

Benefícios da construção de uma estrutura de carreiras para um sistema de cooperativas

RODRIGO CUNHA DA SILVA
USP - Universidade de São Paulo
rdgcdasilva@gmail.com

ISABELA MINASSIAN
ESPM
isabela.minassian@gmail.com

Gestão de Pessoas

Benefícios da construção de uma estrutura de carreiras para um sistema de cooperativas

Resumo

Este estudo tem como objetivo geral verificar os benefícios de construir uma estrutura de carreiras para um sistema de cooperativas, costumeiramente desenvolvidos para organizações de mercado, assim como as expectativas e resultados esperados com esta construção, os fatores críticos de sucesso para sua implantação e a relação da estrutura com o processo de desenvolvimento dos profissionais. Para alcançar os objetivos propostos, inicialmente é apresentada uma revisão da literatura sobre carreira, sistemas de gestão de carreira e sobre o cooperativismo e os princípios que o regem. Em seguida, apresenta-se o estudo de caso do Sistema Unimed, em que são feitas análises e considerações sobre sua experiência em construir um modelo comum de estrutura de carreira. Entre as descobertas, constatou-se que os benefícios do modelo levantados pelos profissionais de recursos humanos são coerentes com as expectativas apresentadas pela alta gestão, por exemplo, aprimorar processos de treinamento e desenvolvimento para possibilitar que profissionais cresçam na carreira; apoiar formação de equipes, alocação de profissionais em diferentes áreas e sucessão de posições técnicas ou de gestão; proporcionar maior organização e clareza sobre os possíveis caminhos a serem percorridos na cooperativa.

Palavras-Chave: Recursos Humanos, Carreira, Cooperativas.

Abstract: Benefits of building a career structure for a cooperative system

This study has the general objective of verify the benefits of building a career structure for a system of cooperatives, customarily developed for private organizations, as well as perceive the expected results with this construction, the critical success factors for implementation and the relation between the career system and the professionals development process. To achieve these objectives, is presented a literature review about career, career management systems and the cooperative principles. Then, is presented a case study of Unimed System, in which analysis and considerations are made about their experience in building a common modeling career structure. Among the findings, it was found that the benefits of the model raised by human resources professionals are consistent with the expectations presented by board management, for example, enhance training and development processes to enable professionals to grow in their careers; support team building, allocation of professionals in different areas and succession of technical or management positions; provide greater clarity and organization of the possible routes to be followed in the cooperative.

Keywords: Human Resources, Career, Cooperatives.

1. Introdução

Com o crescimento do número de cooperados que trabalham no ramo de saúde, segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras, as cooperativas no país estão sendo pressionadas para repensar as formas de desenvolver, reter e alocar os seus profissionais. Além de cumprir com os usuais aspectos legais, econômicos e doutrinários que regem essas associações. Isso pode ser realizado com base em um sistema de gestão de carreiras, que possibilita à organização conciliar suas necessidades estratégicas com as expectativas dos profissionais, de modo a mobilizá-los para o atingimento de seus objetivos.

A gestão de carreiras nas organizações vem sendo estudada pela academia há algum tempo e muitas organizações já estão construindo modelos de gestão de carreiras em sua operação. Isso acontece pelo fato de que, a estrutura de carreiras, ao mesmo tempo em que cria condições concretas para apoiar as transformações organizacionais, garante a coerência e consistência com os valores que sustentam a relação entre a organização e seus colaboradores. Além disso, ela ajuda a organização conciliar suas necessidades com as expectativas dos profissionais, mobilizando-os da melhor maneira para ajudar a organização atingir os seus objetivos e superar seus desafios (DUTRA, 2002).

Segundo Veloso et. Al. (2011), a adoção de práticas e modelos de gestão de carreira pela empresa, de fato tem um efeito positivo sobre a percepção dos funcionários no que diz respeito à possibilidade de crescimento profissional. Apesar das teorias não tradicionais de carreira terem se expandido muito atualmente, é importante que a organização estruture modelos de carreira, pois na visão de Arthur e Rosseau (1996), as chamadas carreiras organizacionais, que fazem parte das teorias tradicionais, ainda influenciam a visão de muitos trabalhadores.

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é compreender os principais benefícios de se construir uma estrutura de carreiras para um sistema de cooperativas. Para isso, os objetivos específicos propostos são:

- Levantar as expectativas e resultados esperados da configuração de uma estrutura de carreira para a cooperativa por parte da alta administração.
- Investigar os benefícios percebidos pelos gestores de RH das diversas unidades da cooperativa sobre a criação de uma estrutura de carreira comum e os fatores críticos de sucesso para a implantação.
- Verificar como o(s) componente(s) da estrutura de carreira pode(m) estar alinhado(s) e contribuir(em) para o fortalecimento dos valores e princípios cooperativistas.
- Entender como a estrutura de carreira construída pode contribuir para o processo de desenvolvimento dos profissionais

Este trabalho será apresentado com a seguinte estrutura: Referencial Teórico (Conceito de carreira, Inserção da carreira nos modelos de gestão de pessoas, Sistema de administração de carreiras, Cooperativismo, Cooperativismo do ramo de saúde, Principais aspectos da metodologia, Análise dos resultados e Considerações finais.

2. Referencial teórico

2.1 Conceito de Carreira

Para London e Stumph (1982), a carreira está relacionada à perspectivas individuais, de acordo com a necessidade de cada profissional e à imposições ou demandas da organização.

O termo carreira pode ter diversos significados, que variam em função da área de conhecimento a que se aplica e ao contexto em que se encontra. Algumas dessas definições encontram-se no quadro abaixo (DUTRA & VELOSO, 2010):

Quadro 1 – Definições do termo carreira

Definição de Carreira	Conceito
Carreira como avanço	Sequência de promoções e outros movimentos para cima. É o conceito mais comum de carreira para as pessoas. Exemplo: transferência de um profissional para posição de responsabilidades mais complexas e maior hierarquia.
Carreira como profissão	Ocupações das pessoas, que passam por progressos sistemáticos da própria profissão. Exemplo: carreira dos advogados e médicos.
Carreira como sequência de trabalhos	Sequência de posições ocupadas pelo profissional ao longo da sua vida, sem levar em consideração o cargo ou o nível de trabalho. Exemplo: todos os profissionais com histórias de trabalho.
Carreira como papéis desempenhados	Experiências de trabalho e outras atividades que constituem a história de uma pessoa. Exemplo: todos os profissionais com histórias de trabalho que tiveram significado subjetivo para si.

Fonte: adaptado pela autora, com base em Hall (2002)

A partir deste estudo, Hall et al. (2002 apud DUTRA e VELOSO, 2010) definiu carreira como uma sequência de comportamentos e atitudes que a pessoa desenvolve ao longo de sua vida profissional por meio de experiências e atividades relacionadas ao trabalho.

Arthur, Inkson e Pringle (1999) apresentam a divisão entre duas teorias de carreira, as tradicionais e as não tradicionais. A primeira enfatiza a interdependência entre a carreira e a organização, reconhecendo a relação existente com a realização pessoal do indivíduo. Já a segunda apresenta propriedades dos indivíduos para auto-organização de suas carreiras.

Guns, Evans e Jalland (2000) mostram que no contexto da Segunda Guerra houve um crescimento econômico dos países ocidentais, resultando em um aumento de empresas que ofereciam empregos, elevando as chances das pessoas construírem suas carreiras em uma mesma organização. Essas corporações tinham grande influência na sociedade, logo, nas teorias tradicionais afirma-se que o desenvolvimento profissional é predominantemente determinado pelos interesses das empresas e que mudanças que nela acontecem resultam em mudanças nas carreiras de seus profissionais. Resulta-se então nas chamadas “carreiras organizacionais”, as quais são direcionadas pelas organizações. No entanto, segundo Guns et al. (2000), a partir dos anos 1970, grande parte das corporações deixou de ter seus negócios promissores, o que diminuiu a oferta de empregos e a possibilidade das pessoas ficarem por um longo período em apenas um empregador.

Arthur et al. (1999) mostram a transição deste período para a “nova economia”, em que a flexibilidade foi o fator principal para influenciar as teorias de carreira. Esta foi necessária para que as corporações se adaptassem em um ambiente altamente competitivo. Essas organizações começaram atuar em mercados abertos, que possibilitavam que os profissionais experimentassem e aprendessem de forma diversa e contínua, mudando os locais, as qualificações e as tecnologias para tal (Saxenian, 1996). Assim, surgiram as teorias não tradicionais, fundamentadas na perspectiva do profissional como indivíduo, que reflete sobre outros significados subjetivos de sua carreira e a interação desta com sua vida pessoal e o ambiente. A partir dessas teorias, surgiram as duas recentes abordagens sobre o próprio indivíduo gerenciar a sua carreira: carreira proteana e carreiras sem fronteiras.

De forma geral, segundo Hall (2002), a carreira proteana pode ser definida como aquela dirigida pelo indivíduo e não pela organização, embasada em objetivos estabelecidos por ele próprio em todas as frentes de sua vida. O sucesso pelo alcance destes objetivos é baseado na satisfação psicológica que ele possui e que deve ir de encontro aos seus valores pessoais, e não apenas em indicadores objetivos como cargos na empresa, aumento de salário ou ocupação de outra posição hierárquica.

Já a carreira sem fronteiras é apresentada por Arthur e Rousseau *et al.* (1996 *apud* BRISCOE E HALL, 2006, p. 11) como:

(...) “desapegada, não ligada a nenhuma organização, não representada por uma sequência ordenada, marcada por uma coordenação e estabilidade menos vertical. De forma mais simples, carreiras sem fronteiras são o oposto de carreiras organizacionais – carreiras desdobradas em um único local de trabalho” (ARTHUR E ROSSEAU *et al.*, 2006).

Clarke (2013) ressalta que muitos estudos tem tratado as carreiras organizacionais como quase inexistentes, forçando apenas nas carreiras sem fronteiras ou proteanas. Porém, ele reforça que a carreira organizacional ainda está viva, porém não com a mesma “burocracia” de antigamente, apresentando estudos que mostram profissionais que estão por muitos anos na mesma empresa (Gunz, Evans and Jalland 2000; Wajcman and Martin 2001; Ituma and Simpson 2006; Smith and Sheridan 2006; Donnelly 2008; Pang, Chua and Chu 2008). Além disso, Wajcman and Martin (2001) dizem que ainda existem tanto profissionais mais jovens, quanto os mais maduros que preferem trabalhar em uma ou duas organizações por um longo período de tempo.

Ainda de acordo com Clarke (2013), as carreiras organizacionais adaptaram-se ao contexto atual de mercado, sendo que não prometem mais a estabilidade de emprego de antes, mas existe a possibilidade de seguir uma carreira não linear dentro de uma ou apenas algumas organizações.

2.2 Inserção da carreira nos modelos de gestão de pessoas

Um modelo de gestão deve se basear em conceitos e referenciais que traduzam a realidade da organização e, ao mesmo tempo, deve proporcionar instrumentos que possibilitem a ação sobre essa realidade (FISCHER, 2002). Os modelos de gestão passam a ter concretude nas organizações por meio de políticas e práticas que auxiliam os gestores quanto à tomada de decisões (FISCHER, 2002).

A gestão de pessoas pode ser considerada “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2002, p.17). Quando o autor refere-se à conciliação de expectativas, ele explica que ela está relacionada ao compartilhamento de responsabilidades entre a empresa e o profissional, o qual deve ter consciência de seu papel ativo nesta relação com a organização. Assim, percebe-se a necessidade da empresa estruturar políticas e práticas relacionadas ao desenvolvimento e à carreira, para estimular e dar o suporte necessário para que os profissionais assumam o seu papel ativo no processo.

Sendo assim, segundo Dutra (2002), um modelo de gestão de pessoas, especificamente, deve estabelecer processos, políticas e práticas que permitam o estabelecimento do equilíbrio entre o papel das pessoas e o papel da organização na gestão do seu desenvolvimento e carreira. Os processos são fluxos possíveis de serem identificados de “eventos inter-relacionados que se movem em direção a um objetivo, proposta ou fim” (French, 1974 citado por Demo, 2008, p. 51). Neste processos, as empresas adotam as referidas práticas, que seriam hábitos, rotinas, ações ou quaisquer atividades destes processos (Demo, 2008).

Com relação aos processos de gestão de pessoas, Dutra (2002) classifica-os em três diferentes naturezas, mas que influenciam-se entre si: movimentação, desenvolvimento e valorização. A categoria de desenvolvimento, que será apresentada com maior profundidade devido ao objetivo deste estudo, é aquela que “visa estimular e criar condições para que a organização e as pessoas se desenvolvam, por meio de capacitações, carreira e acompanhamento do desempenho” (DUTRA, 2002, p. 50).

Dutra (2002) afirma que os profissionais precisam, cada vez mais, estar preparados para cenários mais complexos, logo o desenvolvimento individual está ligado à sua “capacidade de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade” (DUTRA, 2002). Neste sentido, o autor ressalta que:

“O conceito de desenvolvimento atrelado à complexidade não é suficiente para podermos construir instrumentos para sua gestão. Falta um componente para dar direção e foco ao desenvolvimento. Os conceitos de competência e carreira vem sendo utilizados para este fim” (DUTRA, 2002, p. 102).

Para tanto, a definição de competências dada por Fleury e Fleury (2004, p. 30), é de “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Dutra (2004) concordou com essa definição, fazendo uma contribuição ao dizer que “competência” é a “entrega”, ou seja, como ele mobiliza seu repertório de conhecimentos, habilidades, atitudes e experiências no contexto da organização em que atua, de forma a agregar valor. De acordo com Dutra (2002, p. 102), ao estabelecer o que o profissional deve entregar para a empresa, dá-se foco ao processo de desenvolvimento, visto que, “para agregar valor à organização, o empregado deve se desenvolver ao longo do tempo, assumindo atribuições e responsabilidades de maior complexidade, podendo percorrer uma trajetória de carreira organizacional”.

2.2 Sistema de Administração de Carreira

Como forma de conciliar os anseios e expectativas de carreira dos empregados com as oportunidades e necessidades da organização no processo de movimentação de pessoas, Dutra (2002), propõe a construção de um sistema de administração de carreiras por parte da empresa, que é composto por três principais componentes: princípios, estrutura de carreira e instrumentos de gestão, os quais devem ser coerentes com as necessidades empresariais. Segundo Dutra (2002, p. 110-111), as definições dos três componentes apresentam-se a seguir:

- Os princípios são os compromissos acertados entre a organização e seus empregados e que devem ser consistentes ao longo do tempo.
- A estrutura de carreira é o fator que concretiza a existência do sistema, pois retrata o desenho, a valorização e os requisitos de acesso a essas posições na organização. Ela pode ser em linha, em rede ou paralela (dupla, em Y ou múltipla).
- Os instrumentos de gestão apoiam a relação entre os empregados e a organização, a partir de políticas e práticas que visam apoiar as decisões individuais de carreira, o gerenciamento de carreiras pela organização e facilitam a comunicação de expectativas e necessidades empresariais e individuais. Ressalta-se que muitos dos instrumentos de gestão se relacionam a outros processos de gestão de pessoas que não apenas o processo de gestão de carreira, por exemplo, processos de avaliação e de desenvolvimento de pessoas.

De acordo com Dutra (2002), quando se fala da aplicação do sistema de administração de carreiras, o principal foco se dá no elemento da estrutura de carreira. Ao falar-se da estrutura de carreira, relaciona-se principalmente o conceito de carreiras paralelas

múltiplas, as quais, de acordo com Dutra (1996) tem como característica principal a existência de trajetórias ou eixos profissionais e, geralmente, de uma trajetória ou eixo gerencial.

Dutra (2010, p.67) evoluiu a discussão do conceito de trajetórias ou eixos de carreira, afirmando que “é comum encontrar-se, pelo menos, três categorias de carreira”:

- Operacionais: carreiras ligadas à atividade finalística da organização, que exigem dos profissionais a realização de atividades mais estruturadas. Profissionais de *call center* são exemplos de pessoas que podem seguir essa natureza de carreira.
- Profissionais: carreiras relacionadas às atividades que geralmente exigem formação em um curso superior, pois são mais específicas, alinhadas aos processos fundamentais da organização, por exemplo, marketing, recursos humanos, finanças, tecnologia da informação, vendas, entre outras.
- Gerenciais: carreiras ligadas às atividades de gestão ou liderança da organização.

Assim, Dutra (2010) apresenta as trajetórias de carreira como uma sequência de posições de níveis crescentes de complexidade e de uma mesma natureza de trabalho. Ela define o caminho que pode ser percorrido, associado ao desenvolvimento dos profissionais, subsidiando-os em seu planejamento de carreira.

Os níveis de complexidade têm a função de facilitar a compreensão das diferenças de desenvolvimento e maturidade dos profissionais ao longo de suas carreiras. A complexidade pode ser mensurada por variáveis, por exemplo: graus de autonomia decisória, supervisão exercida, influência nas decisões, amplitudes da atuação (operacional, tática e estratégica), impacto nos resultados da empresa, grau de estruturação do contexto de trabalho a ser enfrentado (Dutra, 2010, p. 49).

Dutra (2002, p.112) ressalta que, para materializar e possibilitar o acompanhamento das entregas que devem ser realizadas ao longo dos níveis de complexidade da carreira do indivíduo deve-se agregar o conceito de competências à discussão do sistema de administração de carreiras, o qual foi apresentado anteriormente. Dutra (2002) integra esses três conceitos no sistema de administração de carreiras ao definir conjuntos de competências para cada trajetória de carreira, as quais são descritas para cada nível de complexidade dessas trajetórias. Dessa forma, este estudo irá observar os benefícios de se aplicar esses conceitos na construção de uma estrutura de carreira para uma cooperativa.

Com base nas experiências de trabalho de consultoria dos autores, percebe-se que esse processo de construção é complexo, pois é necessário estudar minuciosamente todo o contexto, estratégia e operação da organização. No caso de uma cooperativa, que é gerida por princípios e valores específicos, os quais também serão apresentados a seguir, essa construção torna-se ainda mais interessante e, no caso do Sistema Unimed, que é composto por mais 368 unidades, o desafio de construir um Modelo único para todo o conjunto de organizações torna-se ainda mais curioso para o estudo.

2.3 Cooperativismo

Como introdução à apresentação dos princípios cooperativistas, apresenta-se a definição de Cooperativa encontrada no site da Organização de Cooperativas Brasileiras, acessado em 4 de Abril de 2014:

“Cooperativa é uma organização de pessoas com interesses comuns, que se baseia em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Seus objetivos econômicos e sociais são comuns a todos. Os aspectos legais e doutrinários são distintivos de outras sociedades. Seus associados acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante” (ORGANIZAÇÃO DE COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2014).

Os princípios cooperativistas são as premissas com as quais as cooperativas colocam em prática os seus valores que, de acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), os sete princípios são: adesão livre e voluntária; gestão democrática pelos sócios; participação econômica dos sócios; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade.

Benato (1995) aponta que o registro oficial da primeira cooperativa brasileira data de 1891, na cidade de Limeira, interior de São Paulo, com a criação da Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica. Nos anos seguintes surgiram outras cooperativas, como a Militar de Consumo do Rio de Janeiro, em 1894, Consumo de Camaragibe – Pernambuco em 1895 e a Consumo dos Empregados da Companhia Paulista de Estradas de Ferro de Campinas em 1897. Já o site da Organização das Cooperativas Brasileiras, consultado em 07 de março de 2014, afirma que os primeiros registros de cooperativismo aconteceram em Ouro Preto, Minas Gerais, no ano de 1889, com a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto.

Apenas em 1969 é que foi criado o órgão nacional de representação das cooperativas brasileiras, a OCB, a qual

(...) “além da função de representação, presta assessoria técnica ao Governo Federal, apoia às Organizações Estaduais e cooperativas, promove a integração e fortalecimento do cooperativismo, além de fomentar e orientar a constituição de novas cooperativas” (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 1969).

A OCB (2014) ressalta que o cooperativismo brasileiro ainda possui discrepâncias, devido ao seu crescimento ter sido “de cima para baixo”, ou seja, não vinculado às necessidades de amplos segmentos sociais. Porém, há uma perspectiva positiva para o futuro, decorrente do fato de o cooperativismo estar fortalecendo o seu caráter de inclusão social. Alguns fatores internos e externos ao país foram apresentados para justificar esse fortalecimento:

- Revitalização dos conceitos e da prática cooperativa a partir de um balanço em relação às práticas do passado;
- Caráter competitivo da globalização que impõe práticas cooperativas com boa performance empresarial;
- Flexibilização das relações de trabalho, estimulando práticas autogeridas;
- Ampliação das discussões em torno dos conceitos de desenvolvimento local e de ideia de economia social.

Ainda de acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras, no século XXI, um dos principais desafios a serem enfrentados pelo cooperativismo é a comunicação, como forma de ser cada vez mais conhecido e compreendido como um sistema integrado e forte.

De acordo com dados de 2011 da OCB, o Brasil possui 6.586 cooperativas singulares dos diversos ramos, com mais de 10 milhões cooperados, sendo responsável por um volume de transações econômicas equivalente a 6% do PIB (Produto Interno Bruto).

É relevante verificar que, apesar do número total de cooperativas ter diminuído, houve um aumento significativo no número de cooperados, o que reforça as perspectivas positivas ressaltadas pela OCB. Outra informação importante para o desenvolvimento deste trabalho diz respeito aos números das cooperativas do ramo de saúde. Apesar de ter diminuído em cerca de 1%, o aumento de cooperados foi cerca de 10%, enquanto o aumento de empregados foi ainda maior, totalizando 18% de variação.

2.4 Cooperativas do ramo de saúde

De acordo com dados da OCB, as cooperativas do ramo de saúde podem ser classificadas como aquelas que se dedicam à preservação e promoção da saúde humana, grupo essencialmente composto pelas cooperativas médicas. O exemplo mais marcante desse segmento é a cooperativa dos médicos, organizada pelo Sistema Unimed, com cooperativas singulares nos municípios, federações nos Estados e uma confederação em âmbito nacional.

De acordo com Sinibaldi (1992), no fim da década de 60, o Brasil passou por uma reforma na previdência social, criando vácuos na medicina assistencial, o que possibilitou o surgimento de diferentes modelos de atendimento médico. A ideia do governo era unificar a assistência médica, o que não ocorreu, pois o novo sistema não conseguia atender o número de brasileiros que precisavam de atendimento com a qualidade desejada. Além disso, a população estava acostumada com a medicina particular e a assistência médica de santas casas ou instituições de caridade. Conforme Sinibaldi (1992), este cenário possibilitou a criação de um convênio-empresa, que pretendia aliviar a situação que estava se instalando e:

(...) “que consistia na retenção de 10% do salário mínimo de cada empregado e de cada dependente inscrito. As empresas acrescentavam um valor à porcentagem retida e terceirizavam o serviço de saúde para empresas especializadas. Assim nascia a medicina de grupo” (SINIBALDI, 1992).

Dessa forma, surgiu a ideia de criação da Unimed, com o objetivo de evitar essa “intermediação” que acontecia na medicina de grupo e respeitar a autonomia dos médicos, assim como o atendimento em consultórios.

3. Metodologia

3.1 Tipo de pesquisa

Segundo Gil (2002), as pesquisas podem ser classificadas com base em seus objetivos gerais, dividindo-se em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. De acordo com o principal objetivo deste estudo, de levantar os principais benefícios da estruturação de carreiras para um sistema de cooperativas, a pesquisa será descritiva. O seu objetivo é estudar e descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, inclusive, descobrir a existência de relações entre variáveis e determinar a natureza dessa relação. É uma pesquisa recomendada para pesquisadores que têm conhecimento profundo dos fenômenos e problemas a serem estudados (GIL, 2002).

As técnicas de coleta estão divididas, basicamente, em duas fontes, documentação e aquelas cujos dados são fornecidos pelas pessoas por meio de entrevistas e questionários. No presente trabalho, adotou-se como técnica de coleta de dados inicial a pesquisa bibliográfica, na sua grande maioria por livros. Na segunda parte da pesquisa, foi realizada a pesquisa documental, a partir da coleta e análise de dados secundários na busca de informações, principalmente relacionados ao cooperativismo e à organização estudada. Essas informações foram procuradas em fontes diversas, como sites, relatórios e materiais institucionais.

O estudo de caso também foi uma técnica adotada, tendo em vista o objetivo de aprofundamento na análise dos benefícios de construção de estruturas de carreira para um sistema de cooperativas. Para que esta técnica seja colocada em prática, alguns instrumentos podem ser utilizados, como leituras e documentação, entrevistas, questionários e observação. Neste estudo, além das leituras e documentação de materiais da organização, as entrevistas semiestruturadas e o *focus group* foram o principal meio para coleta de dados e de informações.

Pode-se considerar como universo todas as cooperativas que construíram estruturas de carreira. A escolha da amostra para esta pesquisa foi feita a partir da facilidade de acesso à

organização, aos entrevistados e aos documentos e informações necessárias, de modo que representasse a população. Dessa forma, escolheu-se como objeto de estudo a cooperativa Sistema Unimed, do ramo de saúde, que é composta por uma confederação, federações e singulares, totalizando 360 cooperativas médicas em todo o país.

As pessoas escolhidas para as entrevistas semiestruturadas são diretores de diferentes unidades que compõe o Sistema Unimed, para que as respostas tenham o máximo de representatividade dentro de todo o sistema de cooperativas. Além disso, o nível hierárquico foi um fator determinante, visto que são profissionais que possuem visão ampla e estratégica não apenas da sua unidade de atuação, mas do Sistema Unimed como um todo e do contexto em que se insere atualmente.

Para o *focus group* foram convidados profissionais das áreas de RH, também de diferentes unidades, que tenham nível hierárquico de coordenação e/ou gerência. É importante salientar que, primeiramente foram feitas onze entrevistas com os diretores e, posteriormente o *focus group* com 10 profissionais das áreas de RH de diferentes unidades.

O método de análise de dados utilizado neste trabalho foi a análise de conteúdo. Esta tem como objetivo reconhecer o sentido de uma mensagem, ou seja, seu valor e sua dependência em um determinado contexto (VERGARA, 2005). Também pode ser classificada como um estudo de palavras e expressões, tanto a forma quanto o uso no contexto, além dos significados ou interpretações de práticas discursivas. Segundo Maingueneau (1998), este método permite perceber como se dá a interação entre o emissor e o receptor de uma mensagem, além de identificar o receptor e interpretar o discurso produzido pelos outros sem desconsiderar a subjetividade do pesquisador.

4. Análise de resultados

A cooperativa escolhida para o estudo foi o Sistema Unimed, do ramo de saúde. A Unimed é a maior cooperativa Médica do mundo e a maior rede de assistência médica do Brasil, fundada em 1967 na cidade de Santos. Atualmente ela está presente em 83% do território nacional, com 360 unidades, que prestam assistência para 19 milhões de brasileiros.

Devido ao grande crescimento da organização nos últimos anos, o que criou uma grande capilaridade e descentralização nas decisões e estruturação de processos no Sistema, surgiu a necessidade de estruturar um sistema de gestão de carreiras único, que apoiasse esse processo de forma estruturada em todas as unidades, de acordo com parâmetros e critérios semelhantes. Outro fator motivador dessa estruturação é o fato da cooperativa ser dirigida por uma gestão eleita, composta apenas por médicos, que muda a cada quatro anos, com possibilidade de reeleição por até dois mandatos. Essa característica faz com que as perspectivas de carreira na organização, por parte dos profissionais, sejam menores; o caráter político em todo o sistema seja bastante forte e, ao mesmo tempo, enfatiza a necessidade de profissionalização da gestão.

O modelo estruturado pelo Sistema Unimed foi concebido por representantes das áreas de RH de diversas Unidades do Sistema, com sugestões e validações da diretoria da Unimed do Brasil e o apoio de consultoria especializada no tema. No processo de modelagem foram definidos os principais componentes da estrutura de carreira, conforme apresentado no referencial conceitual: Eixos de Carreira, Níveis de Complexidade e Competências.

É importante ressaltar que foram considerados no modelo todos os profissionais empregados diretamente ao sistema, inclusive os profissionais assistenciais, os quais abarcam todos os profissionais voltados à prestação de serviços de saúde relacionados aos pacientes. Não estão contemplados os médicos cooperados, devido à particularidade dessa carreira, que abrange outras variáveis de atuação e relação de trabalho com a Organização. As trajetórias de carreira estruturadas buscaram proporcionar um modelo amplo o suficiente para poder

apoiando seu processo de desenvolvimento e crescimento na carreira; base para a tomada de decisão menos subjetiva e baseada em fatos e dados. A seguir, confirma-se as expectativas e resultados esperados citados anteriormente de acordo com alguns dos depoimentos dos dirigentes:

D1: A capilaridade do sistema é imensa e com características diferentes, até por questões históricas. Se não fossem as exigências das agências reguladoras, como ANS, nós ainda estaríamos com mais diferenças, pois cada gestão estabelece modelos e processos de acordo com o que acha melhor em sua unidade. É difícil para um médico que vira diretor, deixar o coração de lado para tomar uma decisão mais racional, baseada em um modelo de gestão. Com isso, algumas decisões sobre as carreiras dos profissionais podem ser subjetivas.

D2: O Sistema possui um topo menor do que outras organizações, porque a Diretoria é eleita, então o profissional tem que saber se o seu horizonte é até um cargo de gerência e saber administrar isso. Temos que tornar mais transparente o caminho que os profissionais podem perseguir, onde estão e até onde podem chegar.

D5: Precisamos de uma estrutura mais perene e que ajude o gestor a tomar decisões embasadas de carreira.

D7: ... Se um profissional não tiver mais possibilidades de carreira numa singular, pode ser convidado para ir para uma federação ou até Unimed do Brasil. As pessoas podem crescer dentro do sistema, não apenas na unidade em que está, porém essa “comunicação” é complicada. Não apenas pela comunicação entre as gestões, mas pela diferença dos cargos, descrições de atividades, salários entre as unidades.

Também foi bastante ressaltado pelos entrevistados, a expectativa de que o modelo de estrutura de carreira ajude a **gestão de pessoas a ser cada vez mais coerente com os valores e princípios cooperativistas**, facilitando a permanência e reconhecimento na carreira daqueles profissionais que tenham essas características mais fortalecidas, conforme apontado por alguns dirigentes entrevistados:

D8: Em qualquer setor de prestação de serviço, o grande diferencial são as pessoas. Com isso, é necessário se investir em pessoas, de maneira padronizada e nas pessoas certas, que apliquem os valores da organização.

Por último, percebe-se uma alta expectativa de que a estrutura de carreiras ajude as diversas unidades do sistema a **reter talentos, diminuindo o percentual de rotatividade de profissionais**, conforme destacado por alguns dirigentes:

D1: (...) Precisamos investir no desenvolvimento dos nossos profissionais e na sua valorização para retenção.

D2: (...) Às vezes sai uma pessoa da minha unidade. É desligada por não desempenhar muito bem, e vai para outra unidade, por exemplo. Isso acontece pela falta de comunicação entre as unidades e entre os modelos de gestão. Talvez para a unidade que desligou o profissional isso seja bom, mas para o Sistema não, pois ele continua performando mal dentro da cooperativa.

Outras expectativas dos dirigentes na estruturação do modelo de carreira, segundo as entrevistas realizadas foram bastante homogêneas:

- ✓ Facilitar benchmarking e troca de experiências em gestão de pessoas dentro do Sistema;
- ✓ Facilitar a identificação de ações a serem promovidas pela Unimed do Brasil para o Sistema em termos de desenvolvimento e carreira.

Benefícios da estrutura de carreiras para o Sistema Unimed e Fatores Críticos de Sucesso para implantação de acordo com coordenadores e gerentes de RH

A construção do desenho das trajetórias de carreira, seus respectivos níveis de complexidade e as competências trouxeram maior **organização e clareza sobre os possíveis caminhos a serem percorridos na cooperativa** e espaços a serem ocupados pelos profissionais, conforme trechos do *focus group* apresentados a seguir:

R1: O modelo foi um grande avanço, organizando as diferentes carreiras, com competências diferentes/ específicas, e proporcionando visão de longo prazo para os profissionais.

R10: Foi muito útil para saber onde se estava e o que era preciso fazer para crescer na organização, inclusive para nós que somos de RH e, muitas vezes, ficávamos restritos à opinião do gestor, pois não tínhamos nenhuma base para visualizar onde este profissional estava, acompanha-lo e dar perspectivas para ele.

R3: ...atrelada à avaliação de desempenho por competências, será muito mais fácil gerenciar as carreiras das pessoas e justificar as decisões feitas pelo gestor e validadas pelo RH.

Com o modelo, os gestores também conseguirão antecipar situações voltadas à formação dos colaboradores inclusive para **formação de equipes, alocação de profissionais em diferentes áreas e sucessão** de posições técnicas ou de gestão, exceto de direção, consideradas críticas para a organização.

R5: Eu já visualizo como poderei usar o modelo para um mapeamento das necessidades e formação de profissionais da minha equipe para o caso de necessidade de substituições, sucessão.

R2: (...) Se forem solicitados processos de mobilidade de profissionais entre unidades, será muito mais fácil conversar com a outra unidade para verificar quais as necessidades dela e para discutir se o profissional é recomendado ou não para as necessidades dela.

Dois participantes do grupo eram de unidades que possuíam critérios estruturados de carreira e utilizavam uma **avaliação de desempenho por competências** para verificar as necessidades de desenvolvimento dos profissionais e utilizar os resultados para outros processos de gestão de pessoas, por exemplo, **treinamento e desenvolvimento**:

R3: Acho que foi um passo muito grande na unidade quando estruturamos um processo de gestão do desempenho baseado nos critérios de carreira. Queríamos criar essa cultura de acompanhar, dar feedbacks e estruturar o PDI nos funcionários. Os resultados de avaliação já são usados para tomada de decisão em carreira e treinamento e desenvolvimento.

Fortalecimento dos princípios cooperativistas a partir do alinhamento com os componentes da estrutura de carreira

Como apresentado no referencial teórico, de acordo com a OCB, um dos principais desafios a serem enfrentados pelas cooperativas no século XXI é a comunicação, de modo que as cooperativas sejam reconhecidas, cada vez mais, como um sistema integrado e forte. Neste sentido, o modelo de estrutura de carreiras construído para o Sistema Unimed pode fortalecer os princípios cooperativistas, a partir da sua comunicação para os profissionais por meio das competências. A seguir, relaciona-se os princípios cooperativistas e as competências.

- **Princípio Intercooperação** (definição: as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais) possui relação com a **Competência Intercooperação** (definição: Estabelecer e manter relacionamentos e parcerias e trabalhar de forma integrada e cooperativa, com foco na manutenção de clima organizacional positivo).
- **Princípio Interesse pela comunidade** (trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros) possui relação com **Foco no Cliente** (Estabelecer relacionamentos de proximidade, empatia e confiança com os clientes para entender e atender às demandas com qualidade e garantir sua satisfação. Inclui a análise e priorização de atendimentos para assegurar o cumprimento dos prazos acordados). Apesar da competência também tratar de clientes internos ao Sistema Unimed, ela também se refere ao atendimento de qualidade aos clientes externos. Dessa forma, a garantia de sua satisfação também é um trabalho com foco na comunidade.
- **Princípio Educação, formação e informação** (promovem a educação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas) possui relação com **Melhoria Contínua**

(Identificar problemas e oportunidades e propor soluções e encaminhamentos adequados e inovadores, utilizando novas formas de pensar e agir). Apesar de não estarem diretamente relacionadas, ao transmitir mensagens para o profissional do quão importante é a realização de melhorias e inovações, é incentivado que ele busque aprender e se desenvolver para identificar, elaborar e implementar tais pontos.

Também possui relação com **Gestão do Conhecimento** (Aplicar e compartilhar conhecimentos e experiências que contribuam para a criação de ambiente propício à aprendizagem contínua. Envolve a postura reflexiva sobre o autodesenvolvimento e capacitação profissional permanente). As mensagens devem transmitir aos profissionais que não apenas devem adquirir conhecimentos, mas aplica-los e, apoiar o desenvolvimento de outras pessoas, pensando do Sistema como um todo.

- **Princípio Adesão livre e voluntária** (são organizações abertas a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços e assumir as responsabilidades como membros) se relaciona com **Atuação Sistêmica** (Atuar a partir da compreensão do funcionamento das áreas, da unidade, do Sistema Unimed e do mercado/ setor da organização. Inclui a compreensão de seu papel no todo e consequentes impactos). Os funcionários devem ter uma boa compreensão do sistema como um todo, de como funciona e das suas responsabilidades dentro dele para fazê-lo funcionar e oferecer serviços às pessoas.
- **Princípio Participação econômica dos sócios** (estes contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é propriedade comum da cooperativa. Os excedentes são destinados ao: desenvolvimento das cooperativas e benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa) possui relação com **Atuação Estratégica** (Definir e disseminar estratégias e planos de ação alinhados às necessidades e objetivos organizacionais, a partir de visão ampla e de futuro. Inclui atuar com foco na evolução e sustentabilidade do Sistema Unimed). Esta competência, voltada para a trajetória de carreira de gestão, transmite mensagens relacionadas à gestão estratégica da organização de modo geral, porém, dá foco na evolução e sustentabilidade do Sistema, estando alinhada ao princípio.
- **Princípio Gestão democrática** (são organizações controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes) se relaciona com **Gestão de Pessoas** (Orientar o desenvolvimento dos profissionais e formar sucessores, atribuindo desafios e responsabilidades para os colaboradores. Inclui cultivar um ambiente motivador, no qual as pessoas desejam fazer o seu melhor em prol dos objetivos da organização).
- **Princípio Autonomia e independência** (são organizações de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações ou recorrerem ao capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático e mantenham a autonomia da cooperativa) e **Gestão Democrática** se relacionam com **Assumir responsabilidade e tomada de decisão** (Assumir a responsabilidade por suas ações, decisões e consequentes desdobramentos, manifestando opiniões e contribuições. Inclui a tomada de decisões assertivas e transparentes, baseada na análise de riscos compartilhados). A competência está direcionada para atuação individual do profissional, mas também transmite a mensagem da importância do profissional ter autonomia em seu trabalho e tomar decisões que julga adequadas, porém, deve fazê-lo em condições que assegurem a análise de riscos, sabendo que outros poderão ser influenciados pelas consequências.
- **Princípio Interesse pela comunidade** se relaciona com **Foco em Segurança** (Orientar continuamente suas ações com foco e precisão para oferecer condições seguras para todos pacientes, familiares, clientes e colaboradores e prevenir infecções, acidentes e incidentes de qualquer natureza no ambiente de trabalho). Apesar da competência ser mais específica, o trabalho com foco em segurança dos profissionais assistenciais ressalta essa preocupação com

a comunidade, principalmente seus clientes, mas também pela organização influenciar questões públicas de saúde e atuar para o seu aprimoramento contínuo no país como um todo.

Algumas competências tem um foco mais comportamental, por exemplo, comunicação, que pode ser desenvolvida para ajudar na concretização ou disseminação de todos os outros princípios cooperativistas. A competência Inteligência Emocional e Negociação também seguem a mesma lógica.

Já a competência Foco em Resultados não se relaciona diretamente com um princípio específico, mas todos os princípios a influenciam, quando reflete-se sobre como um profissional pode atuar com para obter resultados em suas atividades.

Contribuição da estrutura de carreira para o processo de desenvolvimento dos profissionais

O processo de desenvolvimento de pessoas visa estimular e criar condições para que a organização e as pessoas se desenvolvam, por meio de capacitações, carreira e acompanhamento do desempenho (DUTRA, 2002, P. 50). Assim, a estrutura de carreira, atrelada a um instrumento de gestão como a avaliação de desempenho por competências permite a identificação dos pontos fortes e das oportunidades para o desenvolvimento de cada profissional, cabendo ao gestor imediato oferecer orientações e estabelecer, em conjunto com o profissional, um plano de desenvolvimento.

Para a elaboração do plano de ação é importante considerar ações voltadas para suprir necessidades atuais e, em alguns casos, desenvolver o profissional para desafios futuros, preparando-o para assumir responsabilidades mais complexas (DUTRA, 2001). É possível que a organização também faça uma análise consolidada dos planos de desenvolvimento de todos os profissionais de determinada área, unidade ou mesmo toda a organização e estabeleça prioridades de desenvolvimento em toda a empresa.

Um plano de ação bem sucedido deve combinar a aquisição de conhecimentos com oportunidades de aplicação, por meio de ações de desenvolvimento formais e não formais (DUTRA, 2001). As ações formais referem-se a atividades estruturadas que seguem o formato tradicional de educação, utilizando-se geralmente da figura de um instrutor formal (professor) responsável por conduzir a maior parte da ação com carga, conteúdo e cronograma definidos.

As ações não formais referem-se às diversas oportunidades de desenvolvimento existentes no próprio ambiente de trabalho ou em situações ligadas à atuação do profissional, por meio de uma gama de atividades que podem ser realizadas pelo próprio indivíduo com vistas a seu desenvolvimento. No ambiente de trabalho, o aprendizado ocorre na ação e no contexto específico e é permeado por valores culturais próprios. Assim, são métodos que desenvolvem o profissional na mobilização e ampliação de seu repertório para aquele contexto de trabalho específico.

Considerações finais

Esta pesquisa buscou levantar os principais benefícios de construir uma estrutura de carreiras comuns para um sistema de cooperativas, assim como as expectativas e resultados esperados com esta construção, os fatores críticos de sucesso para sua implantação e a relação da estrutura com o processo de desenvolvimento dos profissionais.

Diante das informações levantadas foi possível descrever as principais expectativas e resultados esperados com a construção do projeto por parte da alta gestão do sistema: fortalecer a gestão de pessoas em todo o Sistema; criar maior alinhamento entre as práticas, políticas e decisões da gestão de pessoas; clarificar as possibilidades e perspectivas de carreira dos profissionais; apoiar o processo de desenvolvimento e crescimento na carreira como forma de diminuir a subjetividade; aumentar a coerência com os princípios cooperativistas; e reter profissionais, diminuindo o percentual de rotatividade.

Observou-se também que os benefícios do modelo levantados pelos profissionais de recursos humanos são coerentes com as expectativas apresentadas pela alta gestão, por exemplo, aprimorar processos de treinamento e desenvolvimento para possibilitar que profissionais cresçam na carreira; apoiar formação de equipes, alocação de profissionais em diferentes áreas e sucessão de posições técnicas ou de gestão; proporcionar maior organização e clareza sobre os possíveis caminhos a serem percorridos na cooperativa.

Pode-se verificar também que o modelo de estruturas de carreira possui uma relação com os princípios cooperativistas, podendo atender às expectativas ressaltadas pela alta gestão, de reforçar estes princípios perante os profissionais, quando for implantado.

Sobre a relação da estrutura de carreira com o processo de desenvolvimento dos profissionais, foi possível verificar e apresentar esta relação. Inicialmente foram recolhidas evidências na bibliografia e, com depoimentos de membros do *focus group*, verificou-se que na prática, também é possível realizá-la. Essa relação atendeu às expectativas levantadas pela Alta Gestão e os benefícios colocados pelos profissionais de RH, de poder utilizar esse modelo para apoiar o desenvolvimento dos profissionais.

Limitações da Pesquisa

Este estudo possui limitações, pois apesar de existirem diversas referências bibliográficas tratando do tema “carreira”, quando se fala de carreira em cooperativas, essas referências tornam-se escassas, impossibilitando a generalização dos resultados deste estudo para outras cooperativas, mesmo que sejam também do ramo de saúde.

É importante ressaltar também que a estrutura de carreira pode compor a gestão de carreiras em uma organização, que é apenas uma das políticas necessárias a um sistema de gestão de pessoas estratégico e capaz de apoiar os seus crescimento e sustentabilidade. Portanto, para a continuidade da análise, é importante estudar a atuação da organização em outras práticas como treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, remuneração, sucessão.

Proposição para novos estudos

Este estudo voltou-se para a construção do modelo de estruturas de carreira para o Sistema Unimed, portanto, sugere-se que, no futuro, sejam realizadas pesquisas qualitativas para verificar como se deu a implantação e se os seus resultados atenderam às expectativas e resultados esperados pelos dirigentes, se os benefícios levantados pelos profissionais de RH foram verificados, se o uso do modelo apoiou o fortalecimento dos princípios cooperativistas e, se o processo de desenvolvimento dos profissionais foi aprimorado com o modelo.

É possível também que, posteriormente, estudos de carreira como este se expandam para outras cooperativas de ramos diferentes com a finalidade de ter uma maior diversificação e riqueza de dados, a partir de estudos quantitativos.

Referências bibliográficas

ARTHUR, M. B.; ROSSEAU, D. M. **The boudaryless career: a new employment principle for a new organizational era.** New York: Oxford University Press, 1996.

ARTHUR, M. B., INKSON, K. & PRINGLE, J. K. **The new careers: Individual action and economic change.** London: Sage Publications, 1999.

BENATO, J. V. A. **O ABC do cooperativismo.** São Paulo: Instituto do Cooperativismo e Associativismo, OCESP, 1995.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T. **The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications.** Journal of Organizational Behavior, 2006.

- CLARKE, M. **The organizational career: not dead but in need of redefinition.** *The interational jornal of human resource management*, vol. 24, 684-703, 2013.
- DEMO, G. **Política de gestão de pessoas nas organizações:** Papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, J. S. **Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência.** In: DUTRA, J. S (Org.). **Gestão por competências.** São Paulo: Atlas, 2001.
- 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 (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2010.
- DUTRA, J. S. **Trajetórias de carreira nas organizações.** In: DUTRA, J. S (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2010.
- FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, Maria Teresa Leme (Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, A., & FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira (3a ed.).** São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas em pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUNS, H., EVANS, M., & JALLAND, M. (2000). **Career boundaries in a 'boundaryless' world.** In: M. A. Peirpel, M. Arthur, R. Goffee, & T. Morris (Eds.), **Career frontiers: New conceptions of working lives** (pp. 24-53). Oxford: Oxford University Press.
- HALL, D. T. **Careers in and out of organizations.** London: Sage Publications, 2002.
- LONDON, M.; STUMPH, S. **Managing careers.** Massachussetts: Addison-Wesley, 1982.
- MAINGUENEAU, D. **Novas tendências em análise de discurso.** 3. ed. Campinas: Pontes; Editora da Unicamp, 1997.
- SAXENIAN, A. (1996). **Beyond boundaries: Open labor markets and learning in Silicon Valley.** In: M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), **The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era** (pp. 23-39). New York: Oxford University Press.
- SINIBALDI, H. R. **Cooperativismo médico: a história e o êxito de um ideal.** São Paulo: cartaz, 1992.
- VELOSO, E. F. R., DUTRA, J. S., FISCHER, A. L., PIMENTEL, J. E. A., SILVA. R. C., & Amorim, W. A. C. **Gestão de carreiras e crescimento profissional.** *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12 (1), 61-72, 2011.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.
- WAJCMAN, J., MARTIN, B. **My Company or My Career: Managerial Achievement and Loyalty.** *British Journal of Sociology*, 152, 4, 559-578, 2011.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **O cooperativismo no Brasil.** Brasília: OCB, 1996.