato de encararem a trilha profissional como algo dado, quanto por não terem tido estímulo suficiente ao longo de suas vidas.

London e Stumph (1992, *apud* DUTRA, 1996) abordam o planejamento de carreira em três tarefas:

1. Autoavaliação quanto a suas qualidades, interesses e potencial;
2. Estabelecimento de objetivos de carreira, identificando objetivos de carreira e de um plano realista baseado na autoavaliação e avaliação das oportunidades oferecidas;
3. Implementação do plano de carreira, obtendo as capacitações e experiências necessárias para atingir a meta de carreira estabelecida.

Minor (1986, *apud* BOUDREAU E MIKOVITCH, 2001, p. 302) corrobora com os conceitos de protagonismo no processo de carreira e expõe a responsabilidade do funcionário tanto no processo de planejamento de carreira, quanto na administração de carreira.

Quadro 1 - Perspectiva do Funcionário

Atividades do planejamento da carreira
Responsabilidade dos empregados:
<ul style="list-style-type: none"> • Fazer a auto-avaliação de habilidades, interesses e valores. • Analisar as opções de carreira. • Decidir sobre os objetivos e necessidades de desenvolvimento. • Comunicar a seu superior as preferências de desenvolvimento. • Elaborar com antecedência os planos de ação em acordo mútuo com seu superior. • Seguir o plano de ação acordado.
Atividades de administração de carreira
Responsabilidade dos empregados:
<ul style="list-style-type: none"> • Fornecer a seus superiores informações precisas sobre suas capacidades, experiências profissionais, interesses e aspirações quanto à carreira.

FONTE: MINOR (1986, *apud* BOUDREAU E MIKOVITCH, 2001, p. 302)

Veloso (2012) apresenta novas tendências individuais requeridas, no contexto de carreira sem fronteiras, que ultrapassam o âmbito organizacional da posição atual e exigem uma visão de mercado para uma administração da carreira eficaz:

1. Assumir responsabilidade pela própria carreira;
2. Manter *networks* que proporcionem a troca de conhecimentos e aprendizagem;
3. Valorizar seu capital humano, aumentando empregabilidade e mobilidade profissional por meio da aprendizagem adquirida;
4. Postura empreendedora;

5. Mobilidade entre organizações e ocupações adquirindo novas experiências e *know-how*;
6. Participar de fóruns que possibilitem a troca de técnicas e informações do mercado;
7. Desenvolver lealdade mútua entre si e não à organização;
8. Perseguir, coletivamente, a aprendizagem, influenciando as organizações;
9. Construir continuidade da carreira, através de experiências, tarefas assumidas, interrupções e surpresas que levaram a caminhos diferentes do planejado.

Após definição do projeto profissional, Dutra (2010) apresenta o processo de negociação entre indivíduo e a organização. Dutra (1996) enfatiza a importância da interferência do indivíduo nas normas e regras das empresas, mobilizando-a em encontro aos seus interesses e expectativas de carreira.

Perspectiva Organizacional

Dutra (1996) afirma que o sistema de administração de carreira na perspectiva da organização deve ser baseado em princípios que representam o compromisso entre organização e indivíduo. Assim, os instrumentos deste processo, oferecidos pela organização, devem estimular e oferecer o suporte necessário para que o indivíduo planeje sua carreira e proporcione informações necessárias à organização de seus funcionários.

A responsabilidade da organização é apresentada por Dutra (1996) em três categorias: definição estratégica, cujo sistema deve ser compatível com a estratégia e demais processos de gestão de pessoas; definição do sistema de administração de carreira relacionado à configuração técnica de estrutura organizacional e instrumentos de gestão; e definição de metodologia de concepção, implementação e atualização do sistema, que deve percorrer desde a definição de pessoas envolvidas, consenso de expectativas e necessidades, até o prazo de implantação do sistema.

O quadro 2 apresentado por MINOR (1986, *apud* BOUDREAU E MIKOVITCH, 2001, p. 302) representa as responsabilidades da organização de forma mais detalhada em atividades de planejamento da carreira e administração da carreira:

Quadro 2 - Perspectiva Organizacional

Atividades do planejamento da carreira
Responsabilidade da organização: <ul style="list-style-type: none"> • Oferecer modelos de planejamento de carreira, recursos, aconselhamento e informações necessárias ao planejamento de carreira individualizado. • Oferecer treinamento em planejamento de desenvolvimento de carreira aos chefes e subordinados, e aconselhamento de carreira aos chefes. • Oferecer programas de treinamento e habilidades e oportunidades de experiências para o desenvolvimento do trabalho.
Atividades de administração de carreira
Responsabilidade da organização: <ul style="list-style-type: none"> • Oferecer um sistema de informações para atender às necessidades do processo decisório dos chefes. • Organizar e atualizar toda a informação. • Assegurar o uso eficaz da informação, adotando como procedimentos: <ol style="list-style-type: none"> 1- projetar os métodos convenientes para levantamento, análise, interpretação e uso das informações; 2- monitorar e avaliar a eficácia do processo.

FONTE: MINOR (1986, *apud* BOUDREAU E MIKOVITCH, 2001, p. 302)

Costa (2010) complementa a visão de Dutra (1996) e de Minor (1986), dividindo as responsabilidades da organização em três esferas:

- Individual: oferecer ferramentas de apoio ao desenvolvimento, esclarecimento sobre oportunidades internas e do mercado, *feedbacks* constantes de seu desempenho e as competências exigidas para o nível atual e futuro;

- Equipe: preparar gestores de equipes a orientar a carreira de seus subordinados e as suas diferenças. Instigar os indivíduos que queiram se desenvolver e expandir suas competências em projetos e ações que a empresa possui, respeitando a disponibilidade de cada um; e
- Organizacional: responsável por mudar a estratégia do controle para a flexibilidade, com foco no comprometimento, nas pessoas, no conhecimento, nas competências e nas entregas. Criar um ambiente de diálogo, abertura e respeito ao indivíduo.

Perspectiva do Supervisor

Costa (2010) enfatiza a importância do diálogo sobre carreira entre supervisor e subordinado em um momento cujas práticas de recursos humanos estão sendo descentralizadas para cada departamento. O supervisor imediato precisa conhecer cada membro da equipe individualmente, pois cada um tem necessidades intrínsecas ou demandas pelos seus estilos de vida, que diferenciam da sua vida e provocam diferentes expectativas sobre o trabalho e a carreira. O quadro 3 apresenta as responsabilidades do supervisor durante o processo de planejamento da carreira e administração da carreira, segundo Minor (1986, *apud* BOUDREAU E MIKOVITCH, 2001, p. 302):

Quadro 3 - Perspectiva Supervisor

Atividades do planejamento da carreira
Responsabilidade do chefe: <ul style="list-style-type: none"> • Agir como um catalisador; sensibilizar o empregado para o processo de planejamento. • Avaliar o realismo dos objetivos expressos pelo empregado e analisar as necessidades de desenvolvimento. • Aconselhar o empregado e desenvolver com ele planos em mútuo acordo. • Acompanhar e atualizar os planos dos empregados de forma adequada.
Atividades de administração de carreira
Responsabilidade do chefe: <ul style="list-style-type: none"> • Validar as informações fornecidas pelos subordinados. • Fornecer informações sobre funções vagas sob sua responsabilidade. • Usar toda a informação disponível neste processo para: <ol style="list-style-type: none"> 1- identificar todos os candidatos viáveis para uma vaga e proceder à sua seleção; e 2- identificar oportunidades de desenvolvimento de carreira (abertura de vagas, programas de treinamento, rodízios funcionais) para empregados e proceder à sua colocação adequada.

FONTE: MINOR (1986, *apud* BOUDREAU E MIKOVITCH, 2001, p. 302)

Poucos estudos foram encontrados com o detalhamento de responsabilidades e necessidade de preparação deste público perante o processo de carreira, entretanto, a sua relevância é notória. Dutra (1996) aponta que para que a organização tenha garantia de diálogo entre supervisores e suas equipes, o estímulo, preparação e apoio é essencial para que atuem como aconselheiros e orientadores de suas equipes.

Desta forma, é apresentada a hipótese de que a preparação de supervisores para tratar o tema de carreira com seus subordinados atende parcialmente as expectativas dos funcionários e organização.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi um estudo de caso qualitativo exploratório. Esta escolha se deve à necessidade de realizar uma análise profunda e exploratória sobre a compreensão e o entendimento de um determinado grupo de profissionais sobre o processo de carreira existente na organização estudada. Deste modo, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas qualitativas e individuais com 16 profissionais entre eles líderes, administrativos e operativos, representando os dados primários desta pesquisa, subsidiada por dados

secundários oriundos de pesquisa documental. O quadro 4 apresenta um resumo do perfil dos entrevistados e os roteiros aplicados:

Quadro 4 - Amostra dos entrevistados

		Carreira	Roteiro: Funcionário	Roteiro: Supervisor
Middle Level Líder	M1	Gerencial		x
	M2	Gerencial		x
	M3	Gerencial	x	
	M4	Técnica	x	
Front Line Leader	F1	Gerencial		x
	F2	Gerencial		x
	F3	Gerencial	x	
	F4	Técnica	x	
Operativos	O1	Técnica	x	
	O2	Técnica	x	
	O3	Técnica	x	
	O4	Técnica	x	
Administrativas	A1	Técnica	x	
	A2	Técnica	x	
	A3	Técnica	x	
	A4	Técnica	x	

Fonte: autores, 2014

Para a condução desta pesquisa, foi elaborado um roteiro semiestruturado, previamente testado, e após análise e comparação entre informações coletadas e propósito das questões, foram alteradas as ordens das questões, e divididos os roteiros para análise de percepções individuais do funcionário e outro para análise da percepção do supervisor quanto a compreensão da equipe neste processo de carreira.

Adicionalmente, foram utilizados critérios adicionais para garantir o engajamento do entrevistado e evitar distorções das respostas pela proximidade com o pesquisador: o distanciamento profissional do pesquisador com o entrevistado, proximidade da unidade do funcionário à unidade do pesquisador e disponibilidade do entrevistado nas datas de entrevista.

O processo de carreira desta organização está estruturado em carreira paralela em Y, cuja base é formada por cargos operativos, administrativos, *trainees* e estagiários, enquanto que a parte média e superior é representada pelo grupo chamado de liderança, o qual é dividido em carreira técnica e gerencial. O nível de maturidade e impacto organizacional define o nível da liderança. Na organização em estudo existem quatro níveis de liderança, entretanto só serão apresentados os dois primeiros.

Quadro 5 – Definições de carreira para diferentes funções

Nível	Carreira Gerencial	Carreira Técnica
<i>Middle Level Leader</i>	Segundo nível de gestão, que gerencia <i>Front Line Leaders</i> com função de supervisão ou <i>Front Line Leaders</i> de carreira técnica.	Apresentam expertise universitária e influenciam equipes multifuncionais em projetos de impacto em mais de uma área ou localidade.
<i>Front Line Leader</i>	Supervisores de primeiro nível que gerenciam contribuidores individuais.	Profissionais técnicos, com expertise universitária, que gerenciam projetos de melhoria com impacto na área ou localidade onde atuam.
Carreira Generalista		
Administrativos e operativos	São funcionários individuais cujo domínio técnico e impactos de suas ações estão diretamente relacionadas à área onde atuam e a seus clientes (internos ou externos) diretos. A distinção básica destes dois públicos está relacionada a atividade fim do	

	profissional. Se o funcionário trabalha em uma área diretamente relacionada a produção do produto, ele será operativo, caso o profissional esteja ligado a uma área de apoio e suporte a produção, ele será administrativo.
--	---

Fonte: autores, 2014

O material coletado através das entrevistas individuais foi transcrito e posteriormente analisado com base na estrutura proposta por Bardin (2012): codificação, categorização e inferência.

Quadro 6 – Etapas e procedimentos

Etapas	Procedimentos
Pré-análise de dados e codificação	Ler e analisar dados secundários apresentados pela organização.
Categorização	Transcrever entrevistas, ler e categorizar os dados obtidos
Inferência	Apresentar possíveis relações entre causa e efeito.

Fonte: Bardin, 2012

Desta forma, os dados foram consolidados buscando-se o escopo de três leituras: (i) entendimento da carreira; (ii) entendimento quanto às responsabilidades sobre carreira; (iii) limitações do processo organizacional de carreira. Em razão das limitações quanto a apresentação do artigo está consolidado e apresentado neste estudo o primeiro tópico. O primeiro tópico é, desta forma, o ponto de partida para o avanço do estudo, investigação e apresentação dos tópicos dois e três em artigo subsequente:

1. Entendimento de carreira, em que buscou-se a aderência da percepção do funcionário e da percepção do supervisor quanto ao entendimento deste conceito para sua equipe.
2. Limitações do processo de carreira, em que se fez uma análise categorial conforme seis grandes blocos: Recrutamento Interno; Relacionamento Político; Carreira Técnica; Critérios de Carreira; Multifunção; e Foco no Conhecimento Técnico.

ANÁLISE DE DADOS

Esta seção tem a finalidade de apresentar os resultados obtidos na coleta de dados, traçando um paralelo entre o referencial teórico e a problemática em questão. Primeiramente será apresentado o estudo de caso da empresa e em seguida as entrevistas que complementam sua análise.

A análise das entrevistas foi dividida entre a percepção do supervisor quanto a compreensão do processo de carreira para suas equipes e do funcionário na sua percepção individual. Como nos níveis operacionais e administrativos não há funções de supervisores, somente são apresentadas análises individuais dos funcionários. Para os níveis *Front Line Leader* e *Middle Level Leader* são apresentadas, separadamente, a perspectiva do supervisor e a do funcionário.

Estudo de Caso da Empresa

Com mais de cem anos de atuação no mercado siderúrgico, a organização é reconhecida, principalmente, interna e externamente pela qualidade de seus produtos, segurança no processo operativo, processo de gestão e responsabilidade socioambiental. Como parte da análise de dados secundários, foram disponibilizados pela organização documentos de pesquisa interna de clima de 2012 e 2013 que apresentam a satisfação dos funcionários no processo de carreira.

A pesquisa de clima é aplicada anualmente na organização desde 1994, e hoje é composta por quatro dimensões, dezesseis fatores e cinquenta e cinco questões, e aborda desde temas de remuneração, treinamento, carreira, recursos disponíveis até visão estratégica do negócio. As questões que compõem a análise do processo de carreira estão representadas no quadro 7.

Quadro 7 - Pesquisa de Clima Organizacional - Processo de carreira

Nº	Questões processo de carreira
09	As oportunidades de carreira na minha Empresa atendem minhas expectativas.
16	Meu superior imediato conversa comigo sobre minhas possibilidades de crescimento profissional.
35	A minha Empresa prepara seus colaboradores para que eles possam assumir novas responsabilidades.
53	Meu superior imediato conversa comigo sobre meus pontos fortes e sobre o que devo melhorar.

FONTE: Instrumento de pesquisa de clima da organização

Os dados apresentados, conforme descrição de amostra da população, referem-se a 16.956 funcionários. De maneira geral, na comparação destes dois anos consecutivos, a questão 9 aparece entre o *ranking* das 5 questões mais baixas em ambos os anos, com resultado de 61% (2013) e 62% (2012) de favorabilidade. A questão 16 apresenta-se entre as 5 questões mais baixas em 2012, já em 2013 passa a ocupar a 9ª posição devido a queda de demais questões relacionadas a outros fatores.

Quando comparados os públicos, os níveis de liderança apresentam comportamento e percepções semelhantes quanto à favorabilidade das questões que englobam desenvolvimento e carreira e o mesmo é observado entre o público administrativo e operativo:

Quadro 8 – Indicadores de respondentes sobre carreira

Questão	Middle Level Leader		Front Line Leader		Administrativo		Operativos	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
9	79*	77	74*	72	59*	57*	60*	59*
16	72*	70*	74*	70*	63*	63*	67	68

*questões entre as 5 mais baixas no *ranking* de favorabilidade

Fonte: autores

Com base nas questões quantitativas apresentadas, uma análise qualitativa se torna necessária para que a organização compreenda o que cada público entende pelo processo de carreira e quais as limitações encontradas.

Análise de Entrevistas

Entendimento de Carreira para o Funcionário e Supervisor

A visão do supervisor sobre o entendimento de carreira das equipes e o entendimento do funcionário demonstram traços graduais de evolução entre os conceitos tradicionais e proteanos de carreira. No nível operativo, a carreira tradicional ainda é mais notória, entretanto, ao se aproximar dos demais níveis hierárquicos, estes elementos tradicionais diminuem, aproximando-se ao conceito de carreira proteana.

Algumas características de carreira tradicional apresentadas por Chanlat (1995) e Martins (2001) são perceptíveis no nível operativo, cujo entendimento de carreira esta atrelado ao crescimento profissional linear e vertical. Corrobora com este conceito de etapas que levam o indivíduo ao topo de um determinado cargo, sinais de satisfação através de crescente status e de ganhos financeiros. Os funcionários do nível operativo também trouxeram impactos psicológicos deste crescimento, seja pela igualdade de escolha entre a trajetória de crescimento profissional e seus objetivos pessoais, quanto pelo respeito de demais colegas ao adquirir uma posição superior.

O1: Para mim é crescimento profissional. É você crescer na empresa e ir passando pelas etapas. Você se sente mais importante e confiante. Estou quase no topo do meu cargo, falta só uma etapa.

A análise dos supervisores *Front Line Leaders* corrobora com a percepção de carreira tradicional apresentada pelos contribuidores operativos, o foco de aumento salarial ainda é mencionado como fator prioritário, mesmo quando existem oportunidades de uma melhor qualidade de vida, segundo percepção do supervisor.

Supervisor F1: Acredito que em sua maioria eles buscam compensação salarial o restante é consequência. [...]. Por exemplo, tenho dois colaboradores que estão no topo de carreira em minha área. Eles não querem subir mais de cargo, pois o próximo cargo para eles, apesar de apresentar um ambiente mais tranquilo e horários fixos, implicaria em exclusão de adicional noturno que eles ganham aqui na produção.

Os funcionários administrativos apresentam características e elementos de ambas carreiras em suas falas. Alguns funcionários apresentam foco na tarefa e no crescimento vertical e salarial, enquanto outros apresentam um entendimento de carreira com maior foco na carreira proteana, cujo protagonismo e aprendizado profissional são destacados:

A3: Dá mais qualidade de vida, por que o salário aumenta e te possibilita mais conforto. Demorei muito tempo para crescer. Hoje sou analista sênior, mas não vejo muita alteração nas minhas atividades. É somente um reajuste, por que o resto permaneceu a mesma rotina.

A2: Com este foco e apoio da organização a consequência é uma possibilidade de promoção. [...] é o desenvolvimento e a oportunidade de poder crescer e aprender novas atividades e processos. É diversidade e novos desafios.

O entendimento de carreira para a liderança, tanto para funcionários *Front Line Leaders* quanto para *Middle Level Leaders*, apresenta características de carreira proteana, cujo sucesso na carreira também está associado ao bem estar psicológico, como mencionado por Hall (2004) e ao aprendizado. Os conceitos de Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004) também são reforçados pelo entendimento dos entrevistados de que o objetivo final é o aprendizado, sustentado pela expansão das competências provenientes do crescimento horizontal ou vertical.

F4: Para mim, por exemplo, quero voltar para meu estado de origem, mas só saio daqui se for para agregar a organização. Não sei viver sem desafio, e isso faz parte do processo de carreira, alinhar aspirações às necessidades da organização.

Para estes dois níveis de liderança, o grau de compreensão e a clareza quanto aos requisitos de crescimento são exigidos pelos funcionários e analisados em profundidade. A preparação do funcionário para novas posições direcionam o foco de desenvolvimento do indivíduo para que atinja uma nova posição:

M3: Já estive na carreira gerencial e técnica. Para a carreira gerencial eu diria que é prontidão. Você precisa estar disponível todo o tempo, pois sua equipe depende de você nos vários turnos da Usina. [...] Na carreira técnica você precisa estudar muito e estar sempre se atualizando.

Para os supervisores *Middle Level Leaders*, o conceito de crescimento profissional é ressaltado como entendimento de carreira para suas equipes, compostas por administrativos e *Front Line Leaders*. Este crescimento é representado na atribuição de novos desafios e exposição para o funcionário ou pela ocupação de novas posições verticais ou horizontais. Para os funcionários em posições administrativas, e que estão começando sua carreira, a ansiedade por assumir um novo cargo vertical é destacada por estes supervisores:

Supervisor M1: [...]. Para os administrativos e colaboradores mais novos eles acabam buscando muito mais o crescimento por cargo, já os demais buscam desenvolvimento, desafio, visibilidade, sentimento de que estão aprendendo algo novo, etc.

Os colaboradores mais juniores tem mais ansiedade, querem saber exatamente o que precisam para mudar de cargo, mas muitas vezes não é somente o inglês e o conhecimento técnico. É preciso ter diferencial de desempenho, ter bom relacionamento. Para estes colaboradores, o cargo acaba trazendo benefícios como remuneração, status etc.

Quando comparadas as carreiras técnicas e gerenciais entre funcionários *Front Line Leaders*, a diferença de percepções mencionada pelo supervisor é ainda maior, pois a visibilidade de crescimento é percebida de forma diferente.

Supervisor M2: Tenho dois grupos, um de carreira gerencial e outro técnica. O primeiro grupo, quando converso com eles, é bem definido para onde querem ir. Ou seja, querem ser gestores e depois diretores. E isso brilha os olhos deles.

O segundo grupo de técnicos almejam a carreira de gestão, não por que querem ser gerentes ou gerir pessoas, mas por que esta carreira tem mais possibilidades e é mais definida. Então, a maioria deles, apesar de quererem crescer, demonstra uma incógnita sobre como podem crescer, por que querem assumir algo que muitas vezes não é apropriado para o seu perfil e nem é seu desejo de carreira.

Os elementos de carreira sem fronteiras, expostos por Arthur e Rousseau (1996), não foram observados na organização. Grande parte dos entrevistados construiu sua carreira na organização e não demonstra interesse em mobilidade para outro empregador. Apenas um dos entrevistados relatou a carreira concomitante de professor de graduação junto a carreira na organização.

Quadro 9 - Entendimento de Carreira o funcionário e para a equipe na visão do supervisor

Carreira	Dimensão	Operativos	Administrativos	Front Line Leader	Middle Level Leader
Tradicional	Funcionário	Crescimento vertical e linear "Chegar ao topo do cargo" Crescente status e ganhos financeiros	Crescimento vertical Foco na entrega Reajuste salarial		
	Supervisor			"Chegar ao topo do cargo" e estagnação Ganhos financeiros	Status do novo cargo Remuneração
Proteana	Funcionário		Crescimento e aprendizado a partir de novos desafios	Crescimento horizontal e aprendizado Clareza sobre desenvolvimento individual diversificado para crescimento Busca por critérios e visão de futuro para estrutura de planejamento de carreira	
	Supervisor			Crescimento e aprendizado a partir de novos desafios	Movimentações horizontal e crescimento de aprendizado Análise de critérios e visão de crescimento profissional para planejamento de carreira

Fonte: autores, 2014

Torna-se oportuno observar que ao traçar um paralelo entre o referencial teórico e as limitações de carreira tratadas, a carreira proteana, descrita por Hall (1996), predominantemente dirigida pelos indivíduos e não pelas organizações, ainda tem suas restrições. Proposta de flexibilização de políticas existentes para multifunção (processo de carreira para o nível operativo) e recrutamento interno, estímulo a cultura de exposição de funcionários dentro da organização e entre processos e publicação de critérios promocionais para todos os níveis da organização, são algumas ações que podem ser adotadas para que o funcionário tenha maior domínio sobre a gestão de sua carreira.

Quadro 10 - Limitações de Carreira

Categoria	Dimensão	Operativos	Administrativos	Front Line Leader	Middle Level Leader
Recrutamento Interno	Funcionário	Divulgação nacional de vagas. Estímulo ao deslocamento horizontal entre processos. Desenvolvimento de sucessores.			
	Supervisor				
Relacionamento Político	Funcionário	Ampliar o conhecimento da gerência de funcionários de demais processos e áreas.			
	Supervisor				
Carreira Técnica	Funcionário			Desenvolvimento de sucessores. Esclarecimento de estrutura e critérios para crescimento profissional.	

	Supervisor				Reconhecimento. Esclarecimentos de critérios.
Critérios de Carreira	Funcionário		Esclarecimento de estrutura e critérios para crescimento profissional.		
	Supervisor				Esclarecimento de estruturas organizacionais e as classes salariais.
Multifunção (processo de carreira do nível operativo)	Funcionário				
	Supervisor			Esclarecimento de estruturas organizacionais. Critérios muito focados no conhecimento técnico adquirido em treinamento.	
Foco no Conhecimento Técnico	Funcionário				
	Supervisor				Deslocamento horizontal de funcionários entre processos.

Fonte: autores, 2014

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar e comparar o entendimento do processo de carreira, de maneira a viabilizar o aprofundamento para discussão subsequente do papel e responsabilidade do funcionário, do supervisor e da organização para diferentes públicos da organização. Buscou-se analisar, adicionalmente, o alinhamento entre o entendimento de carreira do funcionário e da percepção do supervisor quanto ao entendimento deste conceito para sua equipe, com a finalidade de aprofundar a compreensão dos resultados apresentados na pesquisa de clima organizacional, dado ao nível mais baixo de satisfação observado no fator de carreira.

Para o alcance do objetivo, foram realizadas técnicas complementares de pesquisa: (i) documental, para conhecer os dados já existentes na organização; e, (ii) entrevista individual semiestruturada para aprofundar as relações propostas.

Desta forma, foi possível constatar que o entendimento de carreira, tanto para supervisores, quanto para o funcionário apresentam características progressivas entre carreira tradicional e proteana. No nível operativo, a carreira tradicional ainda é mais notória, e quando nos aproximamos dos demais níveis de liderança estes elementos tradicionais diminuem, aproximando-se ao conceito de carreira proteana.

Em sua maioria, supervisores e funcionários, acreditam que a carreira é composta por etapas a serem conquistadas ao longo da vida profissional, entretanto são observados diferentes objetivos que os levam a continuar neste crescimento profissional. Enquanto que para operativos e administrativos o maior foco é o crescimento vertical em direção ao topo do cargo, para as posições de liderança, o aprendizado mesmo que horizontal, é também

considerado crescimento profissional, pois amplia o nível de abstração indivíduo ao longo da carreira.

Desta forma, o estudo concluiu que a percepção de carreira entre supervisores e funcionários é muito semelhante. A carreira tradicional ainda está em transição na base da pirâmide hierárquica, enquanto que a carreira proteana é evidenciada nos dois níveis de liderança. As limitações do processo de carreira apresentadas neste trabalho são ações que podem ser reforçadas e aperfeiçoadas pela organização para que impactem positivamente a percepção de oportunidades de carreira e de aproximação entre superior e subordinado, pois reforçam o interesse de todos os públicos pelo protagonismo e autonomia neste processo.

Enquanto que para os funcionários operativos e administrativos a melhoria no processo de recrutamento interno reforça a possibilidade de crescimento profissional, o esclarecimento de critérios, principalmente quanto à carreira técnica, apoia supervisores *Middle Level Leaders* e funcionários *Front Line Leaders* e *Middle Level Leaders* na gestão e planejamento de carreira. O esclarecimento de critérios, políticas e estrutura também apoiam o supervisor para exercer sua responsabilidade neste processo, direcionando com mais efetividade a carreira das equipes.

As inferências iniciais, obtidas a partir da discussão sobre a percepção e concepção de carreira, entre os diferentes interlocutores indica que os papéis e responsabilidades no processo de carreira são interpretados de forma homogênea entre funcionário e supervisor. A busca pelo autodesenvolvimento e pelo *feedback*, assim como proatividade e autogestão de carreira, são identificados como papel e responsabilidade do funcionário em ambas análises nos diferentes grupos - supervisor e funcionário.

Entretanto, é observado a recorrência da dependência do *feedback* do supervisor e o conhecimento parcial do funcionário quanto aos critérios de crescimento profissional têm impacto direto no nível baixo de satisfação quanto as oportunidades de carreira oferecidas pela organização, conforme apresentado na análise documental de pesquisa de clima. No momento em que o funcionário desconhece os critérios da posição futura, a autoavaliação das necessidades futuras de desenvolvimento é distorcida e a prontidão para assumir uma nova oportunidade é prolongada.

Desse modo, observa-se que o distanciamento na comunicação entre superior e subordinado cresce de acordo com os níveis hierárquicos analisados. Enquanto que os níveis operativos e administrativos possuem reuniões de *feedback* formais e informais com seus supervisores, para os níveis de liderança, as reuniões de *feedback* são relatadas em menor frequência. Tais fatos justificam a baixa satisfação na pesquisa de clima organizacional quanto a questão 16, que refere-se ao diálogo entre supervisor e subordinado.

Quanto à responsabilidade da organização, a clareza de informações quanto às estruturas hierárquicas e os critérios para crescimento profissional também são relatados como deficitários por supervisores e funcionários, seja pela despreparação de supervisores, ou por falta de esclarecimento dos processos de carreira, como a multifunção e o recrutamento interno. Em contraponto, o estímulo ao desenvolvimento do indivíduo é destacado, bem como as ferramentas disponibilizadas. Tais considerações ganham destaque na medida que a carreira é percebida em uma dinâmica de evolução dos preceitos da carreira clássica para a proteana.

Portanto, reconhece-se a indicação de que uma proposta de flexibilização de políticas existentes, estímulo a cultura de exposição de funcionários dentro da organização e entre processos e publicação de critérios promocionais, são algumas das ações que podem ser apoiar a incorporação da carreira proteana.

Sugestões para Estudos Futuros

Com base nos resultados apresentados, sugerem-se alguns estudos futuros e complementares na organização referentes a: (i) analisar a estrutura da carreira técnica para os níveis de liderança, considerando formas de reconhecimento e critérios promocionais; (ii) analisar a implantação de programa de *mentoring* e *coaching* para fomentar a exposição dos funcionários a supervisores de demais processos e níveis hierárquicos; (iii) verificar compreensão sobre a responsabilidade dos diferentes atores sociais no tocante a gestão de carreira. Pois, a gestão de carreira, no que se refere a papéis e responsabilidades parece ser ainda um tema com oportunidades de exploração. Desta forma, sugere-se a realização de estudos que permitam aprofundar esta relação interdependente entre funcionário, supervisor e organização neste processo, .

REFERÊNCIAS

ANDRADE, G. A. de; **Carreira tradicional versus carreira proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a profissão, carreira e emprego.** 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – FACE, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2009.

ASCENSÃO, C. **Práticas de gestão de carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamento Organizacional: Estudo de Caso no sector do Pós-Venda Automóvel.** 2009. 234 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2009.

BALASSIANO, M.; FONTES FILHO, J.; VENTURA, E. **Carreiras e Cidades: Existiria um Melhor Lugar para se Fazer carreira?** RAC, v. 8, n. 3, Jul/Set 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2012.

CANTARELLI, N. M. **Carreira e comprometimento organizacional: ampliando a sua compreensão.** 2012, 165 p. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria – UFSM - Centro de Ciências Sociais e Humanas. Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2012.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de Liderança.** Editora Campus, 2009.

CLARKE, M. **The organizational career: not dead but in need of redefinition.** The International Journal of Human Resource Management, vol. 24, n. 4, 2012, 684–703

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração.** 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. 762 p.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II. 2008.

DUTRA, J. S. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2002.

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

DUTRA, J. S. *et al.* **Gestão de carreiras na Empresa Contemporânea.** Editora Atlas, 2010.

FERREIRA, M. A. de A. **Coaching Um Estudo Exploratório sobre a Percepção dos envolvidos: Organização, Executivo e Coach.** 2008, 134 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

FLEURY, M. T. L; SAMPAIO, J. Uma discussão sobre cultura organizacional *In:* FLEURY, M. T. L (Org). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇOISE, D.; MALLON, M.; ARTHUR, M. *The odyssey of career and the opportunity for international comparison*. International Journal of Human Resource Management, vol. 14, issue 5, p. 705-712, 2003.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa** - 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996, 159 p.

HALL, D. *Careers in and out of organizations*. The Network News, Boston College, v. 04, 2002.

INKSON, K. *et al.* **The boundaryless career: a productive concept that may have outlived its usefulness**. Academy of Management Annual Meeting Dare to care: Passion and Compassion in Management Practice and Research, Montreal, Canada, 06 - 10 Aug 2010.

LEMOES, L. A. P. D. **Análise do processo criativo no trabalho multifuncional: um estudo de caso**. 2000. 111 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Porto Alegre, 2000.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2011. 534 p.

NAKATA, L.E *et al.* **Uso de Pesquisa de Clima Organizacional no Brasil**. Gestão Contemporânea, Porto Alegre, ano 6, n. 6, p. 45-68, jan./dez. 2009.

NEVES, M. M.; TREVISAN, L. N.; JOÃO, B. do N. **Carreira proteana: revisão teórica e análise bibliométrica**. Rev. Psicol. Organ. Trab., vol.13, n. 2, Ago 2013, p.217-232.

SANT'ANNA, A. de S.; CAMPOS, M. S.; LÓTFI, S. **Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?** - RAM, v. 13, n. 6, Ed. Especial, São Paulo, SP, Nov./Dez. 2012

SILVA, R. C. *et al.* **Carreiras: Novas ou Tradicionais? Um estudo com Profissionais Brasileiros**. In: ENANPAD 2011, 2011, Rio de Janeiro. XXXV Encontro da Anpad, 2011.

VAN BUREN III, H. J. *Boundaryless careers and employability obligations*. Business Ethics Quarterly, vol. 13, n. 2, 2002.

VELOSO, E. F. R. **Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações**. São Paulo: Atlas, 2012. 145p.

VIEIRA, M. M. F. (Org.); ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV Ed., 2004. 223 p.

YIN, R. – **Estudo de Caso** - Planejamento e Métodos – 4 Ed., São Paulo: Bookman, 2010.