

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho é um tema recorrente na história do desenvolvimento humano e é representado, dentre outras dimensões, pela constituição da identidade profissional e pessoal do indivíduo. O conhecimento, a compreensão e a análise dos fatores que cercam e que influenciam a dinâmica e a realização da atividade laboral, historicamente tem despertado a atenção dos agentes desse processo – as organizações e os indivíduos, assim como dos pesquisadores e estudiosos do tema.

Segundo Gouillart; Kelly (1995) as organizações podem ser descritas como agentes econômicos de um sistema eficiente de mercado comparada às peças de uma máquina que se expande, cresce e torna-se cada vez mais complexa. Em um processo evolutivo a Era Industrial, iniciada pela Revolução Industrial, deu lugar à Era da Comunicação. Segundo os autores, essa Era esteve para além da capacidade de gerenciar o fluxo de informação, uma vez que suscitou a conectividade. Na medida em que as peças da máquina foram ‘aprendendo a estabelecer uma maior comunicação entre si’, a conectividade tornou-se a característica e tendência predominante da organização moderna. Em consonância a essa tendência foi modificado o papel da organização dentro da sociedade, que vinculada à história da civilização, ainda segundo Gouillart e Kelly (1995), apontou a consequência da conectividade como a disseminação do conhecimento para além da Igreja e da monarquia. Os direitos até então reservados a essas instituições, foram substituídos pelos direitos dos indivíduos, o que também colaborou e culminou para as grandes revoluções a partir do século XVIII. A partir da ótica do indivíduo, a fala, a escrita, a imprensa, o telefone, o rádio e a televisão passaram a representar os avanços tecnológicos que ampliaram a extensão e o alcance das redes de conectividade. As redes cresceram, ampliaram em tamanho e em complexidade. Assim como os indivíduos, as organizações formaram alianças e parcerias com os clientes e fornecedores aumentando suas redes de conhecimento, inclusive de maneira integrada.

Entretanto, como ainda explicam Gouillart e Kelly (1995) tornou-se necessário analisar o contraponto da conectividade, considerando que ao mesmo tempo em que a conexão ampliou as redes de relacionamentos e de conhecimentos gerou também o isolamento, em função da perda do contato humano em sua essência. Como conciliar os aspectos positivos dessa conectividade com as demandas inerentes e intrínsecas aos processos do relacionamento humano? Esse desafio foi amplamente anunciado nos anos de 1990, por conta da Globalização dos mercados. Este trouxe, dentre outros efeitos, as mudanças tecnológicas demandadas, tanto por parte das organizações como dos indivíduos, para uma

maior integração e comunicação em nível global, caracterizado por um mundo sem fronteiras e, assim possibilitado graças à tecnologia, em especial, as relacionadas à comunicação.

A Era da Tecnologia, por sua vez convidou o repensar da organização e a formatação dos negócios, em contínua evolução, o que trouxe como consequência o convite ao desenvolvimento e ao descobrimento de estratégias para lidar com o mundo do trabalho. Isso porque coube às organizações, segundo Gouillart e Kelly (1995), focadas para além da qualidade dos processos, a busca pela inovação e a criatividade dos seus produtos e serviços a fim de superarem os desafios contínuos de um mercado cada vez mais competitivo. Tornou-se necessária a habilidade para melhor gerenciar os seus recursos humanos porque é da habilidade humana e do capital intelectual, exclusivo às pessoas, que surgem as novas tecnologias, capazes de inovar e gerenciar mercados em expansão e crescente complexidade.

Neste contexto, as premissas de valorização à habilidade humana e ao capital intelectual, bem como as modificações ligadas à atividade laboral, emergem com foco para as estratégias voltadas para o mundo do trabalho. Pastore (2006) retratou as mudanças de ordem trabalhista passando pelas questões ligadas à educação e ao trabalho. Chanlat (2010) abordou as dimensões de tempo e espaço destacando que a vivência do trabalho não separa a maneira pela qual se constrói, concomitantemente, a temporalidade pessoal e social.

Assim Bendassolli (2009a) apresentou as apropriações das atividades laborais, pela ótica da psicologia do trabalho tendo como referência o significado que o trabalho passou a constituir, a partir dos determinantes psíquicos do indivíduo, e outros ligados, por exemplo, à identidade social. A sequência dos estudos deste autor o levou à análise das carreiras profissionais. Segundo ele, as teorias de carreira representam uma valiosa fonte de investigação ligada ao significado do trabalho, no novo contexto, e segundo as formatações de apropriação do trabalho, pela ótica da psicologia e outras áreas, dentre elas a administração. (BENDASSOLLI, 2009b).

Schein (1971), estudioso e pesquisador na área da carreira profissional, já demonstrava, nesta época que a interação entre organizações e indivíduos, era permeada pela concepção da carreira profissional, sob duas diferentes perspectivas: uma que parte do indivíduo, com seus atributos e experiências; e outra que tem, na organização, o referencial do delineamento da carreira do indivíduo, dentro daquele contexto. Essas diferentes perspectivas, quando analisadas em profundidade possibilitaram, segundo este autor, a compreensão da dinâmica desta relação indivíduo – organização, com finalidades de análise do processo de socialização (ação da organização sob o indivíduo) ou inovação (ação do indivíduo para com a organização). No decorrer de suas pesquisas, o mesmo Schein (2007) evidenciou que cabe

ao indivíduo a responsabilidade quanto ao autogerenciamento de sua carreira (SCHEIN, 2007).

A concepção de significado no trabalho está sustentada, segundo estes pesquisadores, e ao que destacou Ulrich e Ulrich (2011a p.22) no ‘porquê’ e no ‘como’ trabalhamos. O ‘porquê’ se refere à busca humana por significado, o que pode também acontecer dentro das organizações, e que refere-se a uma busca que motiva, inspira e define o indivíduo pessoal e profissionalmente. O ‘como’ pode estar associado à ação dos líderes, quanto às possibilidades de efetivação, por meio de aspectos práticos – aqui delineados, nesta tese como as políticas e práticas ligadas à área de recursos humanos e à gestão estratégica de pessoas – o que pode levar e proporcionar aos funcionários, por meio da atividade realizada, a construção de um significado pessoal.

Embora já sinalizada a responsabilidade do indivíduo com relação ao autogerenciamento da sua carreira profissional (Schein, 2007) observou-se que pesquisas teóricas e empíricas, acerca dessas temáticas, se voltaram para essa conciliação dos interesses individuais e organizacionais uma vez que a proposta é de corresponsabilidade, onde o primeiro responde pela identificação das suas necessidades e propósitos, daquilo que deseja alcançar profissionalmente, enquanto que o segundo oferece o suporte para o atendimento às necessidades.

Um dos caminhos apontados por Armstrong e Rounds (2010) foi a utilização dos métodos de avaliação da carreira, por meio dos quais podem ser identificadas as características, os interesses, personalidades, habilidades e valores dos indivíduos. A evolução dessas pesquisas sinalizou o desenvolvimento de modelos integrados para análise da carreira, conduzindo a um gerenciamento das pessoas de forma integrada e sistêmica. Assim, o gerenciamento dos recursos humanos foi retratado, nos últimos anos, por vários estudos, dentre eles, os que sinalizaram e reforçaram a necessidade quanto ao entendimento e à compreensão das relações estabelecidas entre indivíduos e organizações, recentemente voltados à conciliação de interesses, ao alinhamento dos valores e dos objetivos – individuais e organizacionais. Para os indivíduos, a satisfação do trabalho e, para as organizações, a viabilização das estratégias e dos objetivos empresariais (SCHULER; JACKSON, 1987; DELANEY, 1996; DELERY; DOTY, 1996; ALBUQUERQUE, 2002; MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNANDEZ; SANCHEZ-GARDEY, 2005).

Esses estudos têm abordado a gestão estratégica de pessoas no decorrer dos anos e sinalizaram a concepção da atuação da área de gestão de pessoas, sob um formato que faz repensar a atuação junto aos negócios de uma organização. Porém, também voltada para a

conciliação dos interesses organizacionais e individuais como: Anthony; Perrewé; Kacmar, (1996); Delery, Doty, (1996); Becker; Huselid; Ulrich, (2003); Ulrich, Ulrich, (2011a); Beatty; Becker; Huselid, (2005); Paschini, (2006); Lengnick-Hall et al., (2009).

A pesquisa bibliográfica que embasou a constituição desta tese revelou a existência de um número ainda pequeno, em se tratando da produção brasileira, com relação aos estudos teóricos e empíricos que pudessem sinalizar a interligação da atuação da área de gestão estratégica de pessoas e da gestão da carreira profissional, com foco na materialização de políticas e práticas para uma gestão de pessoas voltada à efetivação da gestão da carreira profissional dos colaboradores com vistas à realização de um trabalho com significado. Um trabalho que possa integrar e alinhar valores, propósitos e objetivos do indivíduo e da organização.

Dentre os trabalhos que destacaram a relação entre as políticas e práticas de recursos humanos e a gestão da carreira profissional encontram-se autores como Cohen e Meyer (1979), que abordaram os programas voltados ao planejamento da carreira; Walker (1976), que analisou as práticas de gestão com o planejamento estratégico de recursos humanos e o deste com o da organização. Assim, como Moore (1979) que analisou o planejamento das ações de recursos humanos, por meio do desenvolvimento da carreira.

Mais tarde, os estudos de Moore (1979) embasaram outras pesquisas como a de McNeely (1992), que analisou a satisfação no trabalho nos serviços sociais públicos; e de Leibowitz; Farren e Kaye (1986) que delinearão assim como Dutra (1993) o Sistema de Administração da Carreira. Por meio desse estudo, estes autores demonstraram a possibilidade de conciliar as políticas e práticas da gestão de pessoas, bem como os papéis que profissionais de recursos humanos, gestores e funcionários assumem perante a gestão da carreira profissional.

Leibowitz et al.(1986) e mais tarde Leibowitz (1992) são pesquisadores que se voltaram para o estudo do Sistema de Administração da Carreira, ao lado de Sonnenfeld (1984) e Gutteridge et al. (1983) que analisaram o estado da prática do desenvolvimento da carreira profissional, e Granrose e Portwood (1987) que mapearam a interligação dos planos de carreira do indivíduo e o gerenciamento da carreira organizacional. Trata-se de autores que contribuíram para os fundamentos conceituais da presente pesquisa. Mais tarde Kaye (2005), analisou a influência positiva da carreira nos negócios da organização mediada pelo processo de aprendizagem e a partir do desenvolvimento das habilidades técnicas, administrativas ou de gestão de seus funcionários.

Cabe ressaltar que o planejamento da carreira é de responsabilidade e pertence à esfera do indivíduo, enquanto que a gestão da carreira é de responsabilidade da organização. No entanto, a conciliação desses objetivos - indivíduos e organizações, demanda uma administração que como tal baseia-se nas políticas (princípios e diretrizes básicas que regulam decisões e comportamentos) e nas práticas (procedimentos, métodos e técnicas adotadas para implementar as decisões e nortear ações no âmbito organizacional, bem como a sua relação com o ambiente externo). A essa administração denomina-se o Sistema de Administração de Carreira.

As políticas e práticas que caracterizam os instrumentos de gestão destinados ao Sistema de Administração de Carreiras visam oferecer suporte às decisões individuais (indivíduo); organizacionais (atuações de recursos humanos) e facilitar a intermediação da comunicação entre pessoas e organizações (gestores). Dadas as características e natureza do Sistema de Administração de Carreiras cabe destacar conforme os estudiosos acima citados, os seguintes componentes: (a) atuação vinculada às demais políticas e práticas de recursos humanos; (b) instrumento que estimula um processo contínuo de diálogo entre a pessoas e a organização; o compartilhamento de valores e objetivos e a transparência; (c) premissa de responsabilidade compartilhada da carreira - indivíduos, gestores e organização; (d) estímulo para que as pessoas torne-me participantes ativos no processo de planejamento de suas carreiras ; (e) mediador das negociações e conciliação de expectativas entre indivíduos e organizações, por meio das lideranças; (f) fomentador das mobilidades internas e de processos sucessórios. (DUTRA, 2011 p. 109-112).

Aliás, os autores brasileiros que merecem destaque quanto ao estudo do Sistema de Administração de Carreiras e que revelaram o desdobramento evolutivo desse assunto no decorrer dos anos são: Albuquerque (1987, 1999, 2002, 2009) e Dutra (1993, 1996, 2002, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013). Albuquerque (1987) analisou a integração do planejamento estratégico de recursos humanos no planejamento estratégico organizacional, bem como as variáveis dos ambientes externo e interno às organizações. De forma breve, se pode afirmar que este autor destacou, em seus estudos, a relevância da política de carreiras como fator de viabilização do planejamento da área de recursos humanos. Suas recomendações e agendas de pesquisa apontaram a necessidade de avaliar, em maior profundidade, a forte tendência evidenciada por ele quanto ao inter-relacionamento das variáveis em empresas pesquisadas, quando presente uma estrutura de carreira definida e implantada. Mais tarde Dutra (1993) realizou de maneira pioneira aqui no Brasil os estudos voltados à Administração de Carreiras. Para esse autor, estudar e pesquisar a administração da carreira profissional é uma proposta

para repensar a Gestão de Pessoas. A integração dos campos de pesquisas apresentadas, respectivamente por esses dois importantes autores – a gestão estratégica de pessoas e a administração da carreira profissional contribuíram para alicerçar esta presente pesquisa de doutoramento.

Nas palavras de Dutra (1993) o estudo do Sistema de Administração de Carreiras possibilita duas importantes perspectivas de pesquisa e análise entorno da temática central da carreira profissional. Segundo o autor, a primeira perspectiva corresponde à análise da gestão de pessoas em um patamar concreto, que aponta formas e instrumentos para buscar a conciliação entre as necessidades e expectativas das pessoas e as da empresa. E a segunda perspectiva de pesquisa e análise, segundo o autor, é aquela em que o estudo do Sistema de Administração de Carreiras possibilita o desenvolvimento de uma visão integrada e estratégica da gestão de recursos humanos, onde o papel das pessoas, o papel da organização, o papel dos gestores e das áreas de apoio ficam evidentemente delineados (DUTRA, 1993).

Dentre os estudos internacionais, relacionados à carreira profissional e que também serviram como parâmetro e ponto de partida para a elaboração desta tese pode-se citar: Schein (1965, 1969, 1971, 1978, 1982, 1984, 1985, 1990, 1996, 2007); Walker (1973, 1976); Van Maanen (1977); Van Maanen; Schein (1979); London (1983); Arthur; Hall e Lawrence (1989); Arthur (1994, 2008); Defillippi; Arthur (1994); Orpen (1994); Arthur; Claman; Defillippi (1995); Arthur e Rousseau (1996); Hall (2002); Gunz e Peiperl (2007); Harrington e Hall (2007); Hall (1976, 1996); Baruch (2004); Mainiero; Sullivan (2006); Sullivan; Mainiero (2008); Kellett; Humphrey e Sleeth (2009); Khapova; Arthur (2011); Briscoe; Hall e Mayrhofer (2012).

Em comum esses autores retrataram, ao longo dos anos, os conceitos acerca da carreira profissional e da análise quanto à natureza, as características e os delineamentos das carreiras objetivas e subjetivas.

A integração e a interação entre a gestão de pessoas e a administração da carreira profissional solidificaram-se a partir de estudos, alguns deles recentes, como Kats et al.(2010) e outros, realizados pelos autores clássicos acima mencionados, quanto à relação cada vez mais estreita entre o gerenciamento de pessoas e a carreira como um dos pilares para a sustentação desse gerenciamento.

Yean e Yahya (2013) ambos da Universidade da Malásia, analisaram as percepções individuais com relação às práticas de gestão de pessoas de 531 agentes de seguro, localizados no Estado Norte da península da Malásia. Uma das revelações dessa pesquisa foi a de que a

estratégia de carreira pode mediar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação com a carreira profissional.

A outra pesquisa vem da Universidade de Pitesti, na Romênia. Antoniu (2010) abordou as questões do planejamento da carreira profissional como uma atividade representativa da área de recursos humanos. Segundo a autora, no ambiente de negócios contemporâneo e altamente competitivo, um sistema de gestão de carreira traz benefícios para os indivíduos e para as organizações.

Khapov; Arthur (2011) analisaram assuntos recorrentes e voltados para os estudos da carreira profissional, dentre eles, os que tratam das abordagens interdisciplinares da carreira com outras áreas, tais como, a psicologia social e a economia, para compreensão e análise dos estudos contemporâneos desta temática. Esse panorama evidenciou a pluralidade globalizada de agendas e tratativas acerca das pesquisas sobre a gestão da carreira profissional, bem como da gestão estratégica de pessoas.

Outras fontes de pesquisas que ampararam o delineamento desta tese foram os estudos de Briscoe, Hall e Mayrhofer (2012) acerca da perspectiva individual e contextual da carreira e os estudos de Ulrich e Ulrich (2011) que abordaram o trabalho com significado, quando em alinhamento com os valores pessoais do indivíduo.

Somado a isso, o amadurecimento das demais pesquisas teóricas e empíricas reforçaram a confirmação de que a mediação e viabilização desses dois temas – gestão da carreira profissional e o significado do trabalho perpassam por uma gestão estratégica de pessoas. Este foi o recorte que permitiu a delimitação deste estudo. Assim, com base nos estudos apontados, a delimitação desta tese foi realizada atendendo ainda às recomendações de Salvador (1986) e Vergara (2011). Os autores consideraram o objeto e o sujeito de análise como demarcadores dos campos de estudo, bem como os limites de extensão e as circunstâncias de tempo e espaço. Esses foram também os campos que demarcaram o estudo desta tese, a seguir mencionados.

O objeto de estudo – considerado para Salvador (1986) como o tema, aquilo sobre o qual se quer saber – foi aqui classificado como a gestão estratégica de pessoas e a carreira profissional. A unidade de análise organizacional foi representada pela Organização COPAGAZ Distribuidora de Gás S.A., uma empresa brasileira, de capital fechado, que atua no setor de engarrafamento e distribuição de gás liquefeito de petróleo (GLP), e que se destaca no gerenciamento de pessoas. A organização será denominada nesta tese como: COPAGAZ.

Para atender ao campo dos limites de extensão, a escolha dessa organização adotou como critério de escolha o *ranking* Aon Hewitt. Quanto ao delineamento das circunstâncias – tempo e espaço que cercaram o estudo – a abrangência cobriu o período de 2003 a 2014. O ano de 2003 marcou o início da publicação do *ranking* Aon Hewitt, e o de 2014, o ano em que esta tese foi formatada em seus propósitos, ou seja, foi finalizada.

A organização COPAGAZ foi eleita como o Estudo de Caso único desta tese por haver-se mantido presente desde a primeira edição do *Ranking Aon Hewitt*, em 2003, sempre em posições de destaque, dentro da sua categoria, de acordo com o número de funcionários. Em 2006, inclusive, a COPAGAZ foi eleita a campeã das campeãs.

Cabe destacar, para melhor entendimento, que o Ranking Aon Hewitt em Gestão de Pessoas é uma premiação organizada anualmente pela companhia de seguros e de capital humano homônima. Os resultados são publicados e divulgados por meio do anuário da revista, Valor Carreira: As melhores na gestão de pessoas, editado pelo jornal *Valor Econômico*. O ranking estabelece a premiação de acordo com o porte da organização, sendo 05 (cinco) premiações para cada uma das 07 (sete) seguintes classificações: de 100 a 500 funcionários; de 501 a 1.000 funcionários; de 1.001 a 2.000 funcionários; de 2.001 funcionários a 4.000; de 4.001 a 8.000; de 8.001 a 16.000; e acima de 16.000. No total são contempladas e premiadas anualmente por esse ranking 35 (trinta e cinco) organizações.

Convém salientar que nos últimos anos observou-se a realização de estudos que consolidaram a parceria entre o meio acadêmico e organizacional, com a consequente publicação de pesquisas sinalizando as organizações focadas e sintonizadas com as melhores políticas e práticas de gestão de pessoas. Veloso et al. (2011) listaram as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, com base na relação entre a adoção de práticas de gestão de carreira nessas organizações e a percepção dos seus empregados – executivos e não executivos – sobre as possibilidades de crescimento profissional no emprego atual. Burchell e Robin (2012) analisaram e mapearam o cenário das 130 melhores empresas para trabalhar, baseados nos critérios do Instituto *Great Place to Work* (G.P.T.W.) Construir uma sociedade melhor e ajudar as organizações a transformarem o seu ambiente de trabalho faz parte da missão do G.P.T.W. Os estudos realizados por esse instituto internacional mobilizaram centenas de consultores, os quais aplicaram pesquisas e desenvolveram projetos de transformação em mais de 40 países em todos os continentes (BURCHELL; ROBIN, 2012).



As organizações brasileiras submetidas aos rigorosos critérios de avaliação do GPTW revelaram a presença de maiores índices de produtividade, inovação, rentabilidade e satisfação de clientes, a partir da adoção de práticas que envolvem a ética e o compromisso social autêntico, os quais se estendem, além dos funcionários, aos fornecedores e clientes.

Tais premissas são salientadas também pelo estudo nacional publicado anualmente pela Fundação Instituto de Administração (FIA), uma das mais importantes escolas de negócios do país e responsável pela metodologia do anuário *As 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil* desde 2006. Os resultados são apurados a partir de um processo composto por várias etapas e indicadores, sintetizados nos Cadernos de Evidência, os quais retratam todos os dados apurados e, com detalhes, as políticas e práticas ligadas à gestão de pessoas das organizações participantes do referido anuário.

Organizações reconhecidas e premiadas por esses institutos tornaram-se alvo de procura por parte de profissionais conscientes quanto ao significado do trabalho e que assumiram para si a responsabilidade quanto ao autogerenciamento da sua carreira profissional (BURCHELL; ROBIN, 2012). Esses profissionais destacam e valorizam as organizações premiadas pelos respectivos anuários, por possibilitarem o alinhamento dos seus valores pessoais e organizacionais. Em comum, os dois estudos destacaram as políticas e práticas que cercam uma gestão estratégica de pessoas alinhada aos negócios das organizações premiadas, as quais oportunizam a formação e o desenvolvimento da carreira profissional.

A primeira justificativa para a escolha do ranqueamento Aon Hewitt frente aos demais estudos encontra respaldo nos critérios utilizados para a avaliação e premiação dessas organizações. Trata-se de critérios focados na identificação e no grau de engajamento dos funcionários. Embora o interesse do estudo da tese não esteja voltado especificamente para o tema engajamento, optou-se pelo *ranking* Aon Hewitt tendo em vista os fatores que influenciam na experiência no trabalho, os quais estão ligados às políticas e práticas da gestão estratégica de pessoas e à carreira profissional, como serão a seguir comentados.

A segunda justificativa para a escolha desse ranking é a reunião de dados – obtidos e armazenados no decorrer de mais de uma década, entre 2003 e 2014 – que possibilitaram o acompanhamento e a leitura das evidências necessárias para a sustentação da escolha da organização apontada e analisada como destaque no gerenciamento de pessoas – a COPAGAZ.

Para a obtenção e o alcance da premiação, o *ranking* Aon Hewitt reúne vários critérios. Cada um desses critérios, conforme apresentado no ANEXO 04, está subdividido e, em conjunto, contemplam os aspectos considerados potenciais e decisivos para a premiação nesse *ranking*. Ressalta-se que, dentre eles, está o critério ‘oportunidades’, que sinaliza as ações de treinamento e desenvolvimento e as oportunidades de carreira.

Apresentadas as justificativas para a escolha do *Ranking* Aon Hewitt como critério de análise dos dados desta tese, em conformidade com as diretrizes para a composição da Introdução, seguem-se os demais tópicos dessa seção: o problema, a questão e os pressupostos de pesquisa.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As transformações globais, as mudanças de comportamento e de posicionamento dos indivíduos frente ao trabalho, somados às novas configurações socioeconômicas, têm levado as organizações a repensar sua forma de gestão de pessoas. Às organizações cabe criar espaços ocupacionais capazes de estimular o desenvolvimento e oferecer suporte e condições para uma relação que possibilite alavancar, de maneira mútua, as expectativas e as necessidades da organização e do indivíduo. A organização necessita de uma contínua interação com as pessoas e, ao fazê-lo, conseguirá potencializar a sua competitividade, amparada e vinculada ao desempenho profissional dos funcionários (DUTRA, 2011).

O fator humano e as estratégias de gestão de recursos humanos são considerados como fatores de competitividade empresarial, a partir de um novo paradigma de relações de trabalho e de gestão de recursos humanos, que contribuem para tornar as organizações mais competitivas. Trata-se de uma gestão estratégica de pessoas, conforme Anthony, Perrewé e Kacmar (1996); Delery e Doty, (1996); Becker, Huselid e Ulrich, (2003); Ulrich e Ulrich, (2011); Beatty, Becker e Huselid (2005); Paschini (2006) e Lengnick-Hall et al. (2009). Essa gestão estratégica de pessoas, por sua vez, demanda o alinhamento dos propósitos individuais e organizacionais, mediados por políticas de desenvolvimento que viabilizam capacitações e competências consideradas essenciais ao processo competitivo da organização (GUEST, 1987; LEGGE, 2006; BOHLANDER; SNELL, 2009).

As transformações na gestão das organizações e nas relações estabelecidas entre organizações e indivíduos reforçaram a importância do debate e da pesquisa acadêmica sobre a gestão de pessoas, assim como sobre a carreira profissional. Afinal, a gestão estratégica de

peçoas passa por novas configurações, dentre elas as que estão relacionadas às concepções do homem e do trabalho. Ao que Bendassolli (2009a) complementou e ressaltou que essa concepção de trabalho também está relacionada à carreira profissional, daí ter analisado os diferentes modelos e teorias de carreira como fontes valiosas para a compreensão da apropriação do trabalho.

A formatação do trabalho, mediada por essas estratégias, convidou ao surgimento e ao direcionamento de fatores tais como o autogerenciamento da carreira profissional, efetivado pelo indivíduo e não mais pelas organizações (BRIDGES, 1995; SCHEIN, 2007).

No cenário contemporâneo, o trabalho passou a ser identificado pelo indivíduo, sem a exclusiva ajuda por parte das organizações. Mais do que identificar empregos, a demanda atual convidou à busca de um trabalho, que solicitou ao indivíduo a reorganização interna e externa, no que tange à melhor maneira de efetivá-lo, de maneira mais produtiva e eficaz, a partir do alinhamento dos seus propósitos pessoais e profissionais.

Nesse contexto, ações organizacionais tornaram-se necessárias para que pudessem ser conciliados propósitos, desafios e aprendizados em torno do constructo da gestão estratégica de pessoas e da administração da carreira profissional.

Considerados tais desafios e o cenário apresentado, esta tese delineou como questão de pesquisa a ser investigada a que se segue:

## 1.2 A QUESTÃO DE PESQUISA

Com base nesta problemática, a questão que se apresenta, nesta pesquisa é a seguinte: Como funciona a gestão estratégica de pessoas, por meio de suas políticas e práticas com vistas à Administração de Carreira, na percepção da área de recursos humanos e do gestor executivo, em uma organização destacada no gerenciamento de pessoas?

## 1.3 PRESSUPOSTOS DE PESQUISA

A maior parte das organizações está inserida no cenário de valorização do capital intelectual e integra o contexto socioeconômico do país, o qual se encontra em constante evolução e mutação. Destaca-se que as mudanças são características marcantes do ambiente organizacional no Brasil e no mundo. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; SANTIAGO JR.;

SANTIAGO, 2007). Uma das mais expressivas mudanças nesse ambiente é a que trata do nível de qualificação e do conhecimento exigido aos profissionais como parte da agenda corporativa. Estabelecer tais níveis passa pelos modelos de gestão de pessoas e suas influências junto aos negócios e estratégias da organização (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNANDEZ; SANCHEZ-GARDEY, 2005; SCHULER; JACKSON, 1987; HUSELID, 1995; DELERY; DOTY, 1996; ALBUQUERQUE, 2002; SCHULER, 2009; LEITE; ALBUQUERQUE, 2010), como também pelos modelos e cenários ligados à carreira profissional (ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1989; DUTRA, 1996, 2011; HALL, 2002; SCHEIN, 2007; GUNZ; PEIPERL, 2007; HARRINGTON; HALL, 2007; BRISCOE; HALL; MAYRHOFER, 2012).

Além dos modelos de gestão voltados à valorização do capital intelectual, essas organizações possuem em sua filosofia e valores organizacionais os conceitos e as diretrizes alinhados às novas concepções do trabalho (TOLFO; PICCININI, 2007; ULRICH; ULRICH, 2011a).

Consideram-se a filosofia e os valores organizacionais como a ideologia correspondente aos valores essenciais e intrínsecos à organização e ao seu propósito inicial. A filosofia traduz a identidade da organização (COLLINS; PORRAS, 2003). Essas concepções de valorização ao capital humano são congruentes às estratégias da organização e, por consequência, fazem parte da gestão estratégica de pessoas e da gestão de carreira profissional.

A escolha por essas concepções, destacando-se o que defende Albuquerque (1999, 2002), no nível racional da composição dos itens que integram o modelo: (a) Estrutura Organizacional; (b) Relações de Trabalho; (c) Políticas de Recursos Humanos (ALBUQUERQUE, 1999, 2002).

Assim, pressupõe-se, com base nos estudos citados que as organizações, cuja filosofia organizacional (COLLINS; PORRAS, 2003) corresponde aos pressupostos de uma gestão estratégica de pessoas, baseadas no modelo teórico da visão transformada, denominado atualmente de estratégia de comprometimento (ALBUQUERQUE, 2002), conseguem dar visibilidade aos colaboradores quanto a suas propostas de desenvolvimento humano – nesse caso, as que estão ligadas à gestão da carreira profissional.

Pressupõe-se também, com base no estudo de Becker et al. (2003) que as propostas de desenvolvimento humano, quando compostas por políticas e práticas alinhadas ao modelo de gestão estratégica de pessoas (SCHULER; JACKSON, 1987; HUSELID, 1995), possibilitam

aos colaboradores o reconhecimento de que a organização está voltada para o conceito do trabalho com significado (TOLFO; PICCININI, 2007; ULRICH; ULRICH, 2011a).

Os estudiosos do assunto destacaram ainda que, com o passar do tempo, os fatores macroeconômicos, como a globalização, e outros ambientais, como o aumento da diversidade na força do trabalho, a realização do trabalho em tempo parcial ou temporário, alteraram a tradicional estrutura organizacional. Tal cenário desperta mudanças na forma pela qual as pessoas estruturam e reestruturam a sua carreira profissional. Segundo os autores, a carreira profissional passou a ser gerenciada levando-se em consideração também os aspectos ligados ao indivíduo. Trata-se das dimensões *objetiva*, relacionada à visão tradicional de carreira, tendo como ponto de partida a organização; e a *subjetiva*, cujo modelo de carreira emergiu ao longo das últimas décadas, tendo como foco as escolhas pessoais administradas e gerenciadas pelo próprio indivíduo. (ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1989; HALL, 1996; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; HALL, 2002; GUNZ; PEIPERL, 2007; HARRINGTON; HALL, 2007; BRISCOE; HALL; MAYRHOFER, 2012).

Como proposta de integração para o desenvolvimento individual e organizacional, Dutra (2011) propôs, por meio do Sistema de Administração da Carreira, uma constante adequação dos projetos de desenvolvimento organizacional. Daí o pressuposto, baseado nos estudos de Dutra (2011) de que outras propostas podem passar pela melhoria do nível de comunicação entre a organização e os indivíduos, proporcionando transparência quanto à negociação das expectativas individuais e organizacionais e, conseqüentemente, uma melhor gestão da carreira profissional, sustentada pela busca de um trabalho com significado.

Ressalta-se que as negociações das expectativas individuais e organizacionais são administradas por profissionais que atuam na gestão estratégica de pessoas e que gerenciam, entre outras atividades, a gestão da carreira profissional. A concepção de gestão de carreira por parte desses profissionais, bem como dos gestores que atuam diretamente com os funcionários, poderá influenciar e cristalizar políticas e práticas necessárias aos modelos emergentes da carreira profissional (ANTONIU, 2010; YEAN; YAHYA, 2013).

Assim sendo, pressupõe-se que uma organização premiada pelo *ranking* Aon Hewitt – como a que foi eleita para este estudo – possua um ambiente favorável, balizado por uma filosofia organizacional que integra o modelo de gestão estratégica de pessoas, alinhado a um Sistema de Administração da Carreira Profissional, com foco no modelo das carreiras subjetivas e do trabalho com significado. Para tanto, a suposição filosófica desta tese esteve amparada, segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998) e Creswell (2010), na concepção construtivista social. Trata-se de uma concepção que recebeu influências da

corrente filosófica da fenomenologia e tem com um dos pressupostos a metodologia hermenêutica, como será posteriormente abordado e aprofundado no capítulo de métodos desta tese.

A concepção construtivista, segundo os autores, assim como a fenomenologia, de abordagem hermenêutica enfatiza a intencionalidade dos atos humanos e o “mundo vivido” pelos sujeitos, privilegiando as percepções dos atores.

Os defensores desta suposição filosófica estão afinados, segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998) com uma linha da sociologia interpretativa que procura estudar o comportamento social para interpretar o significado subjetivo, por meio das intenções dos indivíduos. No caso desta tese, essas intencionalidades estiveram direcionadas para as percepções do gestor e do profissional da área de recursos humanos, quanto ao sentido e ao significado do trabalho, da carreira profissional, por meio da análise do alinhamento da gestão estratégica de pessoas e da gestão da carreira profissional.

Os estudiosos partem do princípio de que o indivíduo procura entender o mundo em que vive e trabalha. Por isso, desenvolve significados subjetivos de suas experiências em relação a algum objeto. Esses significados são variados e múltiplos, o que o leva a pesquisar a complexidade dos pontos de vista, ao invés de estreitá-los em algumas categorias ou ideias.

O objetivo da pesquisa, nessa suposição filosófica, é confiar na visão que os participantes (profissionais de recursos humanos e gestores) aqui pesquisados têm da situação que está sendo estudada (CRESWELL, 2010, p. 31). Por isso, as questões tornam-se amplas e gerais, a fim de que os participantes possam construir o significado de uma situação caracteristicamente baseada em discussões ou interações com outras pessoas, nesse caso, as pertinentes à gestão da carreira profissional.

Esses significados são subjetivos e negociados social e historicamente. De acordo com Creswell (2010) eles não estão apenas contidos nos indivíduos, mas são formados pela interação com as outras pessoas – daí o construtivismo social e, por normas históricas e culturais, as quais operam nas vidas dos indivíduos. Por isso, os pesquisadores construtivistas frequentemente tratam dos processos de interação entre os indivíduos e os seus respectivos objetos de pesquisa e estudo.

Ao analisar a percepção desses agentes e autores organizacionais pressupõe-se que será possível identificar as associações e as não associações quanto às percepções frente ao objeto de pesquisa, a saber, a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional em uma organização que se destaca no gerenciamento de pessoas, segundo o *ranking* Aon

Hewitt. Supõe-se, ainda, tratar-se de uma organização com filosofia e valores voltados à valorização do capital intelectual.

O possível questionamento com relação à objetividade e imparcialidade, dada a concepção filosófica adotada é argumentado por Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998), pela linha de raciocínio de que existe apenas uma perspectiva verdadeira sobre um dado fenômeno. No entanto, a considerar os pontos em comum, quando analisadas as demais pontuações das organizações que contemplam o *Ranking* Aon Hewitt é de supor que os resultados que foram aqui analisados, respeitadas as devidas proporções, e significados dos agentes do processo, sejam equivalentes aos estudos aqui apresentados.

Afinal, como afirmam Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998) “acreditar é ver”, por isso, os pesquisadores construtivistas realizam suas pesquisas junto aos respondentes de forma neutra, sem ideias preconcebidas. Os autores afirmam “se as realidades existem apenas nas mentes dos sujeitos, a subjetividade é a única forma de fazer vir à luz as construções mantidas pelos indivíduos” (p.133). Os resultados podem ser também estruturados a partir da interação pesquisador / pesquisado (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1998).

Para melhor apresentação e delineamento da proposta desta tese, o modelo de delimitação conceitual (FIGURA 01) apresenta a estrutura a ser adotada com base na fundamentação teórica dos constructos da gestão estratégica de pessoas e da gestão da carreira profissional, assim como nos demais pressupostos de pesquisa. Esse modelo conceitual representa o atual cenário organizacional, marcado pela valorização do capital intelectual (STEWART, 1998).



**Figura 01** – Modelo de delimitação conceitual, elaborado pela autora, 2014.

Consideradas as bases teóricas que fundamentam os pressupostos que norteiam esta tese, apresentam-se, a seguir, os objetivos, a justificativa e a estrutura de composição da tese.



## 1.4 OBJETIVOS

A seguir, apresentam os objetivos geral e os específicos eleitos para a pesquisa.

### 1.4.1 Geral

Analisar o modelo de gestão estratégica de pessoas, quanto às políticas e práticas, e sua interação com a carreira profissional, em uma organização brasileira destacada no gerenciamento de pessoas.

### 1.4.2 Específicos

1. Identificar as políticas e práticas que constituem a gestão estratégica de pessoas, na organização em estudo;
2. Descrever a natureza da carreira profissional praticada nesta organização;
3. Relatar o entendimento do gestor executivo e do profissional de recursos humanos em relação às políticas e práticas da gestão estratégica de pessoas e à administração da carreira profissional, adotadas na organização;
4. Analisar a gestão estratégica de pessoas, quanto às políticas e práticas, e a administração da carreira profissional, adotadas na organização em estudo, à luz das teorias que integram esses conceitos.

## 1.5 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

As razões teóricas e práticas que justificam a realização dessa pesquisa têm como ponto de partida os estudos que vem sendo realizados, acerca da carreira profissional desde os anos de 1940, com destaque à grande produção internacional nos anos de 1970; aos movimentos observados na década seguinte, inclusive nacionalmente e que deram origem aos modelos das carreiras, em especial às carreiras subjetivas delineadas, a partir dos anos de 1990. Toda essa produção internacional e nacional, acerca da carreira profissional adentraram o século XXI norteando estudos, pesquisas e experiências que tem auxiliado o gerenciamento de pessoas junto às organizações, bem como vem contribuindo para o melhor entendimento das relações entre indivíduos e organizações, quanto à conciliação dos interesses profissionais.

As mudanças e as transformações quanto às relações e os vínculos laborais, constituídos na relação sujeito – trabalho demandam o aprendizado e o delineamento de modelos de gestão que contemplam a compreensão das escolhas, das transições e das trajetórias da carreira profissional. As discussões e as análises sobre o gerenciamento da carreira profissional assumiram dois caminhos: um que concentra o papel da organização e o outro que destaca o papel do indivíduo.

Segundo os estudiosos da carreira profissional, dentre eles, Schein (2007); Arthur; Hall e Lawrence (1989); Gunz e Peiperl (2007); Hall (2002). O ponto de partida para essa conduta foi o foco de análise, nos últimos anos, em especial, no final do século XX, voltado para a perspectiva individual, e que evidenciou cada vez mais, a responsabilidade pelo autogerenciamento, desenvolvimento e competitividade profissional, por parte do indivíduo inserido em outra dimensão e concepção profissional, a do sentido e do significado do trabalho (ULRICH; ULRICH, 2011).

Em ambientes de constantes mudanças e transformações suscitam-se novas concepções, dentre elas, a do sentido e a significado do trabalho. Tais concepções convidam as organizações a repensarem suas práticas com relação à gestão estratégica de pessoas, bem como a gestão da carreira profissional (Walker, 1976; London, 1983; Gutteridge, 1983; Leibowitz et al.,1986).

Assim, estudos sobre a gestão da carreira profissional tornam-se relevantes em um ambiente de constantes mudanças e transformações suscitadas por novos conceitos de trabalho, emprego, profissão, carreira e propósitos da realização profissional. As relações do trabalho refletem e expressam as características de uma sociedade (FLEURY; FISCHER, 1992). Daí a importância e relevância de uma análise ao longo dos tempos, a fim de compreender dentre outros aspectos, as relações estabelecidas entre empregados e empregadores, como resgatou Casado (2007) ao estabelecer um panorama social, político e econômico, em torno das relações de trabalho, aqui representadas pelo estudo da carreira profissional, e suas influências no mundo corporativo.

Ao estudar como ocorre a gestão da carreira profissional em uma organização que se destaca em gestão estratégica de pessoas, pela ótica dos profissionais dessa área e compará-las com a percepção e o significado que essa gestão da carreira profissional possui para os que nela atuam – possibilita analisar a partir da suposição filosófica aqui delineada em torno da concepção construtivista social, a qual agrega a importância da visão do sujeito frente às suas experiências, nesse caso, as que estão ligadas ao trabalho.

Esta tese justifica-se ainda pela relevância do estudo dos atuais conceitos e modelos de carreira: a carreira subjetiva, representada pelos modelos da carreira proteana, que tem em Hall (1996, 2002) o autor de maior relevância do conceito, ao delinear a carreira como oposta ao conceito da carreira tradicional, permeada pela segurança e o trabalho de longo prazo. Nessa nova concepção, a carreira tem como referência as necessidades pessoais e o sucesso psicológico do indivíduo e passa a ser gerenciada pela pessoa e não pela organização. Por isso, a atuação profissional se expande, por meio de redes e contatos profissionais paralelos e concomitantes ao que desempenha na organização. A exemplo, de um professor que pode atuar sob outras formas de trabalho, além do âmbito acadêmico, em sua área de conhecimento.

Delineada também sob a modalidade das carreiras subjetivas, a carreira sem fronteiras encontrou em Arthur e Rousseau (1996) a configuração dessa concepção de carreira, fruto da evolução e do desenvolvimento organizacional e do indivíduo frente à percepção e conceituação da carreira profissional. Em comum está a flexibilidade requerida tanto pelas organizações, por conta dos novos desafios do mercado, como pelos indivíduos que compreendem o conceito de carreira, agora integrado e conciliado às outras áreas da sua vida. Assim, a carreira se direciona para além das fronteiras da organização, podendo ser exercida de forma autônoma ou complementar e subsidiada por informações e contatos externos à corporação. Caracteriza-se ainda por decisões que podem ser tomadas em aceitar novas configurações de trabalho (carreiras caleidoscópicas) ou rejeitar os padrões tradicionais, em detrimento da conciliação do trabalho com as demais “carreiras” da sua vida.

A essas decisões configuram-se os movimentos de *opt-out*. Trata-se de opções feitas pelos indivíduos que tomam para si a responsabilidade de entender e gerenciar o trabalho, não como uma atividade excludente e unilateral, mas como uma atividade do exercício profissional, permeado pela realização integrada às demais partes da vida. O referencial de análise e escolhas passa por aspectos de autenticidade, balanceamento e desafios profissionais (MAINIERO; SULLIVAN, 2006).

Nessas novas configurações da carreira profissional, as pessoas passaram a fazer escolhas profissionais levando em consideração, muitas vezes, em primeiro plano, as suas decisões pessoais, decorrentes das mudanças significativas em torno da vida particular. Esses conceitos e modelos de carreira estão concentrados na subjetividade e têm como parâmetro para as escolhas profissionais, os aspectos individuais dentre eles: as escalas de valores e a conciliação dos propósitos pessoais e profissionais.

Para a comunidade acadêmica, a relevância desta tese pode ser justificada como mais uma contribuição às produções científicas brasileiras, a fim de ampliar a compreensão do conceito da gestão da carreira profissional, inserido nas organizações a partir do século XX, e que vem crescendo desde então, em maior escala internacional.

Para a comunidade organizacional esta tese poderá representar a continuidade quanto à investigação e à validação do processo de gerenciamento da carreira profissional praticado junto às organizações, além de contribuir para a compreensão de importantes fenômenos organizacionais, como o alinhamento entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional, foco da análise desta pesquisa.

A relevância desta tese e das demais pesquisas decorrentes passa ainda pela proposta de conciliar em um estudo, a análise das interações dos fenômenos que cercam a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional, com contribuições concomitantes às comunidades científica e organizacional para a compreensão e a busca de novas descobertas em torno do trabalho com significado, o que tornará os ambientes corporativos locais mais propícios ao desenvolvimento profissional, mas também pessoal daqueles responsáveis pela prosperidade organizacional – o capital humano, os seres humanos.

E, como justificativa no âmbito pessoal, o interesse pela escolha do tema está ligado à história de vida profissional, que no decorrer da vida acumulou experiências positivas em torno da aquisição de conhecimentos, evidenciando inclusive cientificamente, no mestrado e neste doutorado, a importância do alinhamento entre a história de vida pessoal e profissional. Como profissional atuante na área de gestão de pessoas, gestão da carreira profissional, tanto na academia, como na organização, estudar e ampliar os conhecimentos científicos nessas áreas é um processo que passa pelo reconhecimento para o contínuo desenvolvimento e evolução – pessoal e profissional.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Considerando a estrutura central de uma produção acadêmica, esta tese foi organizada em seis capítulos.

Além desta Introdução (capítulo um), o segundo capítulo refere-se à Fundamentação Teórica, na qual se apresentam os constructos teóricos relacionados à temática da tese: a gestão estratégica de pessoas, a gestão da carreira profissional e a interação entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional, mediada pelo Sistema de Administração da Carreira Profissional.

O capítulo três aborda os aspectos metodológicos da pesquisa. Nele estão citados os aspectos gerais do delineamento da pesquisa, bem como as estratégias para a coleta e a análise de dados. A apresentação e análise dos dados foram estruturadas a partir de quatro aspectos: (1) a contextualização da unidade organizacional, representada pela Organização COPAGAZ; (2) a apresentação e análise dos dados na gestão estratégica de pessoas; (3) a apresentação e análise dos dados na gestão da carreira profissional; (4) a apresentação e análise dos dados na interação entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional. Todos esses aspectos compõem o capítulo quatro desta produção. O capítulo cinco apresenta a discussão dos resultados. O capítulo seis contém as considerações finais. As demais partes desta tese integram as informações pós-textuais, com as referências, apêndices e anexos que complementam a composição final da presente tese de doutoramento.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Os estudos que retratam a temática carreira, carreira profissional ou gestão da carreira profissional e, demais temas correlatos, perpassam por outras áreas de estudo, tais como, a dinâmica das organizações e dos indivíduos e a interação entre ambos. Contam ainda com o apoio, o suporte e a contribuição de outras ciências que ajudaram a delinear o campo de estudo da temática central – a carreira, a saber: a administração, a sociologia e a psicologia, dentre outras. Cabe assinalar que todos esses assuntos foram evoluindo, em conjunto ou separadamente, no decorrer dos anos, e dado o contexto em que se insere e com o qual se relacionam, indivíduos e organizações, a produção científica foi evolutiva e contínua. Por isso, as pesquisas bibliográficas realizadas acerca da temática da carreira e das variáveis que a cercam, datam desde o início do século XX.

Os primeiros estudos sobre a carreira foram localizados por meio de publicações datadas dos anos de 1910 e abordavam as influências da sociologia nas nações, organizações e pessoas frente ao contexto organizacional. A primeira dessas publicações é de Thomas e Znaniecki (1918) apontaram uma importante reflexão decorrente de dois problemas, segundo os pesquisadores (1) a dependência do indivíduo em relação à organização social e cultural e (2) a dependência da organização social e cultural com relação ao indivíduo. A saída para o dilema, segundo os autores é utilizar as bases da teoria social, ou seja, a inclusão dos fatores relevantes para ambos os lados sob o formato de valores a serem conciliados por ambas as partes, por meio de atitudes de comum acordo quando assim concretizadas.

Essas reflexões acerca das relações de dependência – indivíduos e organizações – levaram os estudiosos a pesquisarem nos anos de 1920 as questões ligadas à análise do Comportamento nas Organizações. A princípio, voltado às questões particulares. Thomas (1923) realizou estudos acerca dos desajustamentos dos indivíduos, em caráter pessoal – mulheres e mais tarde Thomas (1928, 1931) deu continuidade à essas pesquisas nos anos seguintes. Enquanto que Watson (1925) analisou as questões genéricas ligadas ao Behaviorismo.

Na década seguinte, Shaw (1931) publicou um trabalho no qual argumentava o registro da “história de vida” como instrumento de coleta com validade científica para o estudo e a compreensão do comportamento humano, uma vez que os dados e as informações eram apresentados sob a ótica do próprio indivíduo, por meio de suas memórias, lembranças e

percepções. Analisada essa forma de investigação quanto aos estudos do comportamento humano, outras publicações nessa década, voltou-se para as organizações.

Nos anos de 1930 ainda estavam presentes as temáticas organizacionais, agora voltadas também à compreensão concomitante do comportamento humano, inclusive de forma ampla para outras áreas que contemplem e ampliem essa compreensão humana. Hegel (1931) publicou a obra *Fenomenologia da Mente*. Nos estudos correlatos ao desenvolvimento humano e que combina, segundo o autor aspectos da psicologia, da lógica e da filosofia moral para formar uma visão sistêmica da mente humana, dentre elas, a mente objetiva e subjetiva. É de supor que estudos dessa grandeza e natureza influenciaram conceitos importantes da carreira que mais tarde seria dividida entre carreiras subjetivas e objetivas, por exemplo.

No entanto, já havia estudos que se referiam a carreira, Hughes (1937) que apresentava, por exemplo, os fatores observáveis, mensuráveis ligados à satisfação do indivíduo com relação à carreira, ao estudar a importância de uma carreira de sucesso seja para as pessoas ou para as organizações.

Outras influências vieram dos anos de 1940 com a publicação novamente de obras clássicas como Maslow (1943) quando lançou *A teoria da Motivação Humana*. Maslow formulou uma teoria da motivação humana a partir de cinco conjuntos de metas relacionadas entre si e dispostas em uma hierarquia de relevância para o indivíduo naquele momento. Uma vez atendida uma necessidade emerge a necessidade imediatamente seguinte. Isso faz do ser humano “um animal eternamente insatisfeito”.

O mesmo ocorreu durante os anos de 1950 quando importantes obras foram publicadas para nortear as publicações que percorreriam e sustentariam durante anos, os estudos acerca da carreira profissional. Argyris (1957) contribuiu com os estudos sobre *Personalidade e Organização*. A obra visava contribuir com as ciências comportamentais da época para uma melhor compreensão do comportamento humano nas organizações. Temas como a personalidade humana, a organização formal e adaptação da pessoa ao grupo. E temas emergentes e contemporâneos já eram abordados tais como a diminuição da incongruência organizacional e individual e o desenvolvimento do comportamento do executivo eficaz.

Outra importante publicação dos anos de 1950, e que se tornou relevante para a temática da carreira pertence à Super (1957). Sua obra apresentou a teoria do desenvolvimento profissional e orientou as políticas públicas, a formação, a prática e norteou os estudos acerca da carreira nos anos seguintes. A obra é composta por quatro subdivisões: a primeira trata da natureza e das variedades do trabalho, a segunda descreve os ciclos de vida do trabalho, enquanto que a terceira trata da dinâmica do desenvolvimento do trabalho, a

partir de assuntos como aptidões, interesses e família. A quarta e última subdivisão ficou reservada para a discussão das implicações quanto à adaptação profissional e as técnicas de psicologia voltadas para a orientação vocacional.

Os anos de 1950, de fato, trouxeram significativas publicações que mais tarde influenciariam a continuidade das pesquisas e estudos em torno da temática da carreira profissional.

Nos anos de 1960 percebe-se, um interesse dos autores voltado mais intensamente à compreensão do comportamento humano e a sua influência sob a dinâmica organizacional. Um clássico exemplo está focado em McGregor (1960) que demonstrou que a eficácia de uma organização passa pelo gerenciamento dos seguintes recursos: financeiros, equipamentos, os materiais e as pessoas. E às pessoas é que devem ser direcionados esforços para que por meio da motivação, do acompanhamento dos seus comportamentos possa-se atender às demandas da organização. Do contrário, segundo McGregor (1960) as pessoas tendem a se tornar passivas e até mesmo resistentes. Torna-se necessário um trabalho conjunto, por meio e com as pessoas.

Schein (1965) retratou os problemas sócios psicológicos, bem como os processos a esses temas interligados, tais como, o funcionamento e a colaboração entre grupos, a concorrência e a eficácia organizacional. Quatro anos depois Schein (1969) publicou outro estudo que convida a repensar a atuação do consultor na organização, mas deu continuidade aos estudos de 1965, quando enfatizou os demais processos organizacionais interligadas à ação do indivíduo e as influências da liderança, a saber: os papéis funcionais dos membros do grupo, normas do grupo, liderança e autoridade.

Observa-se que nos anos de 1970 os estudos e as pesquisas acerca da carreira profissional intensificaram-se, como consequência natural das publicações das décadas anteriores.

Alguns pesquisadores voltaram-se para a compreensão das relações entre pessoas e organizações (Salaman; Thompson, 1973); e a compreensão do funcionamento e comportamento humano (Smith; Szabo, 1977). Outros autores abordaram diretamente o tema da carreira profissional, como Van Maanen (1977) que analisou as carreiras organizacionais e suas novas perspectivas. Já Walker (1973) analisou o planejamento da carreira individual e as técnicas de gerenciamento para auxiliá-los nesse processo.

Tudo indica que uma das obras clássicas desse período é a obra do psicólogo organizacional Schein (1978), que publicou sobre a dinâmica da carreira e a interligação das necessidades individuais e organizacionais. Esse livro apresenta as complexidades do



desenvolvimento da carreira, tanto sob a perspectiva individual, como organizacional. Traz também a evolução das necessidades com base nos ciclos da vida; revela a interação entre trabalho e família e a integração dos objetivos pessoais e organizacionais.

No decorrer dos anos outras obras de sua autoria delinearão e influenciaram os estudos e as pesquisas quanto à carreira profissional. E, ainda analisar a interligação das demandas dos indivíduos e das organizações. No ano seguinte Schein (1979), em conjunto com Maanen apresentaram em um livro, uma pesquisa sobre o comportamento organizacional onde retrataram as questões de trabalho, emprego e os efeitos que esses conceitos desencadeiam nos indivíduos quando correlacionados às demais áreas de suas vidas. (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979).

Mais avançados ainda apresentaram-se os estudos realizados na década de 1980 com relação à carreira profissional. Agora já com estruturas bem sedimentadas e alicerçadas pelos estudos das décadas anteriores, surgiram nessa década, além de outras pesquisas, os testes e os inventários. Um dos mais renomados trabalhos é o do autor Super (1988) que delineou o Inventário das preocupações da carreira adulta. Trata-se de um Manual de Investigação exploratória utilizado para situações de aconselhamento da carreira. Destinado a adultos e aos iniciantes e ingressantes na ocupação laboral ou ainda em situações de mudança da carreira. O material avalia as atitudes essenciais para o processo de adaptação profissional.

Outro importante delineamento, que mais tarde se tornaria um dos instrumentos mais utilizados para identificar e mapear as características ligadas à carreira profissional foi o estudo de Schein (1985) que adentrou as décadas seguintes servindo de amparo para outras pesquisas realizadas por estudiosos do tema e que assim continua até os dias atuais. Por meio dessa obra, o autor resgatou o seu clássico estudo Schein (1978) fruto das pesquisas iniciadas entre os anos de 1961 e 1963, com 44 estudantes de um curso do Programa de Mestrado em Gestão, do MIT – Massachusetts Institute of Technology, universidade privada localizada em Cambridge, Massachusetts, USA, fundada em 1861. Sua missão é o avanço do conhecimento e a educação dos alunos em ciência e tecnologia de ponta. Trata-se de uma universidade com referência de ensino em classe mundial. Na ocasião, os estudantes foram pesquisados seis meses após o término do curso e, mais tarde, dez anos depois de formados.

Identificaram-se as dificuldades e os desafios enfrentados pelos estudantes na transição da escola para a arena profissional. Essas pesquisas culminaram então no delineamento de um conjunto de auto avaliações relativas a habilidades, propósitos e valores pessoais que influenciam as escolhas frente à atuação profissional. Esse material ficou conhecido como Âncoras de Carreira. Identificar a âncora de carreira, segundo Schein (1985, 1990) exercer

influências positivas quanto à escolha da carreira, a atuação profissional ou até mesmo a mudança de um trabalho. Possibilita ainda a visualização de um futuro profissional além de mobilizar e influenciar as reações e percepções dos indivíduos frente à sua atual situação profissional. Schein (1985, 1990) delineou oito âncoras de carreira: (1) competência técnica / funcional; (2) competência gerência geral; (3) autonomia / independência; (4) segurança / estabilidade; (5) criatividade empreendedora; (6) serviço / dedicação a uma causa; (7) desafio puro; (8) estilo de vida.

Mais uma vez, Schein (1984) marca presença na construção das pesquisas e obras dessa década. Nessa obra traz à tona a importância de uma nova consciência quanto aos efeitos da cultura organizacional em termos de um modelo dinâmico e destacando seu papel como chave para a excelência organizacional, inclusive como um contexto do meio para o estudo e compreensão da carreira profissional.

Os estudos relacionados ao Sistema de Administração da Carreira começaram a surgir também na década de 1980. Gutteridge (1983) apresentou e analisou as práticas de destaque com relação ao sistema de desenvolvimento das carreiras. Leibowitz et al. (1986) voltaram-se aos estudos relacionados aos aspectos práticos da gestão da carreira. Uma obra que norteou mais tarde vários trabalhos publicados em torno da mesma temática – o sistema de administração da carreira (BARUCH, 2004).

E foi nessa década que Arthur (1989), um dos mais importantes autores sobre a temática da carreira, elaborou em conjunto com outros renomados autores dessa área, Douglas Tim Hall e Barbara Lawrence, 1989, o *Handbook of Career Theory* (Hall; Arthur; Lawrence; 1989). Trata-se de uma obra dividida em três partes: (a) as abordagens atuais para o estudo das carreiras; (b) as novas ideias para o estudo das carreiras e (c) os futuros direcionamentos para o desenvolvimento de estudos ligados às teorias da carreira. Essa terceira parte do livro contemplou capítulos que abordaram a compreensão das experiências individuais no trabalho, com comentários quanto à prática e as teorias ligadas a carreira. Outra abordagem referiu-se as proposições para a integração das organizações e carreiras e, de forma mais futurista o último capítulo desse relevante estudo, analisou a carreira e a riqueza das nações sob uma perspectiva macro quanto às implicações da carreira para a sociedade, não apenas, as organizações, mas a economia, a política e as influências que uma estrutura e tipo de carreira podem agregar para o desenvolvimento de um país, na medida em que suas escolhas de carreira, tipos de trabalho realizados impactam na vida profissional dos futuros e atuais profissionais e, conseqüentemente, na economia de um país.

Cabe ressaltar que no início do século XXI, Briscoe, Hall e Mayrhofer (2012) resgataram estudos datados do final da década de 1980, quanto ao desenvolvimento e a evolução de uma nação vinculada às tipologias e naturezas da carreira, ao apresentarem a obra que retratou a carreira ao redor do mundo. Países como: Áustria, China, Israel, Japão, México, África do Sul, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos, foram mapeados quanto à sua história pregressa, as tendências econômicas e demográficas; o sistema educacional; as tendências e padrões desses respectivos países, relacionados a carreira profissional.

Schein (1990) abriu essa, que foi uma importante, década, para a proliferação e sedimentação dos estudos em torno da carreira profissional, com uma significativa publicação que aborda as âncoras de carreira e o planejamento do trabalho, destacando as interligações entre os caminhos da carreira e o desenvolvimento da carreira. A obra convida as organizações a estabelecerem por meio do planejamento das ações de recursos humanos e do instrumento – âncoras de carreira, uma melhor comunicação e interação, por meio da qual, as pessoas se conscientizariam cada vez mais, da sua atuação como autores de suas carreiras, inclusive integrando as demais áreas de suas vidas.

Observa-se que os anos de 1990 foram marcados com a explosão do assunto carreira profissional, na medida em que surgiram os delineamentos dos conceitos ligados à carreira, por meio de teorias e modelos específicos que delinearão as nomenclaturas e naturezas em torno da carreira como ainda são delineados contemporaneamente. Uma dessas nomenclaturas e naturezas referiu-se à carreira proteana.

A carreira proteana embora apresentada por Hall (1976) ganhou contornos e estudos mais profundos em Hall (1996). A nomenclatura Proteana foi assim apresentada por Hall, como uma analogia à mitologia grega que considerava Proteu, como deus do mar. Proteu tinha a capacidade de adivinhar as situações e por isso, quando assediado pelas pessoas utilizava-se de sua capacidade de mudar a sua aparência para evitara esse tipo de assédio. Assim, Hall (1976) utilizou-se dessa metáfora para exemplificar a carreira proteana como sendo uma carreira que se altera para se adaptar às circunstâncias e às características contemporâneas dos ambientes organizacionais, dos contextos sociais e econômicos, todos em constantes mudanças – daí a necessidade de desenvolvimentos das organizações e das pessoas com relação à maior flexibilidade, capacidade de inovação e adaptação, seja nos cenários profissional ou pessoal. Segundo Hall (1996) o objetivo da carreira proteana é o alcance do sucesso psicológico, representado por uma autonomia do indivíduo em conciliar equilibrar o bem estar e o sucesso da carreira profissional com as demais áreas da sua vida. Outra importante característica são as fontes de aprendizado que culminam na evolução da carreira.

Treinamentos e cursos mantidos até então como repositórios de aprendizado dão lugar às relações estabelecidas entre funcionários e liderados, funcionários entre si, clientes e fornecedores caracterizando relações suscitadas também pelo aprendizado contínuo.

Outra importante produção nos anos de 1990 foi o delineamento das Carreiras sem Fronteiras. Os autores destacaram a importância de apresentar modelos de empregabilidade práticos, efetivos e adequados à nova era organizacional. Mais que um modelo os autores propõem conceitos que integram esse novo olhar para a constituição da carreira: (1) Uma passagem livre por parte dos indivíduos, para além das fronteiras das organizações; (2) A valorização para além das fronteiras organizacionais, a exemplo dos professores que atuam também como consultores; (3) Carreiras sustentadas por redes de relacionamentos – networking; (4) Quebra das fronteiras tradicionais da carreira organizacional e dos níveis hierárquicos; (5) Rejeição de propostas e oportunidades de trabalho ou de carreira, por parte do indivíduo, por razões pessoais ou familiares; e (6) Enxergar um futuro sem fronteiras, para além da realidade atual e existente. Portanto, observa-se uma busca pela auto realização e o auto desenvolvimento como fatores principais que irão direcionar as escolhas em torno da carreira profissional com significados próprios e particulares quanto ao conceito do que é sucesso pessoal e profissional.

No Brasil os estudos sobre as carreiras sem fronteiras foram abordados por alguns pesquisadores, dentre eles, Veloso (2009a, 2009b, 2010, 2011, 2012, 2013) que desenvolve pesquisas acerca dessa temática desde os últimos anos. Veloso, Trevisan e Santos (2009) analisaram os sinais das carreiras sem fronteiras mediante um levantamento acerca da associação entre as âncoras de carreira e as influências sociais. Em 2011, Veloso e Dutra (2011) relataram as influências das carreiras sem fronteiras na gestão pessoal quando em situação de transição profissional. O foco de estudo esteve voltado a um grupo de ex-funcionários de uma instituição privatizada. Mais recentemente Veloso (2012) publicou a obra que retratou em profundidade a temática acerca das carreiras sem fronteiras, analisada com ênfase nas situações de transições profissionais.

Defillippi e Arthur (1994) publicaram estudos em que se referiram ao conceito das carreiras inteligentes com uma estrutura conceitual das competências relevantes e necessárias aos indivíduos. Tal delineamento foi ao encontro do contexto recorrente das mudanças e das carreiras sem fronteiras já em evidência nessa nova Era organizacional. As três competências que integraram o modelo das carreiras inteligentes, segundo os autores são: *Knowing-why*, *Knowing-how* e *Knowing-whow*. A competência *Knowing-why* está direcionada a entender o porquê da realização de determinada tarefa e se relaciona aos valores, às motivações e aos

sentido de integrar experiências profissionais ao contexto pessoal. Essa observação se compara aos conceitos de sucesso psicológico delineado por Hall (1996).

As outras duas competências: *Knowing-how* reflete os conhecimentos e habilidades necessários para a carreira escolhida e esteve ligado diretamente às questões organizacionais corporativas. Enquanto que a competência de *Knowing-why* esteve diretamente relacionada às redes de relacionamentos, o networking do indivíduo que lhe traz referências, reputações e suporte para a sua carreira profissional.

Nos anos 2000 observam-se movimentos e modelos em torno da carreira profissional decorrentes dos modelos apresentados nos anos de 1990 – carreira proteana (Hall, 1996) e carreira sem fronteiras, Arthur e Rousseau (1996), carreiras inteligentes Defillippi e Arthur (1994). Todos esses modelos possuem em comum, a tipologia das carreiras subjetivas em contraposição aos modelos das carreiras organizacionais ou objetivas (ELLIG; THATCHENKERY, 1996).

Baseados nesse mesmo ponto em comum – os modelos das carreiras subjetivas – chegaram aos anos de 2000 e com eles, modelos que procuraram compreender mais ainda, as escolhas e as não escolhas determinados ciclos da carreira profissional. Tratava-se de ciclos que integravam cada vez mais as duas relevantes esferas da vida - a pessoal e a profissional. Na tentativa de conciliar essas duas arenas, os autores se debruçavam em compreender e aprofundar mais do que modelos, os movimentos que explicavam os comportamentos humanos em torno da carreira profissional.

Mainiero e Sullivan (2006) observaram um movimento que poderia ser denominado como a evasão das mulheres profissionais altamente qualificadas de seus postos de trabalho. Depois de pesquisas realizadas definiram esse movimento como sendo o *opt-out*. Uma tradução sugere a *opção por sair*, realizada por muitas mulheres em busca da necessidade de atender a uma outra carreira, tão ou mais importante – a da maternidade, a da vida pessoal.

Com características e movimentos semelhantes à carreira sem fronteiras, Arthur e Rousseau (1996), o *opt-out* também vê o indivíduo como agente que constrói a sua carreira para além dos “muros” da organização e que busca o sucesso definido por ele mesmo, de uma forma singular e que por isso, rejeita oportunidades de promoção por motivações pessoais e particulares. Assemelha-se ainda à carreira proteana (HALL, 1996) a qual entende que a carreira é gerenciada pelo indivíduo e busca também atingir como objetivo maior, o sucesso psicológico. Trata-se de uma carreira que vê a aprendizagem como contínua e, não necessariamente realizada pelas metodologias formais, já que é possível haver uma mudança de identidade – daí Proteana, a fim de moldar suas carreiras de diferentes maneiras, em

resposta às alterações ambientais e as circunstâncias pessoais. Outra modalidade da carreira que surgiu nos anos 2000 foram as carreiras caleidoscópicas. Segundo Mainiero e Sullivan (2006) além de contemplar o foco no indivíduo como responsável pela definição do seu sucesso, essa modalidade de carreira pressupõe a contemplação das prioridades e dos parâmetros que devem ser ajustados criando novos cenários, como um caleidoscópio que a cada rotação apresenta uma imagem diferente onde alguns elementos ganham destaque (alguns aspectos da carreira se destacam – a exemplo, da maternidade) enquanto outros, apesar de existentes podem ficar em um segundo plano, a exemplo, da carreira profissional. Esse foi um quadro que retratou o cenário de executivas e qualificadas que evadiram-se dos seus postos de trabalho para atender a uma demanda pessoal – nesse caso, a maternidade.

As razões para o deslocamento dessas prioridades, segundo Mainiero e Sullivan (2006) estão concentradas em três pontos, (a) a busca por encontrar *congruência* entre a vida profissional e os valores pessoais – autenticidade; (b) a necessidade de *equilibrar* a vida pessoal e a profissional – equilíbrio; e a necessidade que a pessoa possui de enfrentar *desafios*, avançar na carreira e ser reconhecido e valorizado – desafio. Originalmente esses três parâmetros do modelo – *authenticity, balance and challenge*, receberam das autoras a nomenclatura de modelo de “ABC Model of Kaleidoscope Careers”.

Como sinalizaram por Arthur e Rosseau (1996), os novos tempos de carreiras subjetivas já exigiam das pessoas e das organizações processos de inovação, criatividade e reinvenção para que mudanças e ajustes os colocassem em equilíbrio e, se possível, em sintonia com os propósitos que cercavam o ambiente de trabalho.

Mais recentemente, Dutra;Velo et al.(2013) analisaram os desafios da gestão da carreira sob a ótica das organizações e sob a ótica das pessoas. Com relação aos desafios ligados aos indivíduos, os pesquisadores Cálceña e Casado (2013) alertaram quanto ao processo de individualização sob o qual pessoas podem ser acometidas, caso não consigam acompanhar a evolução e as tendências contemporâneas do autogerenciamento da carreira profissional, como foi proposto inicialmente as modalidades das carreiras proteanas e sem fronteiras. Concordando com os pontos de atenção sinalizados por Cálceña e Casado (2013), Briscoe e Hall (2013) analisaram a interação das carreiras sem fronteiras e as carreiras proteanas, bem como as combinações e perfis individuais sugeridos a partir da combinação desses dois importantes modelos da carreira profissional. Os autores propuseram, respeitando a distinção de cada carreira, a sobreposição dessas modalidades, para apontar 16 possíveis combinações e perfis pessoais ligados à carreira profissional (BRISCOE; HALL, 2013).

Em seguida, para embasar o principal tema desta tese – a carreira profissional - foi realizado um levantamento bibliográfico por meio do acesso em linha ao Portal CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). Este Portal, que possui dentre outras finalidades, a divulgação da produção científica, disponibilizando bases de dados bibliográficas, periódicos de áreas do conhecimento, e artigos científicos na íntegra. Dentre outras, a base de dados SCOPUS se encontra disponível e acessível. Se constitui em uma base multidisciplinar que possui também uma ferramenta de bibliometria. Por meio desta ferramenta foi possível identificar os estudos mais recentes, nos últimos cinco anos, compreendendo o período de 2010 aos dias atuais. A pesquisa foi assim realizada na base de dados SCOPUS, no período entre janeiro de 2010 a dezembro 2014, e apontou para o tema carreira 183 itens de referência.

No ano de 2010 foram recuperados 39 trabalhos, cujos temas variaram entre as questões particulares, a exemplo, da conciliação dos conflitos pessoais e do trabalho, passando por temáticas ligadas aos estudos de carreira na educação e nos ambientes de saúde. No ano de 2011 foram acessados 36 trabalhos. Assim como 2010, o periódico mais produtivo foi o “Journal of Vocational Behavior”. Cabe destaque também para os periódicos “Journal of Career Assessment” e o “Journal of Career Development”. Em 2012, foram depositados 46 trabalhos na base de pesquisas SCOPUS, dos quais o periódico de destaque novamente foi o “Journal of Vocational Behavior”. Chamou a atenção que, nesse período, a temática da carreira ligada à saúde recebeu onze depósitos, sendo cinco pelo “Journal of Healthcare” e seis em periódicos mais ligados à área da saúde. Outros seis depósitos estiveram divididos em três jornais ligados diretamente à área da carreira, sendo dois em cada uma delas: “Career Development Quarterly”; “Journal of Career Development” e o “Journal of Career Assessment”. As outras 20 publicações da base SCOPUS, no ano de 2012, foram oriundas de três publicações depositadas pelo “Harvard Business Review” e outros periódicos, a exemplo do “Asia Pacific Business Review”. Em 2013, a SCOPUS recebeu 34 depósitos de trabalhos. Diferente dos anos anteriores o “Journal of Vocational Behavior” teve apenas uma publicação depositada. Nesse ano, os periódicos de maior destaque foram os que voltados para o gerenciamento, a exemplo do “International Journal of Human Resources Management”. Em 2014 foi o ano de menor número de publicações depositadas, em um total de 28 periódicos. O “Journal of Vocational Behavior” recebeu duas publicações. E, 2013 e 2014 este periódico publicou um número menor se comparado aos primeiros anos de revisão. Houve, nestes dois últimos anos como que uma pulverização de artigos de periódicos que passaram a ser publicados em um número crescente de revistas especializadas, espelhando o interesse pelo

tema. Cabe destaque, entre outros, para a pesquisa de Ng e Feldman (2014), voltada para uma meta-análise, sinalizando também o aumento da consistência do tema.

As pesquisas bibliográficas realizadas para compor a revisão da literatura e a fundamentação teórica sinalizaram a presença marcante dos artigos indexados junto ao “Journal of Vocational Behavior”, como 1.571 de Fator de Impacto. Este “Journal of Vocational Behavior”, entre os anos de 2010 e 2014, publicou 515 artigos, dos quais 83,15% relacionadas à temática Carreira. Outro periódico deve ser citado: “Journal of Organizational Behavior”. Esse com 3.102 de Fator de Impacto. Este “Journal of Organizational Behavior”, reuniu 365 publicações, das quais 37,07% estavam ligadas à temática Carreira. É possível afirmar que, apesar de não possuir em seu título o nome carreira, esses periódicos tem relevância como publicação científica, neste tema. Os periódicos que trazem em seus títulos a nomenclatura carreira são: (1) Career Development International; (2) Career Development Quarterly; (3) Career Development for Exceptional Individuals; (4) Journal of a Career Assessment; (5) Journal of Career Development. Mas, apresentam menor relevância, neste tema.

As demais fontes de acesso e de pesquisa para a composição teórica da tese foram as publicações nacionais. Cabe destaque para os anuais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Essa associação reúne nove eventos e cinco periódicos. Para fins de pesquisa foram pesquisados três eventos correlatos à área de recursos humanos e, conseqüentemente, à temática da carreira profissional, a saber: EnANPAD, evento realizado anualmente. O evento é composto por onze áreas e, dentre elas, foi pesquisada a área de GPR – ligada à gestão de pessoas. Dentro dessa área existem dez temas e, desse foram pesquisados os seguintes: temas (02) gestão de carreiras; (03) mudanças e permanências nas relações de trabalho; (05) prazer e sofrimento no trabalho; (07) políticas, modelos e práticas de / em gestão de pessoas. Outro evento é o EnEO – Encontro dos Estudos Organizacionais, realizado nos anos pares; e o EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho, realizado nos anos ímpares. Foi ainda revisada a base de dados SPELL.

De forma geral, por meio desses acessos, os artigos que emergem apontam para a necessidade de se repensar os modelos e as estratégias de gestão de pessoas, e que possam reconfigurar as relações de trabalho (BRIDGES, 1995; RIFKIN, 1995; FLEURY, 1992; PASTORE, 2006; CASADO, 2007; BENDASSOLLI, 2009; CHANLAT, 2010, ULRICH; ULRICH, 2011; BURCHELL; ROBBIN, 2012).



Assim, tanto os estudiosos da gestão de pessoas (ULRICH, 1998; LACOMBE; TONELLI, 2001; FISCHER; ALBUQUERQUE, 2005; MARTIN-ALCAZAR.; ROMERO-FERNANDEZ.; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005; LEGGE, 2006; LACOMBE; CHU, 2008; ARMSTRONG; ROUNDS, 2010; ARMSTRONG; TAYLOR, 2014), como também os pesquisadores da gestão estratégica de pessoas (ANTHONY; PERREWÉ; KACMAR, 1996; DELERY; DOTY, 1996; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2003; ULRICH, 2003; BEATTY; BECKER; HUSELID, 2005; PASCHINI, 2006; MASCARENHAS, 2008; LENGNICK-HALL et al., 2009) se voltaram para se repensar as questões específicas da gestão de pessoas, a exemplo das políticas de Gestão de Pessoas, bem como as contribuições estratégicas que a área oferece aos negócios da organização.

Nestes estudos, também ficou claro o pensamento voltado a compreender o trabalho, com um novo significado. E, não por acaso surgem pesquisadores interessados em abordar o sentido e o significado do trabalho. Assim, é possível promover um melhor ambiente onde todos – indivíduos e organizações encontram mais do que retornos objetivos – cargos, salários, status e promoções – uma satisfação alinhada aos seus valores e voltada à sustentabilidade dos seus propósitos de vida – pessoal e profissional (HACKMAN; OLDHAN, 1975; TOLFO; PICCININI, 2007; ULRICH; ULRICH, 2011)

Para tratar do referencial teórico que embasou esta tese, e delineou as respectivas categorias para a apresentação, na análise e discussão dos resultados do levantamento bibliográfico foram apresentados os seguintes constructos: a gestão estratégica de pessoas, a gestão da carreira profissional e, na sequência, a interação entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional, com a finalidade de realizar o alinhamento entre as temáticas desta tese.

O quadro ao final desse capítulo acrescenta como informações, os respectivos autores que sustentaram a composição desta revisão da literatura e da fundamentação teórica. Trata-se de um capítulo responsável por atender aos propósitos delineados e delimitados quanto ao estudo da tese, além de embasar, ao lado dos dados coletados, a apresentação, a análise e a discussão dos resultados.

Esses procedimentos foram observados em atendimento às sinalizações apontadas por Vergara (2011, p. 29) para a estruturação de um capítulo dessa natureza.

## 2.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Para a composição deste tópico foram delineados os seguintes assuntos: (1) histórico das organizações, definições, origens e evoluções conceituais da área; (2) a transição da área de recursos humanos para a gestão estratégica de pessoas; (3) as abordagens e os modelos de gestão de pessoas; (4) os modelos de gestão baseados nas estratégias de controle e de comprometimento; (5) a gestão estratégica de pessoas baseada em indicadores e processos; e, para finalização deste item, (6), o significado do trabalho e a gestão de estratégica de pessoas. Esses itens contribuíram para a sustentação das categorias de análise apresentadas no capítulo de apresentação e análise dos dados, bem como para o capítulo de discussão dos resultados.

### 2.1.1 Histórico das Organizações, Definições, Origens e Evoluções Conceituais da Área

A realidade das organizações modernas faz parte de um ambiente competitivo em constante processo de transformação, e por sua vez inserida no contexto social e econômico de um país, que se encontra em contínua evolução e mutação. Para Albuquerque (2002) essa transformação foi uma das características mais marcantes do ambiente empresarial no Brasil e no mundo.

Tais mudanças organizacionais, no ambiente empresarial ou na sociedade, foram profundas e ocorreram em ritmo cada vez mais acelerado nos últimos anos. Um dos reflexos mais expressivos dessas modificações, segundo o autor, deu-se por parte das organizações, no que tange ao aumento do nível de qualificação e do conhecimento exigido dos profissionais, com implicações diretas na gestão de pessoas e nos modelos utilizados em sua administração.

Por outro lado, a preocupação com a estratégia, conforme apontou Albuquerque (2002), tem ocupado um espaço cada vez maior nas discussões empresariais, seja nos debates acadêmicos ou na literatura de administração. Essa percepção é corroborada e compartilhada por outros pesquisadores do tema, tais como (SCHULER; JACKSON, 1987; HUSELID, 1995; DELERY; DOTY, 1996; MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNANDEZ; SANCHEZ-GARDEY, 2005; LEITE; ALBUQUERQUE, 2009).

Ressalta-se que essa preocupação com os estudos acerca da estratégia tem ocupado um espaço cada vez maior nas discussões empresariais, acadêmicas e literárias porque o constructo de estratégia e, conseqüentemente, do gerenciamento estratégico de recursos humanos está vinculado ao acirramento da competição nos níveis local, regional e global, bem como à revolução tecnológica e do conhecimento.

Por outro lado, o termo “estratégia” tem sido utilizado com sentidos diferentes, ora traduzindo expectativas e anseios, ora ações prescritivas e deliberadas, ora expressando a perplexidade dos atores sociais diante da abrangência e da velocidade das mudanças no ambiente e de seus impactos sobre a gestão das organizações.

A administração estratégica “é um processo amplo que permite à organização procurar atingir o seu propósito ao longo do tempo. Esse processo abrange a visão, a formulação e a implementação, bem como o *feedback* contínuo e a avaliação dos resultados” Assim, administrar e gerir pessoas passou, cada vez mais, por uma gestão estratégica, fruto de uma evolução do conceito de administração de recursos humanos (GUEST, 1987; LEGGE, 2006; BOHLANDER; SNELL, 2009).

Dentro desse contexto, torna-se fundamental a discussão sobre os conceitos de estratégia e recursos humanos sob uma perspectiva histórica, evolutiva e conceitual como será a seguir apresentada. O campo da estratégia empresarial representa uma temática relativamente recente na administração. Seus primeiros passos foram dados nas décadas de 1960 e 1970, tendo apresentado um notável desenvolvimento na década de 1980 e, principalmente, nos anos 1990.

A partir do século XX, a área de gestão estratégica de pessoas passou por novos rumos e diretrizes que a caracterizaram, não mais como área de recursos humanos, nem mesmo como apenas a área de gestão de pessoas. Ao contrário, passou-se a adotar a nomenclatura de gestão estratégica de pessoas. Essa passagem foi gradativamente constituída junto às organizações e indivíduos, no decorrer dos últimos vinte anos, ou seja, a partir dos anos 90.

Segundo Leite e Albuquerque (2009), a compreensão do significado da gestão estratégica de pessoas correspondeu à personalização das relações anteriormente interpessoais, o que implicou uma revisão dos modelos mecanicistas e reducionistas com os quais as organizações administravam seus recursos, dentre eles os recursos humanos, ao longo dos anos. Nessa nova configuração, ainda de acordo com os autores, os desafios passaram pela conquista e retenção dos profissionais de talento. Por isso, mantiveram-se importantes a interação, o alinhamento e uma atuação compartilhada dos objetivos pessoais com os propósitos organizacionais, bem como o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Historicamente foram identificadas pesquisas quanto à compreensão das questões ligadas às organizações, à gestão de pessoas e demais temas correlatos ao assunto. Leite (2008) apresentou um histórico acerca dos estudos organizacionais desde o século XVIII. Segundo a pesquisadora, em 1776, Adam Smith demonstrou que a divisão do trabalho

aumentava a produtividade porque melhorava as habilidades e a agilidade de cada trabalhador, economizava o tempo despendido nas modificações de tarefas, estimulando outras invenções que ajudariam a mão de obra. Segundo a autora, essas descobertas podem ter “aberto a senda para os estudos organizacionais, como se apresentam nos dias atuais” (LEITE, 2008, p. 27).

Outros estudos acerca da história sobre as organizações foram retratados por Leite (2008) e, conforme sinalizado pela autora, têm em comum a contribuição para o estudo das atuais políticas de gestão de pessoas.

A apresentação das origens, evoluções e as conceituações ligadas à administração de recursos humanos e à gestão de pessoas que culminaram no delineamento da gestão estratégica de pessoas foram estudadas teórica e empiricamente por diversos pesquisadores (FLEURY; FISCHER, 1992; BERTERO, CALDAS; WOOD JR., 2005; LENGNICK-HALL et al., 2009; FISCHER; ALBUQUERQUE, 2005; PAROLIM et al., 2007; LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008b; LEITE; ALBUQUERQUE, 2011; PAROLIM; ALBUQUERQUE, 2011).

O foco dessas pesquisas esteve relacionado aos temas ligados ao estudo do comportamento organizacional e à gestão de pessoas, dentre eles a mudança organizacional, a mensuração de resultados, o contrato psicológico e a inovação. Outros estudos foram desenvolvidos para tratar de temas intrínsecos à área relacionados às práticas e aos modelos de gestão de recursos humanos e políticas, práticas e abordagens (LACOMBE; TONELLI, 2001; LACOMBE; CHU, 2008).

Nos últimos anos os temas acima citados continuaram a ser abordados, e outros, tais como o capital intelectual e a gestão de talentos foram tratados, inclusive, como agendas de pesquisa, dando maior ênfase à atuação e a interligação de pessoas, estratégias e resultados, bem como à gestão estratégica de recursos humanos, que vem evoluindo para uma gestão estratégica de pessoas.

Essas proposições, no entanto, passaram a ser mediadas pela concepção das novas relações de trabalho, como o significado do trabalho, a conciliação dos valores pessoais e profissionais, o alinhamento da carreira do indivíduo e dos propósitos da organização (BECKER, HUSELID; ULRICH, 2001; BEATTY; BECKER; HUSELID, 2005; SANTIAGO JR.; SANTIAGO, 2007; DAVEL; VERGARA, 2010; FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2010; ULRICH; ULRICH, 2011a.; ULRICH et al., 2011b.; CHIUZI et al., 2011; DUTRA, 2012; PEREIRA et al., 2012).

Ainda com relação às origens, evoluções e conceituações ligadas à administração de recursos humanos e a gestão de pessoas, que culminaram no delineamento da gestão estratégica de pessoas, Lengnick-Hall et al. (2009) analisaram o gerenciamento estratégico de recursos humanos, a partir de uma perspectiva cronológica da literatura internacional existente nesse campo.

As pesquisas realizadas pelos autores apontaram três grandes subcampos do gerenciamento de recursos humanos, a saber: (1) o microgerenciamento de recursos humanos; (2) o gerenciamento estratégico de recursos humanos e (3) o gerenciamento internacional de recursos humanos.

O microgerenciamento de recursos humanos abarca as subfunções da política interna e do conjunto de regras praticados na organização, bem como as práticas de recursos humanos que consistem de duas principais categorias: uma com indivíduos gerenciadores de indivíduos e de pequenos grupos, como por exemplo, recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, gerenciamento de atuação e remuneração; e a outra, com a organização do trabalho de gerenciamento e com sistemas de voz dos funcionários, incluindo-se as relações de gerenciamento com os sindicatos.

O gerenciamento estratégico de recursos humanos constitui a totalidade das estratégias de recursos humanos adotadas por unidades de negócios e de empresas. Essa esfera possui como objetivo medir os impactos da sua atuação. Dentro desse domínio, tanto as questões de desenho (planejamento) quanto as questões de execução são examinadas. Já o gerenciamento internacional de recursos humanos abrange o gerenciamento de recursos humanos em empresas que operam além das fronteiras nacionais.

Segundo os autores, os estudos iniciais acerca do gerenciamento de recursos humanos enfatizaram as perspectivas de contingência e serviram para interligar as políticas e as práticas de recursos humanos a vários elementos de estratégia. Com o passar do tempo, essas pesquisas passaram a incluir também os aspectos de competitividade para avaliar ajustes e contextos diversos, como fatores de contingência.

Os estudos da segunda linha de investigação demonstraram a ênfase dos recursos humanos como fonte de contribuições estratégicas importantes, em oposição ao foco no gerenciamento de pessoal (pessoas). Depois esse direcionamento de pesquisa se expandiu e passou a incluir contribuições de capital social e humano e de recursos humanos em sistemas cada vez mais complexos. Ambas as linhas continuaram a moldar a pesquisa em gerenciamento de recursos humanos até o início dos anos 80.

Uma terceira linha de interesse, segundo Lengnick-Hall et al. (2009), se preocupou em expandir o escopo das atividades de gerenciamento estratégico de recursos humanos para além das fronteiras organizacionais convencionais. Essa linha de pesquisa, posteriormente, se voltou para as questões internacionais do gerenciamento estratégico de recursos humanos.

No início dos anos 1990, segundo Lengnick-Hall et al. (2009) outros temas emergiram no campo de estudos do gerenciamento de recursos humanos. Um deles retratou a estrutura e os componentes de recursos humanos, enquanto o outro enfatizou a importância da execução eficaz de práticas e políticas de recursos humanos, o que assegurou que o enfoque estratégico fosse percebido. Mais tarde, na mesma década, segundo pesquisas realizadas pelos autores, emergiu nesse campo uma preocupação mais voltada à mensuração dos resultados das atividades de gerenciamento estratégico de recursos humanos. E, desde o ano 2000, com o amadurecimento dessa vertente, as questões metodológicas ganharam atenção crescente.

Assim, Lengnick-Hall et al. (2009) organizaram o estudo dessa pesquisa a partir dos sete temas acima apresentados: (1) explicação das contingências e perspectivas; (2) a mudança de foco na gestão de pessoas para a criação de contribuições estratégicas; (3) a elaboração de componentes do sistema e da estrutura de RH; (4) a expansão do escopo do gerenciamento estratégico de recursos humanos; (5) o alcance da implementação e execução de recursos humanos (6) a mensuração dos resultados do gerenciamento de recursos humanos estratégicos e (7) a avaliação das questões metodológicas. Cada um desses temas desempenhou um papel significativo na evolução do campo de estudo do gerenciamento estratégico de recursos humanos.

Ao apresentarem a discussão, quanto aos resultados dessa pesquisa, os autores sinalizaram pontos importantes, tais como a existência de múltiplos sistemas de recursos humanos dentro de uma única organização, somada à observação dos sistemas de recursos humanos como estruturas para as práticas de recursos humanos, sendo essas estruturas empiricamente demonstradas, por ter um efeito positivo sobre os resultados organizacionais. Os resultados da pesquisa realizada pelos autores revelaram, ainda, a diferenciação e a elaboração do gerenciamento estratégico de recursos humanos, as estruturas, conceitos e distinções do campo.

Outras contribuições desse estudo realizado por Lengnick-Hall et al. (2009) estiveram ligadas às evoluções cronológicas dos estudos em cada época. Nos anos 1990 foram lançadas as bases teóricas para posterior investigação empírica. Estabeleceu-se uma distinção importante entre ajuste e flexibilidade, o que causaria um impacto duradouro sobre o campo.

Grande parte dos trabalhos realizados a partir dos anos 1990 revelaram avanços na pesquisa do gerenciamento estratégico, tanto no plano teórico como no empírico. Esse período poderia ser descrito como análogo ao período da adolescência no desenvolvimento humano – um período de rápido crescimento e com a introdução ao estabelecimento de uma identidade clara para o campo de estudo. Realizações importantes incluíram o refinamento em perspectivas teóricas previstas com a introdução da taxonomia do conceito de estratégia, a saber: universalista, contingencial e configuracional, categorizando o gerenciamento estratégico de recursos humanos. Delery e Doty (1996), por exemplo, analisaram essas perspectivas por meio de pesquisas quantitativas com o uso de escalas que evidenciaram as práticas de recursos humanos estratégicas relacionadas à carreira profissional, treinamento, dentre outras, e que revelaram pertinência entre os planos e ações da gestão estratégica de recursos humanos e o desempenho organizacional.

O período de 2000 a 2005, segundo os resultados das pesquisas de Lengnick-Hall et al. (2009) apontaram agendas de pesquisa quanto a relação entre o desempenho organizacional e os sistemas de recursos humanos. Identificaram questões metodológicas relacionadas ao uso dos indicadores, o que demandou maior atenção por parte dos pesquisadores quanto ao campo do gerenciamento estratégico de recursos humanos.

No entanto, Huselid (1995) já demonstrava o impacto positivo das práticas de gerenciamento de recursos humanos frente ao *turnover* e a produtividade como alavancadores das vantagens competitivas da organização. Huselid (1995, p. 637) exemplificou por meio da pesquisa realizada que os programas de incentivo, os sistemas de gerenciamento de performance, ao lado das ações de treinamento podem melhorar o conhecimento, as competências, as habilidades e o potencial dos empregados, aumentando a motivação e estimulando a retenção dos mais talentosos funcionários na organização.

### **2.1.2 A Transição da Área de Recursos Humanos para a Gestão Estratégica de Pessoas**

As funções e os subsistemas da administração de recursos humanos – em sua composição anterior, meramente administrativa – deram lugar, segundo os autores, a um novo conceito de estratégia vinculado à gestão de pessoas. A análise, a formulação da missão e dos objetivos da organização, bem como de políticas e planos de ação para alcançá-los – considerando-se os impactos das forças do ambiente e a competição – começaram a fazer parte do enfoque da gestão estratégica de pessoas. E, para a efetivação desse enfoque, temas como o *contrato psicológico*, que se constitui das conciliações de expectativas e de resultados

entre indivíduos e organizações, passaram a compor o delineamento dessa nova estrutura da gestão estratégica de pessoas (HANDY, 1978).

A conciliação dessas expectativas pode ser representada no processo de valorização das pessoas, que é viabilizado pelas recompensas recebidas pelo colaborador como contrapartida aos trabalhos prestados junto às organizações. O sistema de gestão de pessoas, quando integrado e estratégico, proporciona maior sinergia entre indivíduos e organizações, ativa os processos de gestão do sistema, que então resultam em maior efetividade, coerência e consistência e, por consequência, em uma administração estratégica.

A gestão estratégica de pessoas – como extensão dessa administração estratégica organizacional – atua como potencial competitivo. O autor apresenta o debate sobre a vantagem competitiva em relação à gestão de pessoas, a partir da análise organizacional, sob a ótica dos recursos, competências e capacidades que a organização possui. Nesse âmbito destaca-se uma visão baseada em recursos (RBV), que conduz ao delineamento das competências, capacidades dinâmicas e à aprendizagem organizacional (ANTHONY, 1996).

Outros pontos para a proposta de uma gestão estratégica de pessoas partem da conceituação do modelo de gestão estratégica de pessoas, que inclui o alinhamento estratégico à flexibilidade organizacional e a reestruturação da função da gestão de pessoas – por parte de líderes e por parte dos profissionais da área de gestão de pessoas – com as seguintes características: (1) parceiro estratégico; (2) especialista administrativo; (3) agente de mudanças contínuas; (4) “defensor” dos funcionários – porém com um posicionamento menos ambíguo na relação entre a organização e os trabalhadores, incluindo para tanto a sinalização das estratégias de ação –; e (5) com competências para a reestruturação da gestão de pessoas (ANTHONY, 1996).

Essas características também foram sinalizadas em outros estudos e pesquisas realizadas por autores como Schuler e Jackson (1987), que sinalizaram a relevância da combinação das estratégias de negócios e das características dos respectivos gestores como fator de influência e sucesso na condução dos negócios da organização e outros trabalhos, como o de Martin-Alcazár, Romero-Fernandez e Sanches-Gardey (2005), que assinalaram os componentes de uma gestão de pessoas estratégica, tais como as políticas, práticas e filosofias da organização.

Dando continuidade à análise da perspectiva evolutiva com relação ao gerenciamento estratégico de pessoas, salienta-se que Fischer e Albuquerque (2005) realizaram uma pesquisa quanto às tendências do modelo de gerenciamento de recursos humanos nas empresas brasileiras. Foram sinalizados prognósticos nesse campo, baseados nos relatos dos



respondentes – especialistas e líderes dessa área. Realizada com base na metodologia Delphi, que consiste em analisar as percepções dos entrevistados no decorrer do tempo, o estudo revelou que temas como a gestão de competências, educação corporativa e estímulo para a aprendizagem organizacional seriam gradualmente assimilados como demandas pelas organizações.

A principal conclusão dos autores é que o processo de mudança em recursos humanos deixaria de ser reativo, passando a uma posição proativa e, portanto, com foco de uma atuação estratégica. Dados relativos às alterações ocorridas durante as décadas de 1980 e 1990 mostraram que a função concentrada na reestruturação interna sobre a redução do número de trabalhadores especializados e o incentivo à terceirização dos processos operacionais estabeleceria novos modelos organizacionais.

Esses resultados vão ao encontro das evidências de outras pesquisas que forneceram a relação entre os sistemas de recursos humanos e o desempenho organizacional, além de permitirem a discussão de assuntos tais como os estilos de liderança, a cultura organizacional e os determinantes das políticas e filosofias de recursos humanos (LENGNICK-HALL *et al.*, 2009).

### **2.1.3 As Abordagens e os Modelos de Gestão de Pessoas**

Para evidenciar os fatores relacionados às políticas e filosofias de recursos humanos, Mascarenhas (2008) propôs duas vertentes quanto à compreensão da gestão estratégica de pessoas: o alinhamento sistêmico e a gestão estratégica como potencial competitivo. O alinhamento sistêmico é composto pela análise das abordagens, sejam elas: (1) a contingencial, (2) a universalista e (3) a cultural. Compartilham também desse direcionamento e mapeamento das abordagens correlatas à gestão de pessoas outros pesquisadores, como Delery e Doty (1996); Martin-Alcázár, Romero-Fernandez e Sanches-Gardey (2005).

Na abordagem contingencial, o modelo de gestão de pessoas deve alinhar-se às escolhas estratégicas organizacionais, de forma a contribuir para a consecução dos objetivos de longo prazo. Cada organização deve buscar a adequação da gestão de pessoas a partir da indução de comportamentos coerentes, por meio das políticas e práticas de gestão de pessoas, de forma a permitir melhores desempenhos no cenário competitivo.

Na abordagem universalista, o autor propõe como premissa a existência de práticas de gestão de pessoas relacionadas a níveis superiores de desempenho organizacional. Trata-se de uma abordagem relevante ao modelo de gestão estratégica de pessoas, tendo como ponto de partida a autonomia atribuída ao indivíduo, elevada na medida em que suas ações se tornem coerentes com as necessidades estratégicas do negócio.

E na terceira abordagem, a cultural, se enfatizam os aspectos simbólicos do trabalho ligados à cultura organizacional. Pressupõe a existência de significados e valores compartilhados, bem como o envolvimento moral. Para os teóricos culturalistas, o universo de questões e fenômenos socioculturais deve ser compreendido para o desenvolvimento organizacional. Nessa abordagem, a cultura é definida como um “sistema de valores e crenças compartilhados pelos indivíduos, e que estabelece regras e expectativas comportamentais no grupo” (MASCARENHAS, 2008, p. 21; MARTÍN-ALCAZAR, et al., 2005)

O estudo dessas abordagens contemplou também as pesquisas realizadas por Lacombe e Albuquerque (2008) quanto à avaliação e à mensuração dos resultados em gestão de pessoas junto às maiores empresas instaladas no Brasil. Uma das sinalizações apontadas pelos autores é de que a adoção de práticas de trabalho de alto desempenho impacta favoravelmente nos resultados organizacionais. Tais estudos tornam-se necessários com vistas à revisão dos modelos de gestão de pessoas para a promoção do padrão de comportamento adequado às organizações, inseridas em cenários de competição que lhes imponham necessidades estruturais, estratégicas, gerenciais e culturais específicas.

Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para o seu sucesso. Por esse motivo – para desenvolver e organizar uma forma de atuação sobre o comportamento – se convencionou adotar os modelos de gestão de pessoas. Um modelo de gestão de pessoas é determinado por fatores internos e externos à própria organização. A importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com sua gestão ganhassem espaço cada vez maior na teoria organizacional.

O modelo de gestão de pessoas passou a ganhar o *status* de uma dimensão essencial para a inserção competitiva dos negócios de uma organização. É considerado um subsistema organizacional que interage com as outras dimensões organizacionais capazes de atender aos desafios impostos pelo ambiente e também contribuir para a consecução das estratégias empresariais (DELERY; DOTY, 1996; MASCARENHAS, 2008).

Dada a importância dos estudos do comportamento humano dentro das organizações, torna-se necessário o conceito de modelo de gestão de pessoas. Quando estrategicamente orientado, esse modelo tem como missão prioritária identificar os padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. A partir de então, obtê-los, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores organizacionais torna-se o objetivo principal das ações de uma gestão estratégica de pessoas (DELERY; DOTY, 1996; ALBUQUERQUE, 2002; MASCARENHAS, 2008).

Depois de analisado o contexto organizacional, o modelo de gestão de pessoas caracteriza-se como uma variável dependente das condições em que ocorrem os negócios. Somente com o entendimento adequado dos fatores que determinam essas condições é que se torna possível delinear um modelo coerente com as necessidades da empresa. Estas são observações comuns nas pesquisas dos autores ora citados.

Para os diferentes contextos históricos ou setoriais são encontradas as diferentes modalidades de gestão. Por isso, os fatores condicionantes do modelo de gestão de pessoas propostos por Albuquerque (2002) incorporaram aspectos internos e externos. Como fatores externos foram delineados os aspectos advindos da sociedade e os que têm origem no mercado. Destaca-se que o mercado competitivo deve ser considerado o fator preponderante na constituição do modelo de gestão de pessoas.

Por outro lado, assim como Albuquerque (2002), Fischer, Fleury (2002) consideraram como fatores condicionantes do modelo de gestão de pessoas os aspectos internos (o produto oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia da organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional), claro que sem desconsiderar os aspectos externos, ao que se acrescentam a cultura do trabalho na sociedade, a legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado.

Todos os aspectos que interferem de alguma maneira nas relações organizacionais podem ser considerados componentes do modelo de gestão de pessoas. Assim, o comportamento organizacional não é produto direto de um processo de gestão, mas resultado das relações pessoais, interpessoais e sociais que ocorrem na organização. A gestão de pessoas significa orientação e direcionamento dessa agregação das interações humanas.

O modelo de gestão de pessoas em suas concepções teóricas integra as práticas normatizadas consideradas como elementos componentes da gestão de pessoas na organização, regulando e norteando significativamente as relações entre os indivíduos e a organização, o que então gera um determinado padrão de comportamento característico e peculiar a cada organização (FISCHER, 1998). Trata-se do que podemos denominar *filosofia organizacional*.

A filosofia de uma organização exerce influência e desdobramentos, podendo ser também considerada como um dos mais importantes fatores condicionantes para a estruturação do modelo de gestão de pessoas. Segundo Collins e Porras (1996), as organizações mais bem sucedidas e que assim se mantêm em longo prazo possuem em comum uma dinâmica que se caracteriza por manter a essência dos seus focos, origens, crenças, valores e pressupostos – componentes de uma filosofia organizacional –, mas concomitantemente estabelecem suas estratégias e práticas empresariais em sintonia e

adaptação com as questões voláteis que caracterizam o cenário dos negócios e dos mercados competitivos. Tais características permitem a essas organizações constantes estágios de mutação e renovação, mas sem perder de vista a essência dos seus negócios.

Considerando-se os objetivos específicos desta tese – dentre eles a identificação do modelo de carreira profissional praticado nas organizações pesquisadas e, consonante a isso, que um modelo de carreira profissional é decorrente do modelo de gestão de pessoas –, apresenta-se a seguir algumas das propostas dos modelos de gestão de pessoas, sob a ótica dos principais autores que abordam essa temática (FISCHER, 1998, 2002; ULRICH, 1998; ALBUQUERQUE, 1999, 2002; DUTRA, 2012).

Os elementos componentes formais de um modelo de gestão de pessoas se definem por princípios, políticas e processos que interferem nas relações humanas no interior das organizações. Por princípios entendem-se as orientações de valor e as crenças básicas que determinam o modelo e são adotadas pela organização. As políticas correspondem ao estabelecimento das diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e de longo prazo para as relações organizacionais (GUEST, 1987; LEGGE, 2006).

Fleury e Fischer (1992) já analisavam os impasses enfrentados pelas organizações brasileiras no campo das relações de trabalho e as políticas de recursos humanos sob uma perspectiva histórica. Sinalizavam tendências e mudanças nas políticas de gestão, dentre elas a emergência de novos padrões nas relações de trabalho, que passariam pelas mudanças tecnológicas no processo laboral, bem como nas políticas de gestão.

Os processos são os elementos mais visíveis no modelo, e boa parte da literatura sobre recursos humanos tem-se dedicado exclusivamente a eles. Processos são cursos de ação previamente determinados, não podem ultrapassar os limites dos princípios de gestão e visam alcançar os objetivos traçados, orientados por políticas específicas. São instrumentalizados por uma ou mais ferramentas de gestão que pressupõem procedimentos específicos.

Caracterizam-se como processos de gestão os planos de cargos e salários, de capacidade e de sucessão, a administração de carreiras e as avaliações de desempenho, de performance e de pessoal. Pesquisas salariais, pesquisas de clima organizacional e diagnósticos de cultura são exemplos de processos e ferramentas componentes do modelo, segundo o autor.

O importante quando se trata de processos é ressaltar que esses só possuem significado dentro de um determinado contexto. O processo depende de um princípio ou crença que lhe dê conteúdo e direção, e de sua capacidade de interferir nas relações organizacionais. Somente

assim um processo poderá cumprir seu papel de orientar ou estimular o comportamento humano naquela específica organização.

A contribuição da área de recursos humanos com foco em resultados e não apenas nas atividades tradicionais desse departamento também já havia sido sinalizada por Ulrich (1998). Acompanhando uma configuração do modelo de gestão de pessoas focado em resultados, o autor sinalizou três capacidades genéricas e essenciais como fonte de resultados por parte da área de recursos humanos e que agregam valor aos clientes, investidores e funcionários. São elas: (1) criar clareza estratégica, a fim de que o profissional de recursos humanos se torne um parceiro estratégico; (2) fazer a mudança acontecer, para que se torne um agente de mudanças e (3) criar condições para viabilizar o capital intelectual, assumindo assim o papel de um defensor dos funcionários. O modelo de gestão de pessoas proposto por Ulrich (1998) contemplou o modelo de múltiplos papéis desempenhados pelos profissionais de recursos humanos e que agregam valor para a organização.

#### **2.1.4 Os Modelos de Gestão baseados nas Estratégias de Controle e de Comprometimento**

Albuquerque (1999) já sinalizava a importância do fator humano e das estratégias de gestão de recursos humanos como fatores de competitividade empresarial, a partir de um novo paradigma de relações de trabalho e gestão de recursos humanos que contribui para tornar as organizações mais competitivas. A exigência de uma enorme mudança com relação às práticas de gestão de recursos humanos até então utilizadas demandava a necessidade de uma transformação cultural e anunciava a evolução do conceito de administração de recursos humanos. Para dar evidência a esse processo transformacional, Albuquerque (1999) demonstrou a mudança do modelo de controle, praticado desde o período da administração científica, para o modelo de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais, fruto da necessidade crescente de uma orientação do modelo de gestão de pessoas mais focado para o planejamento e integrado às diretrizes estratégicas da organização.

O quadro 01 apresenta, baseado em Albuquerque (1999, 2002), as diferentes concepções, bem como as características distintivas e seus delineamentos: estrutura organizacional, organização do trabalho, relações de trabalho e políticas de recursos humanos dos modelos que integram as estratégias de controle e de comprometimento.

Ressalta-se que essas características e delineamentos fizeram parte da constituição dos elementos para a coleta de dados e, posteriormente, das categorias de análise destinadas à interpretação, estudo e discussão dos resultados da presente pesquisa.

**Quadro 01**  
Estratégias / Características de Controle e de Comprometimento

| <b>Estratégias / Características distintas</b> | <b>De Controle</b>  | <b>De Comprometimento</b>  |
|--|---|--|
| <b>1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b>             | Altamente hierarquizada; separação entre "quem pensa" e "quem faz"                          | Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias; junção do fazer e do pensar – <i>empowerment</i> |
| 1.1 Organização do trabalho                    | Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações                               | Trabalho enriquecido, gerando desafios   |
| 1.2 Realização do trabalho                     | Individual  | Em grupo   |
| 1.3 Sistema de controle                        | Ênfase em controles explícitos do trabalho  | Ênfase no controle implícito pelo grupo  |
| <b>2. RELAÇÕES DE TRABALHO</b>                 |   |  |
| 2.1 Política de emprego                        | Foco no cargo; emprego a curto prazo  | Foco no encarecimento flexível; emprego a longo prazo  |
| 2.2 Nível de educação e formação requerido     | Baixo; trabalho automatizado e especializado  | Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia   |
| 2.3 Relações empregador-empregado              | Independência   | Interdependência, confiança mútua  |
| 2.4 Relações com sindicatos                    | Confronto baseado na divergência de interesses  | Diálogo, busca da convergência de interesses   |
| 2.5 Participação dos empregados nas decisões   | Baixa, decisões tomadas de cima para baixo  | Alta, decisões tomadas em grupo  |
| <b>3. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS</b>         |   |  |
| 3.1. Contratação                               | Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos                          | Contrata para uma carreira longa na empresa  |
| 3.2 Treinamento                                | Visa ao aumento do desempenho na função atual   | Visa preparar o empregado para futuras funções   |
| 3.3 Carreira                                   | Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos | Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras                         |
| 3.4 Salarial                                   | Focado na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles           | Focado na posição da carreira e no desempenho com baixa diferenciação entre níveis                           |
| 3.5 Incentivos                                 | Uso de incentivos individuais   | Foco nos incentivos grupais vinculado a resultados empresariais  |

Fonte: Adaptado de Albuquerque, *Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade* (1999 - 2002).

Segundo o autor, esses modelos de controle e de comprometimento são correlatos às duas concepções sobre as organizações competitivas e seu papel na sociedade. Uma é a

concepção tradicional, cujo objetivo maior da organização é maximizar a riqueza dos acionistas, e a outra corresponde a visão transformada, cujo objetivo maior é atender aos variados interesses e necessidades dos múltiplos envolvidos na organização: acionistas, colaboradores, consumidores e sociedade.

Na concepção tradicional o foco está no cargo e no trabalho em curto prazo. O funcionário é contratado para um cargo ou conjunto especializado de cargos. A política de treinamento visa o aumento do desempenho na função atual. As carreiras são rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos. A política salarial também é focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles. Quanto à política de incentivos, são utilizados incentivos individuais. Essa visão corresponde ao modelo retratado, mais recentemente, como estratégia de controle (ALBUQUERQUE, 2002).

Por outro lado, na visão transformada, o foco está no encareiramento flexível e no trabalho em longo prazo. O funcionário é contratado para uma carreira longa na organização. A política de treinamento visa preparar o empregado para as funções futuras. As carreiras são flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras. A política salarial é focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis. Quanto à política de incentivos, eles pertencem à tipologia grupal, vinculados a resultados organizacionais. Essa visão corresponde ao atual modelo apresentado por Albuquerque (2002), a estratégia de comprometimento.

### **2.1.5 Gestão Estratégica de Pessoas baseada em Indicadores e Processos**

Na nova concepção de gestão estratégica de pessoas, as políticas de recursos humanos deverão assumir como premissas as necessidades de: valorização dos talentos humanos na organização; atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; possibilidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional no próprio local de trabalho; oferecimentos de incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, de preferência com base grupal ou coletiva; adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao contexto externo econômico-social e político na qual atua.

Essas premissas complementaram a proposição maior que está vinculada a visão transformada, o atual modelo de estratégica do comprometimento, cuja orientação está voltada para resultados. A tendência contemporânea tem sido a de utilizar indicadores de

resultados ou de desempenho organizacional, considerando as diversas áreas de uma organização (BECKER et al., 2001; ALBUQUERQUE, 2002).

Para o alcance desta orientação voltada aos resultados (BECKER et al., 2001) propõem uma gestão estratégica de pessoas focada em processos e modelos que estão pautados na mensuração, para que possa ser apresentada a relação dos valores gerados pela área de recursos humanos e os resultados dos negócios.

Para tanto, os autores delinearam uma “arquitetura estratégica de RH” que a transforma em ativo estratégico, a partir das seguintes etapas: (1) definir claramente a estratégia do negócio; (2) desenvolver um argumento de negócios para a área de RH como ativo estratégico, deixando evidente *por que e como* a área de recursos humanos é capaz de respaldar a estratégia organizacional; (3) criar um mapa estratégico, composto de indicadores antecedentes e consequentes, tangíveis e intangíveis; (4) identificar os produtos de recursos humanos dentro desse mapa estratégico; (5) alinhar a arquitetura de RH aos produtos da própria área, com a sinalização inclusive dos comportamentos estratégicos dos colaboradores; (6) projetar sistemas de mensuração estratégica; e (7) implementar uma gestão por mensuração.

Destaca-se que o papel estratégico de RH passa por três dimensões da “cadeia de valor” representadas por esta arquitetura de recursos humanos: a função, o sistema e o comportamento dos colaboradores. A expressão “arquitetura de RH” é utilizada para descrever, de forma ampla, o todo que se estende desde os profissionais na função de RH (recursos humanos) com competências estratégicas (função de RH), até os sistemas de políticas e práticas de RH de alto desempenho e estrategicamente alinhados (o Sistema de RH), passando pelas competências, motivações e comportamentos dos colaboradores da organização estrategicamente enfocados (BECKER et al., 2001).

Considera-se como características de uma gestão estratégica, com base nos estudos de Anthony, Perrwé e Kacmar (1996): (1) reconhecer os impactos do ambiente organizacional externo, bem como as influências da competição e da dinâmica do mercado de trabalho; (2) realizar tomadas de decisão, fazendo escolhas e implementando mudanças com foco em ações a longo prazo; (3) considerar todas as pessoas da empresa desde a área operacional até o corpo executivo; (4) possuir alinhamento e constituir-se junto às estratégias empresariais e de negócio, por meio das suas estratégias funcionais, orientadas pelos propósitos da organização.

Além desta atuação estratégica voltada para os indicadores de desempenho, mensuração e alinhamento com as estratégias organizacionais, tornam-se necessários também o alinhamento dos propósitos individuais e organizacionais. Essa conduta pode ser mediada



por políticas de desenvolvimento que possibilitem capacitações e o desenvolvimento das competências consideradas essenciais para o processo competitivo da organização, a partir de ações organizacionais, que proporcionam visibilidade quanto à importância de ações conjuntas e integradas que favoreçam indivíduos e organizações.

A justificativa para esta nova configuração da gestão estratégica de pessoas encontra respostas na rapidez das mudanças tecnológicas, da globalização econômica e da competição entre organizações e entre países, o que gerou impactos significativos sobre a administração das organizações, levando à necessidade de repensar seus pressupostos e condutas de gestão.

Dentre essas condutas estão presentes as relacionadas ao significado do homem e do trabalho e que passam pela gestão da carreira profissional, como será a seguir apresentado.

### **2.1.6 O Significado do Trabalho e a Gestão Estratégica de Pessoas**

Segundo Codo (1997, p.38) o “trabalho é uma relação de dupla transformação entre o homem e a natureza, geradora de significado”. “O trabalho é o ato de transmitir significado à natureza”. O autor buscou as fundamentações para essas afirmações, com relação ao trabalho, na economia e na filosofia, por considerar que na psicologia ou na sociologia poderia encontrar fragmentação do conhecimento.

E, na continuidade de suas explicações sobre a conceituação do trabalho, Codo (1997) acrescenta que o sujeito (indivíduo) se transforma ao transformar o objeto (trabalho) e vice-versa. Segundo Codo (1997) trata-se de um signo que fica ( ‘signo-ficare’ ), o significado, que por sua vez se transforma e é transformado pela ação recíproca e existente entre o sujeito e / ou do objeto. O autor acrescenta “ o significado se define pela permanência além, e apesar da relação com o objeto, ou seja, se define pela transcendência à relação sujeito – objeto. Vale ressaltar que quanto mais completo e complexo o circuito sujeito – trabalho – significado, maior será o prazer junto a atividade laboral. O inverso também é verdadeiro.

É com base nessas definições e conceituações que se aborda essa importante temática – o significado do trabalho, como concepção de uma gestão contemporânea de pessoas. Além disso, a análise do significado do trabalho possibilitará também uma proposta para a interligação e a interação dos dois constructos pilares desta tese: a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional – como será analisado na próxima seção.

A gestão estratégica de pessoas passa por novas configurações, dentre elas, as que estão relacionadas ao significado do homem e do trabalho. Cabe ressaltar que a concepção de trabalho está relacionado à carreira. Bendassolli (2009) analisou os diferentes modelos e

teorias de carreira como sendo fontes valiosas para a análise da apropriação do trabalho. E afirmou “podemos acompanhar as formas de institucionalização do trabalho acompanhando a evolução dos modelos de carreira profissional” Bendassolli (2009 p. 113). Segundo o autor, a cada modelo de carreira há indícios de novos significados atribuídos ao trabalho como resposta a esse respectivo modelo de carreira, daí a interação das terminologias – trabalho e carreira. Esse assunto será aprofundado, na próxima seção – a gestão da carreira profissional.

Tolfo e Piccinini (2007) acrescentaram os conceitos e as origens, quanto às palavras sentido e significado correlacionando-as ao trabalho. Etimologicamente, segundo as autoras a palavra sentido origina-se do latim, *sensos*, que remete à percepção, significado, sentimento, ou ao verbo *sentire*; perceber, sentir e saber. Considera-se assim que a palavra sentido pode ser entendida como sinônimo de significado, estando ligados à ocorrência de processos psicológicos básicos.

Não, por acaso, historicamente, os primeiros estudos sobre sentido e trabalho foram abordados pelos psicólogos, Hackman e Oldhan, os quais relacionaram a qualidade de vida no trabalho ao sentido do trabalho. Tolfo e Piccinini (2007), afirmaram que segundo esses estudiosos precursores do tema, um trabalho que tem sentido é útil, importante e legítimo e composto de três características: (a) variedade de tarefas, o que possibilita a utilização de competências diversas; (b) um trabalho não-alienante, estimulador do senso de auto responsabilidade, na medida em que o trabalhador perceba sua atividade laboral, como também sendo contribuinte para o ambiente social, a autonomia, a independência e a liberdade – elementos reforçadores da responsabilidade; e (c) que possibilite o retorno (feedback) sobre o seu desempenho, de forma a possibilitar ajustes para melhora da performance. A investigação sobre o sentido e o significado do trabalho, embora seja de relevância contemporânea remonta mais de 40 anos.

Vários estudiosos se propuseram a estudar estas temáticas, tão importantes e relevantes como mostra o momento atual que estamos vivendo em relação ao trabalho, a carreira e os desempenhos profissionais dos indivíduos.

Os trabalhos de Hackman e Oldhan (1975), somados aos trabalhos de Morin (2002) permite fazer uma distinção conceitual entre eles, a saber: Significado do Trabalho: representação social que a tarefa executada tem para o trabalhador seja individual (a identificação de seu trabalho no resultado da tarefa), para o grupo (o sentimento de pertença a uma classe unida pela execução de um mesmo trabalho), ou social (o sentimento de executar um trabalho que contribua para o todo, para a sociedade).

E, o sentido inclui além do significado – individual, coletivo e social – a utilidade da tarefa executada para a organização a que se pertence, a autorrealização e a satisfação, o sentimento de desenvolvimento e evolução pessoal, profissional e a liberdade e autonomia para a execução das tarefas (TOLFO; PICCININI, 2007).

Os significados e os sentidos possuem algo em comum: ambos são produzidos pelos sujeitos, a partir de suas experiências concretas na realidade. E, diferenciam, sob os seguintes aspectos: Os significados são construídos coletivamente em um determinado contexto histórico, econômico e social concreto. E os sentidos são caracterizados por uma produção pessoal em função dos aprendizados individuais dos significados coletivos, frutos das experiências do cotidiano (HACKMAN; OLDHAN, 1975).

Segundo, Tolfo e Piccinini (2007), entre 1981 e 1983, a equipe de investigação do *Meaning of Work International Research Team* (MOW) realizou pesquisas com amostras representativas de oito países, a fim de definir e identificar as variáveis que explicassem os significados que as pessoas atribuíam ao trabalho. Essas pesquisas apresentaram o conceito do significado do trabalho, como sendo um construto psicológico multidimensional e dinâmico, formado da interação entre variáveis pessoais e ambientais e influenciado pelas mudanças no indivíduo, ao seu redor ou no trabalho. Este estudo tem sido o referencial de várias outras pesquisas no decorrer dos anos, a fim de suscitar novas concepções para as temáticas ligadas ao significado do trabalho (TOLFO; PICCININI, 2007).

No entanto, contextualizando esse constructo – significado do trabalho, no cenário da administração, especialmente correlata à gestão estratégica de pessoa e à gestão da carreira profissional, o foco de análise nesta tese estará voltado mais especificamente para as considerações das pesquisas de Ulrich e Ulrich (2011a), que apontaram também importantes contribuições para amparar as análises desta também considerada, categoria de análise - a percepção quanto ao significado da carreira profissional, a qual está atrelada ao significado do trabalho, como já apontado por Bendassolli (2009).

As transformações globais e as mudanças, em especial no contexto organizacional, convidam a outro tipo de relação entre indivíduos e organizações. Destaca-se o gerenciamento da carreira, decorrente da alteração do comportamento e da leitura das pessoas frente ao trabalho. As modificações quanto às relações e aos vínculos laborais, constituídos na relação sujeito – trabalho demandou o delineamento dos modelos de gestão de pessoas e, por consequência do modelo de gestão da carreira profissional.

Nesse contexto, os modelos de gestão passaram a contemplar a compreensão das escolhas, das transições e das trajetórias da carreira profissional, tendo como estrutura central,

a conciliação das questões profissionais e dos valores pessoais do indivíduo, bem como o significado e o sentido atribuído à atividade laboral.

As organizações que praticam essa concepção de trabalho significativo são denominadas pelos autores como “organizações abundantes”. Essas organizações são lucrativas, porém não se concentram apenas em pressupostos de competição e escassez, mas também em oportunidades e sinergia. Para Ulrich e Ulrich (2011a) essas organizações conseguem focar em diversas propostas e propósitos, com ganhos mútuos, mesmo em situações de crise. Nessas ocasiões, conseguem extrair ordem, integridade e propósito do caos e da desintegração. Tanto em situações boas, ou não, essas organizações possibilitaram aos funcionários o significado ao trabalho, por meio do alinhamento dos seus propósitos de vida expressos e viabilizados na execução das atividades profissionais.

Ressalta-se que a visibilidade desta concepção do trabalho significativo ou trabalho com significado é sustentada pelo alinhamento do discurso do líder da organização, em consonância à cultura organizacional existente e congruente às práticas do cotidiano corporativo. Assim como também, as práticas devem ser percebidas e validadas pelos funcionários que nelas atuam. Trata-se da composição da agenda da área de recursos humanos, quando revestida pela concepção de uma gestão estratégica de pessoas.

Os autores buscaram inspiração para seus estudos, em outras obras, dentre elas, a do psicólogo, Viktor Frankl, autor do livro *Man's Search for Meaning*, sobrevivente do campo de concentração nazista, por três anos. Viktor Frankl costumava citar a frase de Nietzsche “aquele que tem um porquê para viver consegue suportar quase qualquer coisa”.

Analogamente afirmaram Ulrich e Ulrich (2011a) que “aquele que tem um porquê de trabalhar também consegue suportar qualquer coisa” (p. 22). O trabalho ocupa grande parte do tempo das pessoas, por isso, as organizações tornaram-se o principal ambiente não apenas para cumprir tarefas, mas para o encontro de um senso permanente de significado na vida. Quando se encontra significado no trabalho, sinalizaram os autores, encontra-se significado na vida (ULRICH; ULRICH, 2011a).

A lógica das organizações abundantes passa por três indicadores que suscitam o sucesso organizacional no longo prazo: (a) os funcionários que encontram significado no trabalho são mais competentes, comprometidos e contribuem mais; (b) a competência, o comprometimento e o senso de contribuição dos funcionários levam a um maior comprometimento por parte do cliente; (c) o comprometimento do cliente, por sua vez, leva a melhores resultados financeiros para a organização.

Organizações abundantes foram exemplificadas em situações de destaque, tais como as que os autores identificaram: “ao longo de um período de 10 anos (1998 a 2008), as ‘melhores empresas para trabalhar’ têm uma apreciação de 6,8% em suas ações, comparada com 1,0% da empresa média. Ao longo de um período de sete anos, as empresas mais admiradas na lista da revista *Fortune* tiveram o dobro do retorno de mercado em relação à concorrência” (ULRICH; ULRICH, 2011a, p. 25). Assim sendo, é possível afirmar que o trabalho significativo é praticado porque agrega valor a todos que integram a cadeia produtiva da organização.

Um dos impactos mais expressivos dessas mudanças no ambiente é o aumento do nível de qualificação e de conhecimentos exigidos dos profissionais, inclusive frente ao mercado de trabalho com implicações diretas na gestão de pessoas e nos modelos utilizados em sua administração, nesse caso, a gestão da carreira profissional.

Tal modificação se faz necessária, uma vez que se observa um padrão de exigência de pessoas não somente para lidar com situações difíceis. Até porque uma dificuldade pode ser resolvida no decorrer do tempo, por meio de ações contínuas de treinamentos e aprendizados.

As organizações necessitam agora de pessoas motivadas e dispostas a lidar com situações de alta complexidade. Este é um dos maiores desafios que se configura contemporaneamente diante da gestão da carreira profissional.

## 2.2 A GESTÃO DA CARREIRA PROFISSIONAL

Para a composição deste tópico foram delineados os seguintes assuntos: (1) o histórico, as origens e as definições da carreira; (2) as contribuições das demais áreas para os estudos da carreira profissional; (3) os modelos tradicionais e os emergentes da carreira profissional; (4) as propostas para a administração, o planejamento e a gestão da carreira profissional nas organizações.

### 2.2.1 O Histórico, as Origens e as Definições da Carreira

Embora a ideia de carreira tenha surgido com a sociedade industrial, foi apenas no século XX que ela encontra seu pleno desenvolvimento (KILIMNIK *et al.*, 2008). Segundo os autores, com o passar dos tempos o conceito de carreira foi ganhando outros elementos, além do sentido meramente do trabalho (ou ocupação) que lhe era atribuído no início. Dessa forma, falar em carreira nos tempos atuais significa vê-la de forma interligada a estas outras

dimensões. Significa também que a carreira não é determinada a *priori*, é algo a ser construído, sugerindo um papel mais ativo do trabalhador no decorrer do processo. Além disso, diversos aspectos da interação dos ciclos da vida, do lazer e dos estilos de vida com a ocupação passaram a ser cada vez mais evidenciados.

Martins (2001) contribuiu com o resgate histórico acerca do constructo *carreira*, ao compará-la à origem da conceituação do termo *emprego*. Segundo o autor, ambos são resultantes do industrialismo, sendo o da carreira bem mais *recente*. Assim como o trabalho, a noção de carreira se caracterizava como um “artefato”, uma transferência de ocupações de pais para filhos, ficando restrito às classes mais abastadas o ingresso em uma profissão.

Etimologicamente, a palavra carreira se originou do latim *via carraria*, estrada para carros, afirmou Martins (2001). Até alguns anos atrás, o conceito de carreira estava circunscrito a essa analogia – uma propriedade estrutural das organizações, ou até mesmo inerente às ocupações. Uma vez que o indivíduo adentrasse uma dessas carreiras (estradas) já saberia de antemão que estaria predestinado a um trajeto, a uma trajetória, a um destino.

O percurso já estava delineado, e isso era feito por um terceiro: a origem familiar ou até mesmo a organização para a qual o indivíduo trabalhava. Por meio das pesquisas realizadas, Martins (2001) identificou também que o termo *carreira* foi criado pelos franceses e estava associado a uma corrida competitiva, o que mais tarde tornou-se uma ideia de trajetória e, com isso, uma perspectiva de progresso por meio da vida ou do desenvolvimento no decorrer de um percurso, nesse caso, profissional.

Ainda com relação às origens e as conceituações, ressaltam-se as contribuições de Dutra et al. (2009) e de Schein (1978). Dutra et al. (2009) apontaram a carreira como uma sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida profissional de uma pessoa, considerando que o entendimento e a avaliação das experiências profissionais fazem parte da perspectiva do indivíduo na carreira.

Na perspectiva organizacional engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas à carreira na empresa. A vida profissional envolve necessidades individuais e circunstâncias impostas pela sociedade, nem sempre possíveis de controle.

Schein (1978), por exemplo, conceituou a perspectiva de desenvolvimento de carreira, e mencionava a necessidade de se estabelecer relações entre autodesenvolvimento, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento da vida pessoal e familiar. Para refletir sobre a carreira seria preciso, conforme o autor, entender as necessidades e as características da pessoa, que não estão ligadas apenas à vida no trabalho, mas são fruto de sua interação com todos os demais espaços da sua vida.

Hall (1976) apresentou quatro dimensões atribuídas à terminologia carreira: (1) carreira como movimentação hierárquica vertical, independente da área ou profissão, e representada por uma sequência de promoções, mas fortemente vinculada à organização; (2) carreira como profissão, a exemplo: o médico, o advogado, o professor, independente da organização em que a profissão é exercida – a formação evidencia a própria carreira; (3) carreira como uma sequência de trabalhos realizados no decorrer da vida. Nessa conceituação, mais ampla, o autor inclui como possuidor de uma carreira todas as pessoas que possuem uma história de trabalho. O conceito é neutro e abrangente. (4) A quarta dimensão de carreira apresentada por Hall (1976) retrata a carreira como uma sequência de experiências pessoais ao longo da vida e que inclui trabalhos ou atividades que foram sendo construídos em sua história profissional.

Segundo Hall (2002) trata-se de uma modalidade denominada pelo autor Hughes (1937) de carreiras subjetivas. Entende-se por carreiras subjetivas os processos de aspiração, satisfação, auto-concepção e outras atitudes que perpassam pela vida pessoal e profissional. Para o entendimento dessa concepção de carreira, a subjetividade e a objetividade da carreira devem ser concomitantemente analisados, pois são duas faces de um mesmo processo.

Trinta anos depois, ocorrem mudanças na conceituação da carreira. Para Motta (2006), a redução dos níveis hierárquicos das empresas modernas, somado à substituição da imagem piramidal da organização por redes descaracteriza o sucesso da carreira – exclusivamente como postos a alcançar. Soma-se à definição de carreira as perspectivas e as conquistas individuais. Nas palavras do autor “Carreira significa administrar a própria vida pessoal e profissional cuidando do seu autoaperfeiçoamento e dos relacionamentos profissionais” (MOTTA, 2006, p. 12)

Ainda segundo o autor, a vulnerabilidade dos empregos frente às mudanças do mercado, inclusive o mercado de trabalho, somados aos avanços da tecnologia levam à maior responsabilidade do indivíduo quanto à administração e à manutenção da sua carreira profissional. A segurança, a estabilidade do emprego, o progresso, o sucesso na carreira estão na autoconfiança, na própria capacidade de aprendizado constante e na habilidade de desempenhar novas tarefas, adaptando-se às variações desse mercado. É necessário assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade (Dutra, 2011). Afinal, cada vez mais a responsabilidade de gerenciar a carreira é do próprio indivíduo (Schein, 2007). Outras análises conceituais quanto às origens dos estudos que cercaram o constructo *carreira* foram sinalizadas por Bendassolli (2009b), para quem o conceito possui uma pluralidade de significados e está sustentado pela contribuição de outras ciências.

### 2.2.2 As Contribuições das demais Áreas para os Estudos da Carreira Profissional

Segundo Bendassolli (2009b), essa pluralidade de conceituações ocorre porque, como outros conceitos das ciências sociais, o conceito de carreira possui ambiguidade ligada ao fato de colecionar uma ampla diversidade de definições. O estudo da carreira profissional e, conseqüentemente, da sua gestão foram analisados sob a ótica interdisciplinar graças à influência de várias áreas, tais como a Economia do Trabalho, a Antropologia, a Sociologia, o Comportamento Organizacional e a Psicologia.

A pesquisa de Bendassolli (2009b) retratou e destacou essa contribuição a partir de três áreas: a Sociologia, a Psicologia e a Administração. Em parte, a coexistência destas distintas formas de conceber a carreira está relacionada à produção discursiva sobre ela, realizada pelas disciplinas que, ao longo da história, se ocuparam diretamente das questões do trabalho.

A Sociologia do Trabalho e das Profissões trouxe como contribuição para os estudos sobre a carreira a concepção de *profissão* como um objeto multideterminado, definido como fenômeno ao mesmo tempo social, individual e institucional. Outra contribuição foram os conceitos de *papel* e de *mobilidade social*. Segundo Bendassolli (2009b), a sociologia realçou a contribuição institucional e das estruturas organizacionais, dentro das quais os indivíduos desenrolaram suas carreiras, as cargas de prestígio e poder (status) associadas a cada ocupação (ou papel ocupacional) e os ritos da passagem ocupacional.

A Psicologia do Trabalho contribuiu com a introdução de um vocabulário a partir de conceitos tais como os de *vida psíquica*, *identidade*, *self*, *desenvolvimento e crescimento pessoais* ligados à subjetividade. O trabalho foi entendido como estando subordinado ao sujeito, sendo ele portador de dinâmicas psíquicas singulares, e a um *self* ou “eu” interior.

A primeira contribuição da Psicologia ao estudo das carreiras deve-se a sua ênfase sobre a singularidade e a natureza “interpretativa” do sujeito. O sujeito passou a ser compreendido como alguém capaz de construir-se a si mesmo, por meio da atribuição e interpretação de significados ou do processamento de informações:

A carreira é o resultado de um processo de construção pelo qual o indivíduo significa, interpreta e dá coerência a suas experiências e histórias singulares de vida em relação ao trabalho – e à vida como um todo. Esse último é considerado uma dimensão importante da subjetividade humana, pois, por meio dele, o indivíduo pode construir a consciência sobre si mesmo e, colocando-o numa perspectiva temporal, acompanhar seu processo de desenvolvimento, de movimentação em direção ao alcance de seus ideais, desejos ou da satisfação de suas necessidades. (BENDASSOLLI, 2009b, p.390).



Os estudos da psicologia contribuíram também com o campo do desenvolvimento pessoal e profissional a partir da psicologia vocacional que, em uma sucessão evolutiva, deu lugar à psicologia do desenvolvimento profissional, tendo a concepção de carreira como componente da estrutura de vida do indivíduo e como forma de alcançar a vida adulta. Outra contribuição dessa teoria ao estudo das carreiras foi a associação do *autoconceito* com a *identidade* e as *estruturas ocupacionais objetivas*, resgatando o papel ativo do indivíduo na construção de seu projeto profissional. Nessa concepção, a ideia de carreira foi percebida como veículo para o desenvolvimento e a autorrealização pessoais (BENDASSOLLI, 2009b).

A contribuição da Administração se concentrou no nível organizacional (ao associar a ideia de carreira como conjunto de estruturas e rotinas) e no nível individual (ao considerar a carreira subjetiva e as estratégias de carreira). Segundo Bendassolli (2009b), sob a ótica organizacional a carreira é um dispositivo que permitiu a alocação de recursos, o subsídio à tomada de decisão sobre esquemas de mobilidade e o gerenciamento simbólico do nível de comprometimento de seu pessoal.

Do ponto de vista do indivíduo, a carreira funcionaria como um dispositivo para a organização da experiência subjetiva com o trabalho, como um repositório de racionalizações para ele interpretar (e justificar) os eventos que lhe ocorreriam no campo profissional, seja uma demissão ou uma promoção, como um apoio à tomada de sua decisão quanto aos rumos e às oportunidades que se abririam e se fechariam, e como um recurso para tal. Fizeram parte também dessas contribuições, no campo da administração, as teorias motivacionais. O quadro 02 sintetiza a contribuição das áreas da sociologia, da psicologia e da administração, com destaque para a concepção dos conceitos relativos a cada uma das áreas que influenciaram os estudos da carreira profissional.

## Quadro 02

### Contribuições das demais áreas para os estudos da carreira profissional

| Área de Estudo       | As contribuições e os conceitos para a carreira profissional  |
|----------------------|---|
| <b>SOCIOLOGIA</b>    | a) Concepção de profissão como objeto multideterminado, definido como um fenômeno ao mesmo tempo social, individual e institucional;<br>b) Os conceitos de papel e de mobilidade social;<br>c) Contribuição institucional e organizacional, dentro da qual os indivíduos desenvolvem suas carreiras, as questões de prestígio, poder e status associadas a cada papel ocupacional, incluindo os ritos dessas passagens ocupacionais.  |
| <b>PSICOLOGIA</b>    | a) Introdução de conceitos: vida psíquica, identidade, <i>self</i> , desenvolvimento e crescimento pessoal ligado à subjetividade;<br>b) Ênfase na singularidade e na natureza interpretativa do sujeito;<br>c) Contribuição com o campo do desenvolvimento pessoal e profissional, com a psicologia vocacional, evoluindo para a psicologia do desenvolvimento profissional;<br>d) Associação do autoconceito, da identidade e das estruturas ocupacionais objetivas para resgatar o papel ativo do indivíduo no seu projeto profissional.   |
| <b>ADMINISTRAÇÃO</b> | a) A contribuição se concentrou no nível organizacional (carreira como estruturas e rotinas) e no nível individual (carreira subjetiva e estratégias de carreira);<br>b) Sob a ótica organizacional, a carreira é o dispositivo que permite a alocação de recursos, a tomada de decisões sobre esquemas de mobilidade e o gerenciamento simbólico do nível de comprometimento das pessoas;<br>c) Sob a ótica do indivíduo a carreira funciona como um dispositivo para a organização da experiência subjetiva com o trabalho, como um repositório de racionalizações capaz de interpretar os eventos ocorridos no contexto profissional, tais como demissões ou promoções e tomadas de decisões frente às oportunidades apresentadas;<br>d) Os estudos das teorias motivacionais. |

Fonte: Elaborado pela autora, 2014, a partir de Bendassolli (2009 b).

O interesse quanto a análise e a compreensão acerca das contribuições das demais áreas frente a carreira vem aumentando, segundo Arthur e Khapova (2011), em função da necessidade de uma investigação multidisciplinar a partir das várias áreas das ciências sociais, com vistas a ampliar as abordagens existentes sobre a carreira. Nesse sentido, a introdução de métodos de investigação mais adequados, bem como a manutenção de um diálogo interdisciplinar mais amplo, possibilitam inclusive um atendimento melhor ao ser humano quanto aos processos que contemplam a administração da sua carreira profissional.

Nesta pesquisa realizada quanto as abordagens interdisciplinares, os autores destacaram a necessidade de estudar o dinamismo das carreiras contemporâneas para que se possam estimular as interligações entre as carreiras e a interação nos vários contextos: nas comunidades, organizações e na economia global, como exemplificam Arthur e Khapova (2011). Além das áreas analisadas por Bendassolli (2009 b), os pesquisadores analisaram as contribuições da psicologia social e da economia frente aos estudos ligados à carreira.

Para dar continuidade às questões contemporâneas que cercam o estudo da carreira profissional, o próximo item retrata a influência e a emergência das novas concepções de carreira associadas aos significados do trabalho.

### **2.2.3 Os Modelos Emergentes da Carreira Profissional**

O ponto de partida para a compreensão e a análise dos modelos tradicionais e dos modelos emergentes de carreira, bem como as suas influências e associações no processo de mudanças e evoluções quanto aos significados e re-significados do trabalho, podem ser aqui estruturados a partir dos estudos internacionais.

As pesquisas bibliográficas, eletrônicas e de outras mídias sinalizaram a maior parte das origens de publicações sobre a temática da carreira como oriundas dos Estados Unidos, da Europa e, mais recentemente, de outros continentes. Nessas localidades geográficas concentram-se as pesquisas e as descobertas que influenciaram e delinearam os estudos realizados pelos pesquisadores dessa temática no Brasil.

Enumeram-se aqui os estudos de Dutra (1996, 2002, 2009, 2010, 2011, 2012), voltados para a concepção da carreira sob a ótica organizacional; Casado e Menegon (2006); Casado (2007) e Casado *et al.* (2010), pesquisadores da carreira profissional, com uma análise mais voltada à ótica do indivíduo e temas correlatos, tais como as opções de carreira alternativas e conciliadoras das demais áreas pertencentes à vida do indivíduo, como a *dual career*.

Destacam-se também as pesquisas de Martins (2001); Lacombe (2001, 2002, 2006, 2008a, 2008b); Balassiano e Costa (2006), que vêm estudando as diversas concepções dessa temática. Somam-se a esses Veloso (2009, 2010, 2011 e 2012); Veloso *et al.* (2009, 2011); Costa (2010); Kilimnik (2008, 2011) e Bendassolli (2009).

Nesta seção foram resgatados alguns dos principais estudos internacionais, com ênfase para a apresentação dada às conceituações de carreira e suas respectivas características e modelos. Na sequência serão abordados em maior profundidade os principais estudos brasileiros, com destaque aos trabalhos que balizaram a formatação desta tese.

Dutra (1996, 2011), pela referência e inserção da administração de carreiras na gestão de pessoas, por meio do sistema de administração de carreiras, com os respectivos processos de modelagem para a implementação e revisão dos sistemas de gestão para a carreira profissional – sob a ótica do indivíduo e da organização. A relevância dos estudos de Dutra (1996, 2011) justificam-se tendo em vista os propósitos e objetivos da tese, o alinhamento entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional.

Os estudos de Veloso (2009, 2010 e 2012) foram referenciados para a sustentação desta tese por conter pesquisas e trabalhos acerca da carreira profissional, além de análises ligadas ao contexto e as tendências quanto à gestão da carreira profissional. No decorrer dos últimos anos Velosa e Dutra têm publicado obras que sustentam a literatura e a produção brasileira, acerca da carreira profissional (VELOSO; DUTRA, 2010; VELOSO; DUTRA, 2011; VELOSO; DUTRA, 2012, 2013) .

Para integrar os conceitos relacionados à gestão estratégica de pessoas e as novas concepções sobre o homem e o trabalho – conforme sinalizados por Albuquerque (2002) quanto a gestão da carreira profissional, ou ainda, sob a ótica do indivíduo, conforme sinalizado por Dutra (1996, 2011) e Veloso (2009, 2010 e 2012) –, a outra referência de autoria para a sustentação desta tese são os estudos de Bendassolli (2009), que possibilitaram a análise da relação indivíduo/ trabalho a partir da interligação dos novos significados do trabalho com os modelos emergentes da carreira profissional.

As categorias de análise para a apresentação e interpretação dos dados coletados durante a pesquisa de campo partiram das pesquisas bibliográficas aqui relacionadas, em especial das definições e modelos de carreira, conforme abordados nesta e na próxima seção.

Apresentam-se a seguir alguns dos estudos internacionais que influenciaram, em grande parte, os estudos e as pesquisas nacionais quanto ao processo evolutivo da carreira profissional.

Schein (1982,1996, 2007) estudou desde a década de 1960 o conceito de âncoras de carreira, bem como continuou investigando as inclinações profissionais quando conciliadas com a identidade e os valores individuais. Nesta categoria internacional encontram-se também autores tais como Hall (1996, 2002); Harrington; Hall (2007); Arthur (1994, 1995, 2008); Arthur; Rousseau (1996); Gunz, Peiperl (2007); Ibarra (2009); Briscoe, Hall, Mayrhofer (2012).

Hall (2002, p. 10) sinalizou que as carreiras subjetivas são aquelas que levam em consideração a maneira como o indivíduo administra a sua própria trajetória de carreira. Trata-se de um delineamento constituído em função dos valores, dos significados e das mudanças de aspirações que o indivíduo enxerga no contexto geral da sua vida. O referencial das escolhas profissionais está voltado para os padrões de satisfação, priorizando o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Diferenciam-se das carreiras objetivas, que possuem na organização o referencial de condução, planejamento e administração da carreira realizados com base nas demandas exclusivamente da organização.

Ainda de acordo com Hall (2002), na dimensão subjetiva encontram-se as várias abordagens quanto ao gerenciamento da carreira, a começar pelas carreiras proteanas, caracterizadas pela independência e flexibilidade com que o indivíduo administra a sua carreira. Nessa modalidade são preservadas as seguintes características: o aprendizado constante, o sucesso psicológico e a expansão da identidade profissional, a qual vai sofrendo modificações no decorrer da carreira, em função das alterações da própria identidade pessoal, a exemplo de um novo papel ou estágio de vida – a maternidade, a transferência do cônjuge para outro local de trabalho, o casamento dos filhos ou, até mesmo, uma doença pessoal.

Já as carreiras sem fronteiras opõem-se às carreiras tradicionais, pois são administradas visualizando horizontes para além das fronteiras estabelecidas nos “muros das organizações”.

Na década de 1990, Hall (1996, p. 08) apresentava o conceito de carreira proteana como um contraponto à carreira organizacional estruturada no tempo e no espaço. Inspirou-se na figura do deus Proteu que, na mitologia grega, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade. De acordo com o autor, a carreira proteana é um processo em que a pessoa gerencia sua própria trajetória profissional. Ela incorpora as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional, dentre outras. Esse tipo de carreira não se limita, portanto, ao que acontece a uma pessoa em uma dada organização. Ao contrário, incorpora as próprias escolhas pessoais de carreira e a busca por autorealização.

Harrington e Hall (2007) destacaram outros estudos sobre carreira, tanto na esfera do planejamento individual interligado às demais áreas da vida, bem como nas estratégias de carreira. Ao longo do livro é comum a presença de instrumentos, textos e exercícios que convidam o leitor a autorreflexão quanto as diferentes áreas de sua carreira (p.144-146;163-164). Essa intensidade de trabalhos acerca da carreira profissional, do capital humano e dos temas interligados gerou, no decorrer das décadas, maior produção científica de âmbito internacional, partindo dos Estados Unidos e da Europa, o que mais tarde influenciaria também os estudos brasileiros.

Outros estudos sinalizaram sobre as incertezas do mundo do trabalho, as quais, associadas às modificações tecnológicas, levaram o indivíduo a uma revisão da sua relação para com as organizações e, em alguns casos, a um menor grau de confiança. (DEFILLIPPI; ARTHUR, 1994; HALL, 2002). Por consequência as pessoas buscam realização profissional, trilham outros caminhos, muitas vezes para além dos muros organizacionais – carreiras sem fronteiras –, ou por meio das carreiras inteligentes (ARTHUR *et al.*, 1995) ou ainda seguem

rumo ao sucesso psicológico, como propõe a carreira proteana (HARRINGTON; HALL, 2002).

Em 1994, o professor Arthur introduziu a concepção das *carreiras sem fronteiras* ao afirmar que os trabalhadores deixariam de possuir a segurança de crescimentos hierárquicos, segurança no trabalho, aquisição de benefícios, símbolos e status organizacionais. Segundo essa abordagem, as pessoas seriam estimuladas a desenvolver projetos de carreira, estabelecendo uma relação aberta com a organização.

A carreira sem fronteiras compreendeu vários cenários, dentre eles a de que a carreira possui uma validade que vai além do atual empregador – como no caso da carreira acadêmica. A carreira, então, passa a se sustentar em redes de relacionamento ou informação. O indivíduo começa a escolher um tempo para dedicar-se à família ou aos estudos. Esse tipo de carreira demandou a compreensão por parte do indivíduo quanto ao significado e o sentido para o trabalho. A responsabilidade pela construção da carreira passa a ser do indivíduo (ARTHUR, 1994; ARTHUR; CLAMAN; DEFILLIPPI, 1995; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Para as definições de carreira foram consultados também autores como Arthur, Hall e Lawrence (1989), além de Hall (2002). Na definição adotada por Arthur, Hall e Lawrence (1989) a carreira contemplou uma sequência de experiências profissionais e o trabalho passou a influenciar a maneira como os indivíduos enxergavam as demais pessoas, organizações e sociedade. A carreira, nesse caso, alcançou uma perspectiva variável na interação entre indivíduo e sociedade. Nessa dimensão, segundo os autores, as organizações seriam as responsáveis por oferecer suporte e condições para o desenvolvimento das pessoas, como uma forma de sustentar o seu próprio desenvolvimento. E, quanto às pessoas, caberia a gestão de seu autodesenvolvimento e da manutenção profissional de sua carreira.

Retomando a cronologia, Martins (2001) retratou a gestão de carreiras na era do conhecimento, integrando a abordagem conceitual e a apresentação dos resultados de pesquisas, dentre elas, as percepções do profissional brasileiro sobre sua carreira.

Balassiano e Costa (2006) organizaram uma obra com vários pesquisadores, os quais trataram de temas que incluíram desde a evolução das carreiras e das relações no trabalho, passando pelas questões ligadas à individualidade, as modalidades da carreira proteana e sem fronteiras, e demais assuntos assim correlatos. A carreira no setor público, a carreira ao longo da vida e suas diferentes trajetórias também constituíram este estudo, que teve como objetivo central a discussão dos dilemas e perspectivas que cercam o constructo da carreira profissional.

Recentemente três importantes obras integraram a produção nacional acerca dos estudos e pesquisas sobre a carreira profissional. O livro *Gestão de carreiras na empresa contemporânea* foi organizado por Dutra (2010); *Transformações e transições nas carreiras – estudos nacionais e internacionais sobre o tema* foi organizado por Kilimnik (2011); *Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil* foi editado por Veloso (2012).

Em comum as três publicações abordaram os diferentes aspectos que cercaram os processos da carreira e da gestão da carreira profissional, a partir de transformações e das transições profissionais envolvendo as relações indivíduo / organização.

Essas revelações vêm sendo anunciadas no decorrer das pesquisas internacionais, mas também das nacionais, as quais sinalizaram que as organizações tendem a adotar práticas de gestão de carreira inseridas em modelos de gestão de pessoas que buscam o desenvolvimento de suas próprias competências.

Apesar de as grandes organizações hierárquicas continuarem a influenciar a maneira como as pessoas pensam o emprego e a carreira, as chamadas carreiras organizacionais deixaram de ser a opção predominante. Para Dutra et al. (2009) surgiu a forte tendência de que as carreiras sejam condicionadas a outros fatores, como por exemplo, necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores. Os autores afirmaram que os indivíduos são chamados à responsabilidade pela própria carreira e deveriam assumir sua evolução profissional.

Outra tendência praticada atualmente pelas organizações prevê um equilíbrio entre as partes, embora seja importante destacar que esse equilíbrio tende muito mais para a definição da escolha por parte dos indivíduos. Daí os desafios dos gestores de Recursos Humanos, ao lado de suas lideranças, para atrair e manter talentos na organização.

O indivíduo assume a responsabilidade hoje, cada vez mais, em relação ao planejamento da sua carreira. Assim sendo, torna-se necessário o processo de autoconhecimento, a fim de que as pessoas desenvolvam um referencial próprio nas escolhas profissionais, minimizando situações conflituosas e dilemas em torno da carreira (Schein, 2007)

Outra importante pesquisa brasileira sobre a modalidade das carreiras subjetivas foi realizada por Scalabrin (2008). A autora realizou também um significativo estudo sobre as carreiras sem fronteiras e as trajetórias descontínuas, por meio de uma pesquisa descritiva acerca das decisões de *opt-out*. A autora sinalizou a crescente investigação dos pesquisadores norte-americanos com relação ao movimento denominado “revolução *opt-out*”. Esse

movimento descreveu indivíduos altamente qualificados e com alto desempenho que, em busca de maior realização pessoal, tomaram decisões com relação às suas carreiras de maneira voluntária, originando trajetórias que vão ao encontro das premissas evolutivas profissionais. Para tanto, foram utilizados os modelos explicativos elaborados para a compreensão de tais motivações profissionais, dentre os quais se destacou o modelo ABC das carreiras caleidoscópico acima citado.

Esse modelo norteou a pesquisa de Scalabrin (2008), que destacou na ocasião a ausência de estudos científicos brasileiros acerca desses movimentos ligados à carreira profissional. A autora conduziu a pesquisa quantitativa e descritiva junto a 248 ex-alunos de graduação e de pós-graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Os resultados validaram as hipóteses propostas para o estudo, indicando uma parcela significativa de respondentes que realizaram movimentos de *opt-out* ao longo da carreira profissional; as vinculações significativas entre o perfil dos respondentes e a realização do *opt-out*; bem como os motivos apontados para essas decisões, dentre eles os próprios parâmetros do modelo ABC – autenticidade, balanço e desafios –; os incentivos das organizações nas quais os respondentes atuavam; a políticas corporativas observadas, assim como as associações entre os tipos de movimentos *opt-out* e as razões subjacentes a essas decisões. Conforme sinalizado pela autora, essas decisões decorreram de complexas interações entre os fatores centrados no indivíduo que “puxam” as pessoas para fora da organização – *push factors*: necessidades familiares e pessoais e os fatores centrados no trabalho que “empurram” as pessoas para fora de suas atividades profissionais –, como a falta de desafios e oportunidades de crescimento, ambientes cada vez mais exigentes e a pressão organizacional (SCALABRIN, 2008).

A carreira, em uma perspectiva tradicional, pode ser vista como um ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida ou à imagem que ela se atribuiu. Tal processo de ajustamento implicou critérios pelos quais se evidenciaram a noção da hierarquia ou de sequência de papéis com maiores responsabilidades dentro de uma mesma ocupação. Os estudos realizados pelos autores, conforme os que até aqui foram apresentados, apontam as implicações dessas transformações sobre as carreiras, as quais se tornaram cada vez mais multidirecionais. Em uma perspectiva considerada “contemporânea”, a carreira passou a ser vista como um processo de desenvolvimento do empregado, por meio de uma trajetória de experiências e empregos, em uma ou mais organizações (KILIMNIK et al., 2008).

Além das concepções até aqui sinalizadas torna-se importante a compreensão das distintas formas e significados quanto à terminologia de carreira. Segundo Bendassolli (2009)



carreira pode significar, ao mesmo tempo, emprego assalariado ou atividade não remunerada; pertencimento a um grupo profissional (sindicalizado ou não) ou a manifestação da mais pura idiossincrasia (a carreira de um artista); vocação (algo que alguém faz com alto nível de comprometimento afetivo) ou ocupação (algo que alguém faz por necessidade ou obrigação); posição em uma organização (associada a passagens por diversos cargos na hierarquia institucional) ou trajetória de um indivíduo que trabalha por conta própria; uma fonte de informação para as empresas alocarem recursos (humanos) ou então um roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos.

Para a sustentação teórica da tese foram adotadas as nomenclaturas ligadas ao emprego assalariado e a posição em uma organização, o que não impossibilita também a análise da trajetória de um indivíduo que trabalha por conta própria.

No entanto, um olhar diferenciado estará voltado para a compreensão da carreira como fonte de informação para as organizações alocarem recursos humanos. O que pode ser compreendido como a tentativa da conciliação dos propósitos individuais e organizacionais. Portanto, dentre a vasta literatura que cerca as definições e as composições dos conceitos de carreira, adota-se como referencial de análise para esta tese as concepções e os delineamentos abordados por Dutra (1996, 2009, 2011), oriundos de suas pesquisas, a partir das quais se destacam os trabalhos de Arthur, Hall, Lawrence (1989). Essa opção tem como critério o fato dessa definição contemplar a concepção de carreira concomitantemente sob a ótica do indivíduo e da organização, o que, acredita-se, possibilitará uma melhor leitura e análise das categorias elencadas e formatadas, as quais tiveram como parâmetro a questão de pesquisa e os objetivos geral e específico delineados para a condução desta tese.

Essa escolha da concepção de carreira não descarta as outras definições abordadas no decorrer desta análise, em especial as que estão sintetizadas no quadro 03, decorrentes de algumas das concepções de carreira apresentadas por Bendassolli, contextualizadas com a proposta da tese.

Bendassolli (2009) mapeou oito modelos de carreira, dispostos em quatro grupos, que entendem o sujeito como: (a) agente do trabalho (a carreira sem fronteiras; a carreira proteana e a craft career); (b) o sujeito pós-moderno (carreira portfólio e carreira multidirecional); (c) o sujeito reflexivo (carreira transicional); (d) o sujeito interacional (carreira narrativa e carreira construtivista). Levando em consideração as concepções aqui delineadas sobre a carreira subjetiva, apresenta-se a seguir cada uma delas e os respectivos significados atribuídos ao trabalho, na concepção de Bendassolli (2009).

### Quadro 03

Os modelos de carreira X concepções do trabalho – Bendassolli (2009)

| Modelo de Carreira             | Proposições do Modelo   | Concepções do trabalho  |
|--------------------------------|---|---|
| <b>Carreira Proteana</b>       | a) Autogerenciamento da trajetória profissional<br>b) Planejamento de carreira ligado às demais áreas da vida<br>c) Busca do sucesso psicológico<br>d) Mudança como um dado de realidade<br>e) Variedade de experiências<br>f) Adaptabilidade e resiliência<br>g) Identidade como âncora  | Meio de externalização da identidade pessoal<br><br>Sequência de experiências pessoais                    |
| <b>Carreira Sem Fronteiras</b> | a) Pluralidade de contextos de trabalho<br>b) Transversalidade dos vínculos com as organizações   | É um campo privilegiado da ação individual<br><br>Ocorrem trocas mútuas entre o indivíduo e a organização |
| <b>Carreiras Inteligentes</b>  | Acúmulo de competências semelhantes às da organização, que possibilita identificar:<br><br>a) por que ( <i>knowing why</i> ) = reflete a identidade e a motivação individual, significado pessoal e identificação com o trabalho<br><br>b) como ( <i>knowing how</i> ) = representa as habilidades e especialidades individuais relevantes para o trabalho<br><br>c) com quem ( <i>knowing whom</i> ) reflete as relações interpessoais e redes de relacionamento importantes para o trabalho | Foi identificado pelo autor como compatível ao modelo das carreiras sem fronteiras                        |

Fonte: Elaborado pela autora, 2014, a partir dos modelos de carreira e Bendassolli, (2009 b).

Ressalta-se que em comum os modelos de carreira analisados no quadro 03 possuem, a luz dos pressupostos de Bendassolli (2009), o sujeito (indivíduo) como agente do trabalho. As demais classificações quanto ao posicionamento do sujeito frente ao trabalho – sujeito pós-moderno, sujeito reflexivo e sujeito interacional – não foram aqui abordadas por integrarem outros modelos de carreira não analisados na presente pesquisa.

O sujeito (indivíduo), quando atuante como agente do trabalho, é considerado, segundo Bendassolli (2009), como alguém capaz de agir independentemente de ambientes restritivos. A mola propulsora para a ação localiza-se no próprio indivíduo, entendido como

um reservatório de recursos, competências e automotivação. Não existe dependência com relação à organização quanto à sinalização de um caminho a ser seguido.

Para Bendassolli (2009) as descrições atribuídas ao indivíduo que faz parte dessa concepção e postura frente ao trabalho encontra na literatura de carreira equivalência às terminologias de autoeficácia, autogestão e autodesenho da carreira.

A carreira nesse grupo é definida como “evolução das experiências do trabalho de um indivíduo ao longo do tempo” (ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1989, p. 08), de onde decorrem também as concepções de carreira para Dutra (2011).

Mapeadas as definições e modelos emergentes de carreira, passe-se a seguir à análise das propostas que contribuem para a administração, planejamento e gestão da carreira profissional.

#### **2.2.4 A Administração e o Planejamento da Gestão da Carreira Profissional nas Organizações - Sistema de Administração de Carreiras**

Com relação às propostas para administração, planejamento e gestão da carreira profissional ressalta-se que até os anos 1990 os projetos de gerenciamento da carreira profissional foram definidos e delineados pelas organizações – no modelo de carreira objetiva.

Atualmente são gerenciados pelo indivíduo que traz consigo propósitos, os quais estão além da remuneração, da estabilidade e do status proporcionados por um sobrenome organizacional. Na ótica do gerenciamento da carreira, os indivíduos começaram a buscar um alinhamento entre a vida pessoal e profissional. “A carreira passou a ser representada por novas possibilidades e empregabilidade”, trata-se do modelo de carreira subjetiva (DUTRA, 2011).

Apoiado nessas proposições e concepções, é importante destacar que a gestão da carreira profissional, ou administração de carreiras, não serve como “panaceia para a resolução dos desafios da gestão de pessoas” (DUTRA, 2011), mas pode contribuir para a viabilização de pontos significativos ao desenvolvimento do indivíduo e da organização.

Os pontos significativos ao desenvolvimento do indivíduo passam pelo estímulo e suporte necessário para que as pessoas possam planejar a sua vida profissional, assim como a contribuição para que as pessoas possam identificar seus pontos fortes, bem como aprender a lidar com os pontos fracos.

Os aspectos significativos ao desenvolvimento da organização, proporcionados pela gestão ou administração da carreira, permitem às organizações a aquisição de um instrumento

que viabiliza a administração estratégica de seus recursos humanos, bem como o uso dos pontos alavancadores das pessoas, independente das suas preferências profissionais e integrado às questões que cercam a diversidade, sexo, raça, religião e idade (DUTRA, 2011, p.10).

O planejamento da carreira profissional passou a ter sua estrutura completamente alterada em função das modificações nas estruturas organizacionais, na redução de elos na hierarquia, na flexibilização e rapidez de mudança estrutural, bem como no encerramento do paternalismo organizacional sobre a carreira do indivíduo, que hoje está cada vez mais consciente de que a administração da carreira é de sua responsabilidade, não mais da organização (PASCHINI, 2006).

Os estudos acerca das influências quanto a gestão da carreira para o desempenho e a satisfação do quadro funcional têm aumentado no decorrer dos anos e datam do final do século passado, com a expansão de pesquisas em várias partes do mundo.

De acordo com Orpen (1994), a gestão da carreira organizacional abrange várias políticas e práticas, estabelecidas pelas organizações, para melhorar a eficácia da carreira dos funcionários. Segundo o autor, podem ser exemplificadas as seguintes práticas de carreira, como as oficinas laborais e o rodízio de funções, que podem levar à valorização do trabalho e à evolução da carreira profissional.

Adekola (2011) examinou as influências do planejamento e da gestão da carreira, baseadas nas políticas e práticas de recursos humanos, destinadas ao desenvolvimento das habilidades e competências que se desdobraram em serviços inovadores em um banco nigeriano. Identificou-se uma relação positiva entre as variáveis do planejamento e da gestão de carreira com a satisfação profissional dos funcionários. Observou-se ainda um compromisso do corpo funcional com a carreira e os resultados e dessa organização.

Ao propor a inserção do sistema de administração de carreiras na gestão de recursos humanos, London e Stumpf (1982) destacaram a influência das políticas (princípios e diretrizes básicas que balizam decisões e comportamentos) e das práticas (procedimentos, métodos e técnicas adotados para norteamento e implementação dessas decisões).

Tais políticas e práticas demandam responsabilidades e ações de gerenciamento da carreira por parte do indivíduo, dos gestores e da organização. Essa configuração não pode ser tratada a partir de um modelo universal porque os quesitos de responsabilidade e as práticas quanto ao gerenciamento da carreira passam pela influência dos padrões culturais, das estratégias de negócio e organizacionais, bem como das concepções adotadas com relação aos critérios de desenvolvimento da carreira profissional praticadas pelas diferentes organizações.

Dependem, ainda, dos perfis e das especificidades individuais, dos estilos, momentos de vida e trajetórias de carreira pertencentes a cada pessoa.

No entanto, os autores ressaltaram que, apesar da personalização do modelo de gestão da carreira profissional adotado em cada organização, é fator comum a inserção junto ao Sistema de Administração de Carreira dos elementos de responsabilidade organizacional e individual.

O conjunto de práticas ligadas à gestão da carreira deve contemplar processos oferecidos aos indivíduos para: autoavaliação e planejamento individual de carreira; disponibilização das oportunidades de carreira associadas às habilidades requeridas pela instituição, bem como sistemas de comunicação que disponibilizem e possibilitem trocas de informações mútuas tanto para a organização como para os indivíduos. Configura-se como exemplo a preparação dos gestores como conselheiros e orientadores e o suporte quanto aos processos de avaliação de desempenho e potencial.

Por parte dos gestores cabe o estímulo aos colaboradores quanto ao planejamento de sua carreira profissional; aconselhá-los quanto ao desenvolvimento profissional conciliado com a organização e acompanhar a implementação do plano de carreira dos colaboradores. Por parte da organização, cabem as responsabilidades voltadas a prover modelos de planejamento de carreira, recursos, aconselhamentos e demais informações necessárias; prover treinamentos em planejamento de carreira aos gestores e colaboradores; e prover ações de capacitação profissional. Atendidas essas responsabilidades será possível o fornecimento de informações e processos para suportar a ação dos gestores e ainda manter atualizado o sistema de informações acerca das demandas organizacionais configuradas no contexto do gerenciamento da carreira profissional.

A velocidade das mudanças no mundo, em especial no plano organizacional, reservaram outro tipo de relação entre os indivíduos e as organizações, em especial para as organizações modernas, que se encontram em estágios avançados de administração e se destacam no modelo de gerenciamento de pessoas. Somam-se a isso as transformações globais e as mudanças de comportamento e leitura das pessoas frente ao trabalho, ao posicionamento quanto às escolhas profissionais do indivíduo.

Esse cenário tem levado as organizações a repensarem as práticas adotadas quanto ao planejamento da carreira profissional do seu quadro funcional, aliado ao comprometimento. Para a consecução desse comprometimento tornou-se necessária a adoção de um modelo de carreira focado na conciliação das necessidades e valores do indivíduo. Trata-se da carreira

subjetiva, a qual possui uma formatação diferente do modelo da carreira objetiva, até então praticado.

### 2.3 INTERAÇÃO ENTRE A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E A GESTÃO DA CARREIRA PROFISSIONAL

Ambos os constructos – a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional – foram abordados em seus respectivos contextos nas seções 2.1 e 2.2 respectivamente, bem como as concepções históricas, as definições, as estruturas e os delineamentos que cercaram cada um deles. Em comum, os constructos refletiram as mudanças ocorridas no mercado de trabalho, na vida pessoal e profissional desde o final do século XX.

A exemplo dessas mudanças pode ser citada a entrada da mulher no mundo do trabalho, que não só trouxe as suas competências peculiares para esse ambiente, mas também suas necessidades diferenciadas. Consequentemente, essa alteração implicou na redefinição das necessidades dos homens nesse mundo, além de refletir-se na estrutura familiar e na organização. As organizações também modificaram substancialmente as relações de trabalho em decorrência de seus processos de fusões, aquisições, *downsizings* e terceirizações (COSTA, 2010).

Esta seção tem como proposta apontar a convergência e a interação desses dois constructos, a partir dos principais estudos contemporâneos.

A proposta para o alinhamento dos dois constructos – a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional – tem como referência e ponto de partida o desenvolvimento de um posicionamento estratégico e integrado ao gerenciamento de pessoas.

Como proposta para a efetivação desse alinhamento e posicionamento estratégico, Dutra (2010) considera-se a análise de 04 pontos: (1) o contrato psicológico entre indivíduos e organizações; (2) os referenciais conceituais que auxiliaram na compreensão da dinâmica da carreira sob o ângulo organizacional e do indivíduo, sejam eles os conceitos ligados a competência, complexidade e espaço ocupacional; (3) as experiências em que a compreensão das carreiras possibilitou orientar decisões estratégicas sobre a gestão de pessoas; e (4) as tendências apontadas em gestão de pessoas no Brasil e, por consequência, na gestão da carreira profissional (DUTRA, 2010, p. 41). A seguir, cada um deles será apresentado.

### **2.3.1 As Transformações do Contrato Psicológico entre Indivíduos e Organizações**

O contrato psicológico entre indivíduos e organizações originou-se de um ambiente competitivo, que convidou as organizações a buscar a sobrevivência e, para tanto, demandaram um processo contínuo do desenvolvimento corporativo (ARGYRIS, 1960; HANDY, 1978; KOLB, 1978).

Esse desenvolvimento organizacional está intimamente ligado à capacidade de contribuição das pessoas que trabalham na organização. O contrato psicológico é também influenciado por alterações significativas quanto às expectativas das pessoas em relação à organização. O cenário de um ambiente competitivo proporciona às pessoas a percepção de que a sua mobilidade, tanto no interior da organização quanto no mercado, dependeria de seu contínuo desenvolvimento e capacitação.

Acerca do conceito de contrato psicológico, analistas nacionais e internacionais comungam da mesma percepção quanto à definição atrelada ao conjunto de expectativas entre indivíduos e organizações mediante um acordo implícito de troca. Trata-se de um contrato que pressupõe um relacionamento dinâmico, mutável e constantemente renegociado (ARGYRIS, 1960; HANDY, 1978; KOLB, 1978).

Rousseau (1995), também pesquisadora do assunto, retratou a compreensão do contrato psicológico como o entendimento subjetivo do indivíduo quanto à reciprocidade existente nesse relacionamento de troca estabelecido com a organização, mediante fatores ligados à confiança e a aceitação – daí as múltiplas e respectivas percepções individuais. Ao lado de Arthur, a pesquisadora abordou as concepções, os delineamentos e desafios das carreiras sem fronteiras, decorrentes dessas atuais negociações (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Observou-se então que as pessoas passaram a demandar das organizações a criação de condições objetivas e concretas para o seu desenvolvimento contínuo, assumindo investimentos nesse sentido. Tal postura também modificou e transformou a concepção dos valores e dos contratos psicológicos estabelecidos na relação entre indivíduos e organizações. As influências dessa renovação quanto ao contrato psicológico, mobilizadas por novas expectativas pessoais em relação ao desenvolvimento e carreira profissional, culminaram em outras posturas por parte dos indivíduos.

As pessoas passaram a se preocupar muito mais com sua autonomia e liberdade de ação e partiram para o investimento no próprio desenvolvimento profissional, com ou sem a ajuda das organizações. Houve então um grande fomento de cursos de pós-graduação que,

aliados à ideia de uma educação continuada, configuraram a mobilidade em busca de melhores condições de desenvolvimento pessoal e profissional.

Ressalta-se que as relações contemporâneas estabelecidas entre indivíduos e organizações, com base na concepção do contrato psicológico, consideraram e configuraram o gerenciamento da carreira como sendo um alinhamento dos propósitos individuais conciliados aos propósitos organizacionais, mediados por uma gestão estratégica de pessoas que contempla inclusive um conjunto de políticas e práticas voltadas ao desenvolvimento tanto para a vertente organizacional quanto individual (ARGYRIS, 1960; HANDY, 1978; KOLB, 1978).

Por um lado a organização oferece ao indivíduo a possibilidade do desenvolvimento de atividades desafiadoras e os recursos para o autodesenvolvimento profissional, que agora passam a ser contínuos e focados na aprendizagem. Em contrapartida, o funcionário desenvolve seu trabalho de forma integrada aos seus valores e propósitos, o que o coloca em uma situação de “sucesso psicológico”. Mirvis e Hall (1994) retrataram esse sucesso psicológico correlacionando-o às carreiras sem fronteiras, a partir de novas concepções, ciclos e possibilidades de desenvolvimento da carreira, agora sob a ótica do indivíduo.

Essa situação tornou-se importante para o desenvolvimento organizacional, por estabelecer correlações entre a capacidade de contribuição das pessoas que trabalham junto à organização e sua capacidade de entrega por meio do conceito de competências (Dutra, 2011). Também demonstrou a interação entre a gestão estratégica de pessoas alinhada aos propósitos da organização, a qual é viabilizada inclusive pelas políticas e práticas que integram a gestão da carreira profissional.

No entanto, para atender às demandas do mercado e do mundo atual pressupõe-se comprometimento por parte das pessoas. Para tanto, o papel contemporâneo das organizações com relação à gestão da carreira profissional deveria estar configurado como sendo o de facilitador para o efetivo processo de desenvolvimento da carreira realizado e administrado pelo próprio indivíduo. Esse papel está inserido nos propósitos de um modelo de carreira sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Quando configuradas a partir de uma gestão estratégica de pessoas, a gestão estratégica de carreira pressupõe alinhamento dos papéis e das responsabilidades das duas partes envolvidas no processo: o indivíduo e a organização, ambos a partir de uma reflexão e de uma atuação estratégica que pressupõe aspectos ligados à visão de longo prazo, porém com reflexão e atuação cotidianas, aprendizados contínuos, ajustes e avaliações dos resultados e



dos esforços, tendo como parâmetro as negociações caracterizadas por concepções de ganhanha, com acréscimos positivos para os dois lados – indivíduos e organizações.

Aos indivíduos cabe a concepção da carreira como um processo de autogerenciamento ao longo do tempo e que passa pela busca do autoconhecimento; identificação das oportunidades de carreira; estabelecimento de objetivos; elaboração de um plano de carreira sustentado por uma administração estratégica da carreira, que leva em consideração as demais demandas da vida pessoal (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Às organizações cabe a visão da relação de longo prazo entre pessoas e organizações; o desenvolvimento de competências essenciais às organizações e às pessoas – consideradas competências humanas –; a inclusão e a participação das pessoas em processos decisórios; a proposição do trabalho realizado em equipe e o desenvolvimento de líderes voltados para a visão de futuro da organização (ULRICH, 1998, 2003, 2011).

Como proposta de conciliação, integração e interação das vertentes individuais e organizacionais no tocante à gestão da carreira profissional, ressalta-se que a gestão estratégica de pessoas – que enfoque a conciliação e viabilização dessas vertentes – pode ser efetivada inclusive quando do reposicionamento da área a partir das políticas estabelecidas para a gestão de pessoas (DEMO et al., 2012).

Somente uma atuação estratégica possibilita à área de gestão de pessoas o reconhecimento da sua participação nos negócios e resultados finais. Dentre as várias ações da área, destacam-se o desenvolvimento de políticas e estratégias de gestão de pessoas aliadas às estratégias organizacionais, que possibilitam o alcance dos resultados organizacionais por meio das pessoas que nela atuam, nesse caso com ações voltadas para a consecução da gestão estratégica da carreira profissional (MASCARENHAS, 2008).

### **2.3.2 As Experiências de Carreira como Orientadoras das Decisões Estratégicas na Gestão de Pessoas**

As pesquisas e experiências empíricas retratadas por Veloso et al. (2011), segundo as quais a compreensão das carreiras pode orientar decisões estratégicas sobre a gestão de pessoas, contribuíram para a análise deste terceiro pilar idealizado por Dutra (2010), configurado na forma de propostas de interação da gestão da carreira profissional e da gestão estratégica de pessoas.

A apresentação das experiências empíricas retratadas por Veloso et al. (2011), em que a compreensão das carreiras pode orientar decisões estratégicas sobre a gestão de pessoas, pode contemplar o terceiro pilar proposto por Dutra (2010).

Outras pesquisas empíricas nacionais relacionadas à integração da gestão da carreira e à gestão estratégica de pessoas foram também delineadas por Dutra et al. (2009). Um dos estudos teve como objetivo efetuar uma análise descritiva sobre a percepção dos colaboradores a respeito das competências das carreiras inteligentes: *sabendo como, sabendo por que e sabendo com quem*.

A análise foi realizada a partir de uma pesquisa de clima organizacional realizada em 2007, com 491 organizações atuantes no Brasil, consideradas as *Melhores empresas para se trabalhar*, e envolvendo 83.576 questionários válidos. Os resultados apontaram coerência entre essas competências na percepção dos respondentes. Segundo os pesquisadores, embora não exista um perfil associado à percepção das competências, observou-se que as pessoas mais maduras percebem positivamente os respectivos grupos de competências.

Estudos internacionais também apontaram uma forte inclinação para a contribuição sobre a gestão da carreira profissional mediada pelas ações, políticas e práticas de gestão de pessoas, tendo em comum, dentre outros aspectos, a satisfação e o comprometimento organizacional, além da conciliação de interesses e objetivos, tanto para as organizações quanto para os indivíduos.

Observa-se que vários fatores respondem por isso, dentre eles os aspectos ligados à cultura organizacional, o gerenciamento do contrato psicológico, a atuação das lideranças e a atuação da área de gerenciamento de recursos humanos, em especial quando adotada a postura estratégica (BARUCH, 2004; VOS;MEGANCK, 2007; KELLETT; HUMPHREY;SLEETH, 2009; ANTONIU, 2010; KATS et al.,2010; PALADE, 2010; BEHESHTIFAR, 2011; YEAN; YAHYA, 2013).

Destaca-se que essas pesquisas, todas realizadas do início do século XXI, apontaram como propostas para o gerenciamento estratégico da carreira profissional, nos moldes das atuais demandas do desenvolvimento organizacional e individual, a adoção de políticas e práticas congruentes a uma gestão estratégica de pessoas que passam pelo alinhamento desses constructos – gestão estratégica de pessoas e gestão da carreira profissional –, como demonstra o quadro 04, que apresenta algumas das práticas da gestão estratégica de pessoas voltadas à gestão da carreira profissional. Nesse mesmo quadro configuram-se autores que em suas respectivas pesquisas abordaram estudos pertinentes a essas práticas.

### Quadro 04

As práticas da gestão estratégica de pessoas voltadas à gestão da carreira profissional

| Descrição das políticas e práticas  | Autorias  |
|---|---|
| (1) <b>oferecimento de suporte para a gestão da carreira</b> materializado por centros de desenvolvimento onde são realizados processos de <i>assessments</i> e elaboração de planos, bem como oportunizar o contato dos funcionários com profissionais experientes que possam atuar como conselheiros da carreira profissional das pessoas iniciantes ou mais jovens.  | BARUCH, 2003;<br>ANTONIU, 2010;<br>PALADE, 2010;<br>YEAN; YAHYA, 2013.  |
| (2) <b>o desenvolvimento de líderes e gestores no papel de educadores</b> que deverão conciliar as demandas e as expectativas individuais com as estratégias de negócio da organização.   | ARTHUR; ROUSSEAU, 1996;<br>DUTRA, 2011;<br>DE VOS; MEGANCK, 2008;<br>YEAN; YAHYA, 2013.                         |
| (3) <b>o desenvolvimento de competências essenciais que possam garantir vantagem competitiva para a organização.</b> A composição da gestão estratégica de pessoas, delineada a partir da missão, valores, propósitos, objetivos, planos e estratégias organizacionais também pressupõe o desenvolvimento de uma gestão estratégica da carreira profissional dos colaboradores, que passam a receber suporte para alicerçar suas carreiras com base no modelo de competências da organização. | PALADE, 2010; BEHESHTIFAR, 2011;<br>KELLETT; HUMPHREY;<br>SLEETH, 2009;<br>ANTONIU, 2010; YEAN;<br>YAHYA, 2013. |

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos autores mencionados, 2014.

Ainda de acordo com as pesquisas internacionais, uma das principais tendências e desafios da gestão estratégica de pessoas voltadas ao gerenciamento estratégico da carreira profissional está atrelada ao processo de transformação cultural, o que se torna de antemão um desafio organizacional. A cultura é um mecanismo regulatório quanto aos valores que regem e influenciam a gestão da carreira, como por exemplo, o trabalho em equipe e a ética nas relações interpessoais, pressupondo a importância de práticas ligadas a recursos humanos como mediação entre os aspectos culturais e a gestão da carreira (KATS et al., 2010; PALADE, 2010; BEHESHTIFAR, 2011).

Há uma estreita relação entre a adoção de práticas da gestão de carreira nas organizações atuantes de destaque no mercado nacional, as quais possibilitam a percepção de seus funcionários quanto às possibilidades de crescimento profissional na própria organização (POWER, 2010). Segundo os autores, a evolução dos modelos de gestão de pessoas nas organizações revelou a tendência ao uso de mecanismos articulados pela competência, que englobariam os processos e as práticas de gestão de carreira formando o conjunto analítico, assim definido pelos autores e intitulado como “intenção deliberada de gerenciar Carreira”.

### **2.3.3 Aspectos Práticos e as Tendências no Gerenciamento de Pessoas – Propostas para uma Gestão Estratégica de Pessoas em Alinhamento com a Gestão da Carreira Profissional**

Como tratativa do quarto pilar, que evidencia a interação e o alinhamento entre a gestão da carreira profissional e a gestão estratégica de pessoas, Dutra (2010) apontou alguns dos fatores ligados às questões contemporâneas e que se desdobram em tendências para as agendas da gestão de pessoas e, conseqüentemente, para a gestão da carreira profissional.

Dentre esses fatores, o autor destacou os impactos dos conceitos quanto à compreensão do desenvolvimento profissional e da carreira. Carreira entendida como “uma sucessão de degraus de complexidade e desenvolvimento como a incorporação de atribuições e responsabilidades mais exigentes” (DUTRA, 2010, p. 50).

A análise desses conceitos possibilitou a compreensão de alguns dos fenômenos organizacionais. Dutra (2010) exemplificou: (a) o descompasso entre o sistema formal da carreira e a maneira como as pessoas vão gradativamente passando de uma posição júnior para pleno; (b) o desequilíbrio entre a remuneração da pessoa e os diferentes níveis da sua efetiva contribuição para os resultados da organização; (c) o desalinhamento dos programas de desenvolvimento ou de capacitação necessários ao preparo de funcionários e lideranças para o enfrentamento de situações mais complexas e não apenas dos problemas relacionados às posições que ocupam (DUTRA, 2010).

Para Dutra (2010) essas constatações possibilitaram “discutir sobre a gestão estratégica de pessoas nas organizações a partir da carreira (Dutra, 2010, p. 51). Portanto, considerando-se (a) as limitações impostas pelo pacto de mútuo desenvolvimento; e (b) a lacuna de complexidade nos processos de desenvolvimento profissional, observa-se que essas duas demandas, sinalizadas pelo autor, podem levar à discussão sobre a gestão estratégica nas organizações, com enfoque na gestão da carreira profissional (DUTRA, 2010).

O quadro 05 sinaliza e sintetiza esses dois pontos de discussão em torno da atual gestão estratégica de pessoas, bem como os parâmetros que alteraram a concepção da carreira profissional e suas respectivas agendas propostas por Dutra (2011) para uma gestão da carreira profissional nas organizações contemporâneas.

**Quadro 05**  
As concepções contemporâneas da carreira  
e as agendas para a gestão da carreira profissional

| Pontos de Discussão   | As concepções contemporâneas da carreira  | Agenda para a gestão da carreira nas organizações  |
|---|---|--|
| <p><b>Limitações impostas pelo pacto de mútuo desenvolvimento</b></p> <p>Oferecimento de mais condições para o desenvolvimento pessoal sem as totais condições de absorver todas as pessoas desenvolvidas</p> | <p>a) as carreiras estão mais curtas e as pessoas estão percorrendo o espectro de suas carreiras em um intervalo de tempo menor;</p> <p>b) as pessoas estão mais ligadas ao seu desenvolvimento e o mercado tem oferecido, com um fator de atração e retenção, a aceleração na carreira. Em curto espaço de tempo a pessoa se desenvolve mais e passa a ter maior valorização no mercado de trabalho;</p> <p>c) as pessoas estão se preparando para vivenciar diferentes carreiras ao longo de suas vidas. Apoiá-las para se tornarem aptas a outras carreiras é um diferencial valorizado pelo mercado;</p> <p>d) outras dimensões da vida pessoal ganham importância e relevância. Cada vez menos as pessoas estão dispostas a abrir mão da família, amigos e ações comunitárias em prol exclusivo dos sacrifícios profissionais.</p> | <p>1- Oferecer para os profissionais uma progressão profissional ajustada às características do setor onde a organização atua;</p> <p>2- Abrir posições no topo da carreira, estimulando as pessoas que lá chegam a pensarem alternativas de carreira;</p> <p>3- Preparar as pessoas para saírem da carreira ou da organização a partir de um determinado ponto de suas trajetórias;</p> <p>4- Oferecer aos profissionais localizados no topo de suas carreiras desafios ligados à formação de profissionais que estão iniciando suas carreiras.</p> |
| <p><b>Lacuna de complexidade nos processos de desenvolvimento profissional</b></p>  | <p>a) inexistência de pessoas preparadas para as posições gerenciais – após terem alcançado o maior nível de complexidade na posição em que se encontram;</p> <p>b) a lacuna de complexidade tende a ser ocupada por quem estava na posição de maior complexidade, gerando um sobretrabalho para os gerentes;</p> <p>c) tendência dos gerentes assumirem uma grande carga de trabalho operacional, gerando pouco espaço para o seu desenvolvimento. Desse modo, as posições diretivas também não eram ocupadas pelo pessoal interno, devido à falta de preparo para tal ocupação.</p>   | <p>1- Preparo gerencial para as pessoas identificadas com esse perfil e possibilidades;</p> <p>2- Desenvolvimento das lideranças quanto à preparação dos seus liderados nos moldes sucessórios;</p> <p>3- Desenvolvimento dos gestores para a sua ascensão profissional concomitante ao desenvolvimento e sucessão dos liderados, emergindo internamente o desenvolvimento de novos talentos.</p>  |

Fonte: Elaborado pela autora, 2014, a partir de Dutra (2011, p. 53-54)

Segundo Dutra (2011), a tentativa de compreensão da dinâmica e do funcionamento da carreira profissional dentro das organizações e junto ao mercado de trabalho possibilitou a visualização dos desafios que se apresentam à atual gestão de pessoas.

Como tendências apontam-se situações, segundo o autor, exigentes e complexas, que demandarão sistemas de gestão de pessoas cada vez mais precisos e ajustáveis à realidade organizacional e de forma personalizada. Como exemplo cita-se o *trabalho à distância*, uma

modalidade de trabalho cada vez mais presente e que irá convidar ao planejamento e ao delineamento de estratégias para o gerenciamento da carreira e da remuneração à distância, ou ainda, o preparo das lideranças nessa modalidade de trabalho.

Como proposta para a efetivação da agenda de uma gestão da carreira profissional em função das concepções da carreira contemporânea, Dutra (2011) delineou o Sistema de Administração de Carreiras como elemento para o alinhamento entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional (DUTRA, 2011).

Com base nas diversas definições dos demais estudiosos do tema, Dutra (2011) delineou então a divisão e a composição do Sistema de Administração de Carreiras a partir dos seguintes itens: (1) princípios; (2) estrutura de carreira; (3) instrumentos de gestão; (4) papéis na administração de carreiras; (5) efetividade da carreira individual e da organização; e (6) processos sucessórios.

Destaca-se o item (3) por se tratar de instrumentos de gestão destinados à administração de carreiras, os quais são caracterizados, segundo Dutra (2011, p. 109), a partir das políticas (princípios e diretrizes básicas que balizam as decisões e os comportamentos) e das práticas (diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para a implementação de decisões, para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o meio externo) da gestão estratégica de pessoas.

Os instrumentos da gestão de carreira atuam em consonância com as demais funções da gestão de pessoas, como: captação, desenvolvimento e remuneração (DUTRA, 2011, p. 101). Por isso integram o sistema de administração de carreiras, que por sua vez possui características específicas e pertinentes ao contexto de uma gestão estratégica de pessoas, como demonstrado no quadro 06 (DUTRA, 2011).

**Quadro 06**  
As funções da Gestão de Pessoas X As características do  
Sistema de Administração de Carreiras

| Descrição das características do Sistema de Administração de Carreira  | Funções da Gestão de Pessoas  |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atuação vinculada às demais políticas e práticas de gestão de recursos humanos.</li> <li>2. Um sistema de administração de carreiras deve possibilitar a interligação e a estruturação dos vários instrumentos de gestão dos grupos ocupacionais abrangidos pelo sistema, de forma a garantir consistência entre os mesmos.</li> <li>3. Partindo-se da premissa da responsabilidade compartilhada pela carreira, trata-se de um instrumento que estimula o processo contínuo de diálogo entre o indivíduo e a organização, por meio de propostas voltadas ao compartilhamento de valores e objetivos, a transparência e a sinceridade de intenções.</li> <li>4. O sistema proporciona uma participação que convida à responsabilidade do indivíduo junto ao planejamento da sua carreira profissional. Tal conduta possibilita consciência quanto a sua capacitação e desenvolvimento.</li> <li>5. A contínua negociação de expectativas estimula o indivíduo a direcionar seu desenvolvimento para áreas de interesse comum com a organização.</li> <li>6. Os processos de mobilidade interna e de sucessão tornam-se decisões amadurecidas nas negociações cotidianas entre as pessoas e a organização.</li> </ol> | <p style="text-align: center;">✚ Captação</p> <p style="text-align: center;">✚ Desenvolvimento</p> <p style="text-align: center;">✚ Remuneração</p> |

Fonte: Elaborado pela autora, 2014, a partir de Dutra (2011, p. 109).

Ressalta-se ainda que os instrumentos de gestão da carreira estão voltados às preocupações estratégicas da gestão de pessoas e de integração. Por isso suas categorias revelam os respectivos níveis de responsabilidade, a saber: (a) suporte às decisões individuais (plano de responsabilidade do indivíduo); (b) suporte ao gerenciamento de carreira (plano de responsabilidade por parte dos gestores); e (c) facilitadores da comunicação entre as pessoas e a organização (plano de responsabilidade por parte dos gestores).

O quadro 07 apresenta essas respectivas responsabilidades na gestão da carreira profissional, a partir da ótica dos três agentes envolvidos: as pessoas, os gestores e as organizações, tanto no nível do planejamento individual como no de gerenciamento da carreira por parte da organização.

**Quadro 07**  
Responsabilidades na gestão da carreira profissional

| Agentes da Responsabilidade   | Nível de Planejamento Individual da carreira   | Nível do Gerenciamento da carreira   |
|---|--|--|
| <p><b>Responsabilidade das pessoas</b></p> <p>Caracteriza-se por oferecer orientação, informação, metodologia, técnicas e estímulos de maneira que o indivíduo possa planejar e administrar sua carreira, vinculada ou não à organização.</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoavaliação de interesses, valores e habilidades;</li> <li>2. Análises de opções de carreira;</li> <li>3. Decisão sobre objetivos e necessidades de desenvolvimento;</li> <li>4. Comunicação das preferências de carreira ao gestor;</li> <li>5. Mapeamento de expectativas de carreira e conciliação com necessidades da organização;</li> <li>6. Perseguir seu plano de ação.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Cabe ao indivíduo prover informações precisas para a organização acerca de suas expectativas, experiências e habilidades.</li> </ol>   |
| <p><b>Responsabilidades dos gestores</b></p> <p>Caracteriza-se por oferecer apoio quanto ao atendimento de necessidades em termos de recursos humanos.</p>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estimular o funcionário a planejar sua carreira;</li> <li>2. Avaliar com realismo os objetivos e as necessidades de desenvolvimento de seus funcionários;</li> <li>3. Aconselhar seus funcionários no desenvolvimento conciliado com o da organização;</li> <li>4. Acompanhar a implementação do plano de carreira dos funcionários.</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Validar as informações fornecidas pelos funcionários;</li> <li>b. Prover informação acerca de vagas em aberto em sua área;</li> <li>c. Identificar candidatos internos em condições de assumir a vaga em aberto;</li> <li>d. Identificar oportunidades para o desenvolvimento de seus subordinados.</li> </ol> |
| <p><b>Responsabilidade da organização</b></p> <p>Caracteriza-se por oferecer apoio quanto ao atendimento de suas necessidades em termos de recursos humanos.</p>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prover modelos de planejamento de carreira, recursos, aconselhamento e informações necessárias;</li> <li>2. Prover treinamento em planejamento de carreira para gestores e funcionários;</li> <li>3. Prover ações de capacitação.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Prover informações e processos para suportar a ação dos gestores;</li> <li>b. Manter atualizado o sistema de informações acerca das necessidades da empresa.</li> </ol>  |

Fonte: Adaptado de Dutra, 2011, p. 111.

A seguir, o quadro 08 apresenta os Instrumentos e Técnicas para o Desenvolvimento de Carreiras, conforme os estudos realizados e propostos por Dutra (2011, p. 113), os quais possibilitam a efetivação das responsabilidades descritas no quadro 08, em seus diferentes níveis e campos de atuação.



**Quadro 08**  
Instrumentos e Técnicas para o desenvolvimento de carreiras

| Instrumentos                                  | As técnicas para o desenvolvimento de carreiras  |
|---|--|
| Instrumentos para autoavaliação               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Workshops para planejamento de carreira</li> <li>2. Manuais para planejamento de carreira</li> </ol>   |
| Aconselhamento Individual                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profissionais de recursos humanos</li> <li>2. Conselheiros profissionais – internos ou externos</li> <li>3. Profissionais de recolocação</li> <li>4. Chefia imediata e mediata</li> </ol>  |
| Informações acerca das oportunidades internas | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divulgação de posições disponíveis (<i>jobpositing</i>)</li> <li>2. Levantamento de habilidades</li> <li>3. Sistema de carreiras, com divulgação dos pré-requisitos de acesso a cada posição</li> <li>4. Centro de informações acerca das oportunidades de carreira</li> </ol>   |
| Processos de Avaliação de potencial           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centros de avaliação</li> <li>2. Previsão de demanda por recursos humanos</li> <li>3. Planos de sucessão e remanejamentos</li> </ol>   |
| Programas de desenvolvimento                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programas de rotação interna (<i>job rotation</i>)</li> <li>2. Programas de desenvolvimento interno e externo</li> <li>3. Bolsas de estudo ou programas de assistência à educação</li> <li>4. Desenvolvimento de gestores como conselheiros de carreira</li> <li>5. Programas de desenvolvimento visando carreiras paralelas</li> <li>6. Sistemas de orientação do desenvolvimento individual</li> </ol> |

Fonte: Adaptado de Dutra, 2011, p. 113.

Ressalta-se que a eficácia desses instrumentos e técnicas para o desenvolvimento de carreira auxiliares do sistema de administração de carreiras passam pelas seguintes naturezas: (a) transparência – refere-se à percepção relativa ao acesso global às informações por parte dos funcionários, sendo necessário que a organização seja constantemente informada acerca das expectativas das partes envolvidas –; (b) honestidade de intenções – trata do relacionamento transparente e da confiança entre as partes – indivíduos e organizações –; (c) sentimento de segurança; e (d) clareza das regras – para que as partes se sintam seguras é fundamental que as regras básicas das relações entre as partes estejam acordadas entre ambas (DUTRA, 2011).

Para Dutra (2011), o indicador de sucesso de um sistema de administração de carreiras está no nível de absorção e utilização de suas políticas e práticas desenhadas especificamente para pessoas, gerenciados por gestores e alinhados aos propósitos específicos de cada organização. Portanto, complementa-se como características desse sistema: a legitimidade, a

contínua adequação às demandas e expectativas das pessoas e a capacidade de atuar como suporte ao desenvolvimento da organização e das pessoas.

Como proposta para a sedimentação e a sustentabilidade do sistema de administração de carreiras, Dutra (2011) propôs um modelo para concepção, implementação e revisão dos sistemas de administração de carreiras, contemplado a partir das seguintes etapas: (1) levantamento das necessidades; (2) determinação de novas direções e possibilidades; (3) definição de um plano de ação; e (4) manutenção da mudança (DUTRA, 2011).

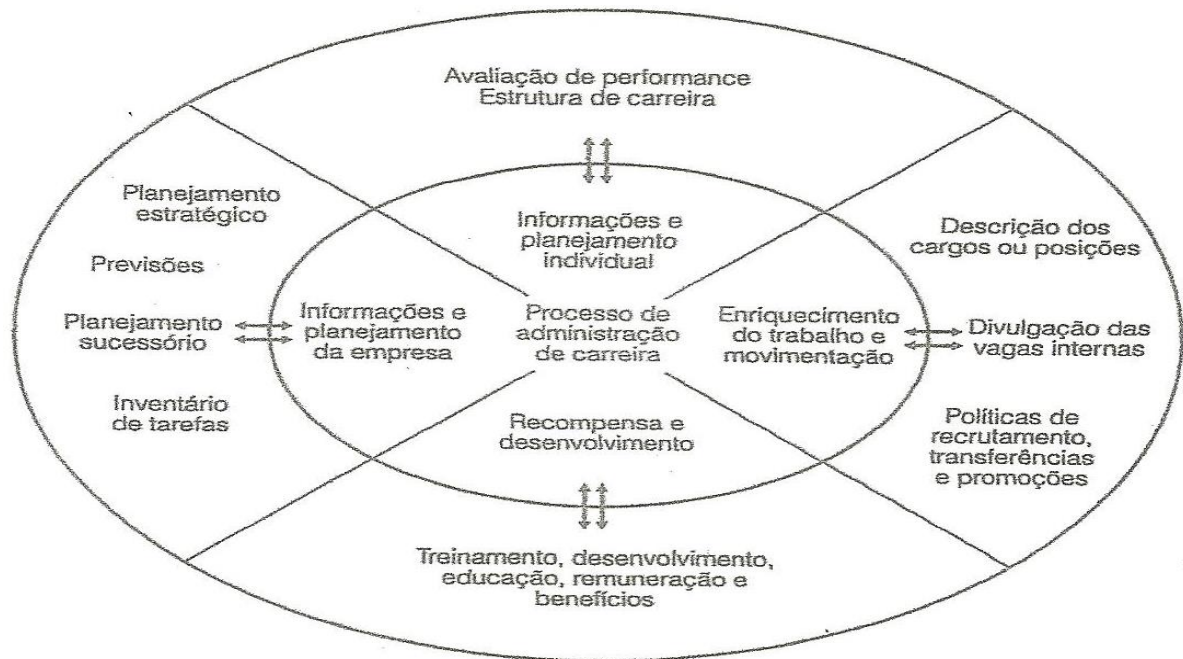
Dentre essas etapas destaca-se aqui a primeira – a do levantamento das necessidades –, que tem como atividades: a identificação de necessidades da organização e das pessoas abrangidas pelo sistema; avaliação das políticas e práticas de gestão de recursos humanos existentes na organização; análise da cultura organizacional; definição de grupos de trabalho; construção de um modelo conceitual.

Com relação à atividade de avaliação das políticas e práticas de gestão de recursos humanos existentes na organização, Dutra (2011) ressaltou a necessidade de um alto nível de integração entre o sistema de administração de carreiras e os instrumentos que cercam a área de gestão de pessoas.

Baseado em Dutra (2011, p. 126) conforme Figura 02, é possível sinalizar os alinhamentos existentes entre os processos, políticas e práticas da gestão de recursos humanos e da administração da carreira.

**Figura 02**

Relação entre os processos de Administração de Carreira e de Gestão de Recursos Humanos



Fonte: Dutra (2011, p. 126).

Com relação aos estudos que sinalizaram as implicações para o futuro da gestão de pessoas no Brasil e, por consequência as tendências voltadas à gestão da carreira profissional, exemplifica-se as pesquisas de Veloso (2010, p. 20). A autora apresentou análises relacionadas aos resultados de uma pesquisa realizada em 2009 com gestores em diversos estados brasileiros, questionados sobre a relevância de políticas e práticas de gestão de pessoas para 2015. Segundo a pesquisadora, em sua maioria (87,5%) apontaram como um desafio muito relevante, um tema diretamente relacionado à gestão de carreiras: a Gestão e Retenção de Talentos.

Esses estudos também indicaram o fato preocupante de que a minoria desse mesmo grupo de gestores (19,7%) apresentem como um desafio muito relevante os programas e projetos de preparação para a aposentadoria e terceira carreira. Além da pouca relevância apontada por esses gestores para o tema – que deveria integrar os projetos de gestão de carreiras –, é importante ressaltar que, em 2011, somente 32% de um grupo de 504 empresas brasileiras declararam, por meio de seus gestores, apresentar esse tipo de programa estruturado em sua gestão de pessoas.

Essas observações apontaram, segundo Veloso (2012), tendências de estudos para os próximos anos, sendo a gestão de talentos uma preocupação latente. Já a preparação para a aposentadoria, embora não esteja em evidência, certamente será uma necessidade nos

próximos anos, uma vez que, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a tendência de envelhecimento da população brasileira é evidente.

Condizente com essa leitura, Veloso (2012) sinalizou estudos que detectaram a função do conselheiro de aposentadoria como uma das carreiras de futuro. Trata-se de transformações no mercado de trabalho brasileiro que fazem surgir profissões inovadoras.

Por outro lado, pesquisadores como Scalabrin, Kishore e Casado (2010) apontaram como tendências aspectos ligados a uma concepção da carreira sob a ótica individual. Para tanto, sinalizaram fatores como as redes sociais de desenvolvimento – consideradas ferramentas para o avanço na carreira – e a revolução do movimento de *opt-out*, que convida as organizações a uma revisão dos seus ambientes de trabalho, consideradas as diferenças geracionais e os propósitos ligados ao trabalho apenas quando conciliados aos propósitos pessoais e à hierarquia de valores do indivíduo.

Essas considerações sinalizam agendas para as futuras e possíveis pesquisas que possam integrar cada vez mais os propósitos dos indivíduos e das organizações rumo a uma gestão sustentável da carreira profissional.

O quadro 09 apresenta os respectivos autores que sustentaram a composição desta fundamentação teórica, bem como os constructos que a delinearão.

As propostas metodológicas para este projeto de pesquisa, apresentadas na próxima seção, nortearão as pesquisas de campo junto à organização considerada destaque no gerenciamento de pessoas – a COPAGAZ.

### Quadro 09

Estrutura da fundamentação teórica: constructos, focos abordados e principais autores

| Constructos  | Focos abordados   | Principais Autores   |
|--|---|--|
| 1. Gestão estratégica de pessoas   | 1.1 Histórico das organizações, definições, origens e evoluções conceituais da área<br>1.2 A transição da área de recursos humanos para a gestão estratégica de pessoas<br>1.3 As abordagens e os modelos de gestão de pessoas<br>1.4 Os modelos de gestão baseados nas estratégias de controle e de comprometimento<br>1.5 A gestão estratégica de pessoas baseada em indicadores e processos  | Schuler; Jackson, 1987; Albuquerque, 1987, 199, 2002; Anthony; Perrewé; Kacmar, 1996; Delery; Doty, 1996; Ulrich, 1998; Becker;Lacombe; Tonelli, 2001; Huselid; Ulrich, 2003; Ulrich, 2003; Becker; Huselid; Ulrich, 2003; Beatty; Becker; Huselid, 2005; Albuquerque; Fischer, 2005; Martin-Alcazar.; Romero-Fernandez.; Sánchez-Gardey, 2005; Legge, 2006; Paschini, 2006; Lacombe; Chu, 2008; Mascarenhas, 2008; Schuker, 2009; Lengnick-Hall et al., 2009;Armstrong; Rounds, 2010, Armstrong; Taylor, 2014.  |
| 2. Gestão da carreira profissional   | 2.1 O histórico, as origens e as definições de carreira<br>2.2 As contribuições das demais áreas para os estudos da carreira profissional<br>2.3 Os modelos emergentes da carreira profissional e as concepções dos significados do trabalho<br>2.4 A administração e o planejamento da gestão da carreira profissional nas organizações  | Schein, 1965, 1969, 1971, 1978, 1982, 1984, 1985, 1990, 1996, 2007; Hall, 1976, 1996, 2002; Dutra, 1993, 1996, 2002, 2009, 2010, 2011, 2012; Arthur, 1994; Arthur; Claman, 1995; Defillippi; Arthur, 1994; Arthur; Rousseau, 1996; Baruch, 2004; Harrington; Hall, 2007; Gunz; Peiperl, 2007; Arthur, 2008; Kilimnik, 2008, 2011; Bendassolli, 2009a; Briscoe; Antoniu, 2010; Kapova; Arthur, 2011;Veloso, 2009a, 2009b, 2010, 2011, 2012; Veloso; <i>et al.</i> , 2011, Briscoe; Hall; Mayrhofer, 2012; Dutra; Veloso, 2013; Briscoe; Hall, 2013; Yean; Yahya, 2013; Ng; Feldman, 2014. |
| 3. Interação entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional | 3.1 As transformações do contrato psicológico entre o indivíduo e a organização<br>3.2 Os referenciais conceituais e a dinâmica da carreira sob a ótica organizacional e individual<br>3.3 As experiências de carreira como orientadores das decisões estratégicas na gestão de pessoas<br>3.4 Aspectos práticos e as tendências no gerenciamento de pessoas – propostas para uma gestão estratégica de pessoas em alinhamento com a gestão da carreira profissional. | Schein, 1978, 2007; Moore, 1979; Leibowitz; Gutteridge; Otte; Williamson, 1983; Leibowitz; Farren; Kaye, 1986; Granrose; Portwood, 1987; Leibowitz, 1992; Dutra, 1993, 1996,2011; Orpen, 1994; Rousseau, 1995; Arthur; Rousseau , 1996; Baruch, 2004; De Vos, Meganck, 2008; Kellett; Humphrey; Sleeth, 2009; Antoniu, 2010; KATS <i>et al.</i> ,2010; Palade, 2010; Power, 2010; Adekola, 2011; Beheshtifar, 2011 Veloso <i>et al.</i> , 2011, 2012; Dutra; Veloso, 2013; Yean; Yahya 2013.   |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

### 3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo apresentar o método, as técnicas e os procedimentos que foram utilizados na pesquisa e que permitiram aumentar a compreensão do estudo realizado para assegurar a réplica científica, conforme apontou Silveira et al. (2009 p. 68). Ressalta-se que a apresentação desses procedimentos metodológicos é decorrente dos objetivos e demais diretrizes inerentes à pesquisa científica – tema, problema e questão de pesquisa – delineados para o estudo. Decorrente também da fundamentação e revisão teórica que embasou e sustentou a apresentação, análise e discussão dos resultados da investigação.

A estrutura do presente capítulo foi construída a partir dos seguintes itens, constituintes das respectivas seções e subseções: aspectos gerais; caracterização da pesquisa e delineamentos metodológicos; a estratégia de pesquisa – estudo de caso; os procedimentos para a coleta de dados; e as estratégias de tratamento e de análise dos dados.

#### 3.1 ASPECTOS GERAIS

Segundo Vieira (2006), a metodologia é a parte essencial de um trabalho de pesquisa, considerada como alicerce para as premissas da validade, da confiabilidade e da aplicação. Esses três aspectos garantem a avaliação do processo de cientificidade. A ciência, segundo Kerlinger (2009) é um empreendimento voltado exclusivamente para o conhecimento e a compreensão de fenômenos naturais.

Por isso, Sampieri et al. (2006) afirmaram que a pesquisa científica é sistemática, empírica e crítica. E ressaltaram que essas características se aplicam tanto aos estudos de abordagem quantitativa, qualitativa, como mista. Sistemática, esclareceram os autores, porque implica a disciplina necessária para se fazer a pesquisa científica, garantindo que os fatos não serão deixados à causalidade. Empírica porque denota que os dados serão coletados e analisados. E crítica, como significado de que a pesquisa será avaliada e melhorada constantemente. Gil (2011) acrescentou que o principal objetivo de uma pesquisa é a descoberta de respostas para problemas mediante a utilização dos procedimentos científicos.

Cooper e Schindler (2003) acrescentaram que no campo da Administração, os estudos e os procedimentos científicos devem contar com uma investigação sistemática, baseados em critérios sólidos, que possam gerar informações confiáveis para o entendimento das atitudes, dos comportamentos e das decisões que cercam as organizações e, conseqüentemente, os indivíduos que nelas atuam.

Para garantir a investigação sistemática do fenômeno delineado por esta tese – a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional – a pesquisa contemplou a realização de um estudo de natureza teórico-empírica, a partir da abordagem qualitativa. O método de pesquisa utilizado foi o fenomenológico de natureza hermenêutica (ANDRADE MARTINS, 1994; COLTRO, 2000; DARTIGUES, 2002; MOREIRA, 2004; VERGARA, 2006; ABBAGNANO, 2007; CRESWELL, 2010; BOEIRA; VIEIRA, 2010; GIL, 2011).

Os objetivos da pesquisa estiveram relacionados aos propósitos da pesquisa exploratória (SELLTIZ et al., 1974; COOPER; SCHINDLER, 2003; HAIR, JR. et al., 2005; SAMPIERI et al., 2006, SILVEIRA et al, 2009).

Como estratégia de pesquisa a foi utilizada estratégia do estudo de caso único em profundidade. Para a coleta de dados foram adotados os seguintes procedimentos: as pesquisas documentais; as entrevistas semiestruturadas realizadas em profundidade, acompanhadas do preenchimento de dois *Check-list* – relacionados às temáticas em estudo – a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional; e também as observações simples, não participante. Esses procedimentos e estratégias reunidos conduziram à triangulação, conforme ressaltado por Eisenhardt (1989) e Yin (2010).

Quanto às estratégias de tratamento e de análise dos dados, foram adotadas as estratégias de análise documental e análise de conteúdo que possibilitaram a compreensão do fenômeno estudado, por intermédio das categorias e das subcategorias de análise.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTOS DA PESQUISA

A natureza deste trabalho foi teórico-empírica, considerando-se que o estudo partiu de um embasamento teórico realizado a partir das pesquisas bibliográficas em torno dos constructos da gestão estratégica de pessoas e da gestão da carreira profissional – assuntos que constituíram a fundamentação teórica da tese.

Com relação ao aspecto empírico, Oliveira (2002) sinalizou que as pesquisas de campo têm como objetivo comprovar ou rejeitar as proposições sugeridas pelos modelos teóricos e apresentar a sua aplicação frente às diferentes necessidades humanas. As pesquisas de campo demandam determinadas teorias, que atuam como ponto de partida para as pesquisas científicas.

As pesquisas bibliográficas realizadas a respeito dos constructos desta tese formaram a base para composição do delineamento dos instrumentos de coleta dos dados, a saber: as pesquisas documentais; as entrevistas semiestruturadas realizadas em profundidade,

acompanhadas do preenchimento, por parte dos respondentes, de dois *Check-list* – relacionados às temáticas em estudo – a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional; e também as observações simples, não participante, efetivadas em campo junto aos participantes do estudo (natureza empírica).

Sob a ótica de Sampieri et al. (2006), a pesquisa pode cumprir dois objetivos fundamentais: (a) a produção de conhecimentos e de teorias – classificadas como pesquisa básica –; e (b) pesquisas destinadas à solução de problemas práticos, denominadas como pesquisa aplicada. Gil (2010) corroborou os enunciados apresentados por Sampieri *et al.* (2006), ao sinalizar ser essa uma das mais tradicionais classificações da pesquisa, que, segundo ele, recai sob o tópico de finalidades da pesquisa.

Considerando os propósitos apresentados e investigados, esta tese configurou-se como uma pesquisa básica, ao visar o objetivo da produção e da ampliação dos conhecimentos ligados à gestão estratégica de pessoas e à gestão da carreira profissional.

Sob a configuração de pesquisa, destacam-se os aspectos relacionados à abordagem. E quanto a essa estrutura, há unanimidade por parte dos teóricos ao denominarem-na seja como abordagens, métodos, paradigmas ou perspectivas, mas todos sob duas óticas: a qualitativa e a quantitativa (GODOY, 1995; ALVES-MAZZOTI; GEWANDSZNAJDER, 1998; OLIVEIRA, 2002; GRUBITS; NORIEGA, 2004; CRESWELL, 2010; GIL, 2010; SILVEIRA, 2009; RICHARDSON, 2012).

Portanto, a abordagem de pesquisa proposta para esta tese foi a qualitativa. Essa afirmação encontrou sustentação nos estudos e pesquisas realizadas pelos teóricos da metodologia científica. Destacam-se aqui os trabalhos de Godoy (1995); Alves-Mazzotti; Gewandsznajder (1998); Flick (2004); Chizzotti (2008); Godoi e Balsini (2010); Richardson (2012). Em comum, esses autores retrataram a pesquisa qualitativa como aquela que investiga um objeto sob a ótica particular e específica de um grupo de pessoas ou um sujeito, a fim de traçar um olhar interpretativo em relação a esse objeto de estudo. Ressalta-se que essa visão é fruto de uma percepção, de uma vivência e de um significado próprio, específico e estabelecido para o objeto em estudo.

Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998) consideraram como principal característica desse tipo de abordagem a concepção compreensiva e interpretativa, por meio da qual parte-se do pressuposto de que “as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado” (ALVES-MAZZOTI; GEWANDSZNAJDER, 1998, p. 131).



Completam as características da pesquisa de abordagem qualitativa, segundo esses autores: (a) a visão holística, por meio da qual a compreensão do significado de um comportamento ou evento se justifica em função das inter-relações em dado contexto; (b) a abordagem indutiva, uma vez que o pesquisador parte de observações desprendidas de um foco específico, que serão mais bem delineadas nas fases de coleta e análise de dados; (c) a investigação naturalística, que convida a uma participação mínima do pesquisador no contexto observado.

As duas primeiras características, observadas por Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998), foram também observadas por Godoi e Balsini (2010), quando afirmaram que a perspectiva qualitativa é influenciada por transformações geradas pela filosofia da linguagem, e que essa própria função da linguagem passa da representação à ação. Por isso, o nível de análise deixa a interioridade psíquica para se situar na interação do indivíduo com o meio em que vive e atua. Segundo as autoras, a abordagem qualitativa interessa-se não pela gramática ou estrutura interna, mas pelo caráter comunicativo de mediador e formador das experiências e das necessidades sociais.

Os estudos acerca das características da pesquisa de abordagem qualitativa também foram analisados por Godoy (1995), que as sintetizou em cinco importantes pontos: (1) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Nesse quesito, a autora destacou como relevante o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural; (2) A palavra escrita guarda um papel de destaque tanto para a obtenção dos dados, quanto na disseminação dos resultados.

Os dados aparecem sob a forma de transcrições de entrevistas, anotações de campo e vários outros tipos de documentos. Segundo a autora, visando à compreensão profunda do fenômeno, considera-se que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. A autora ainda destacou que o ambiente e as pessoas inseridos nessa realidade devem ser “olhados holisticamente: não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo”. E acrescentou: “não é possível compreender o fenômeno humano sem a compreensão do quadro referencial (estrutura), dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações” (GODOY, 1995, p. 62-63).

As duas outras características da pesquisa de abordagem qualitativa sinalizadas por Godoy (1995) foram: (3) o significado que as pessoas atribuem às coisas e à sua vida corresponde às preocupações essenciais do pesquisador nessa abordagem de pesquisa. Portanto, é fundamental a compreensão do fenômeno que está sendo investigado sob a

perspectiva e ótica dos participantes, a fim de que possa ser esclarecido o dinamismo interno das situações, frequentemente invisível aos observadores externos.

E, por último, (4) a utilização do enfoque indutivo na análise dos dados. Tal procedimento é possível porque o ponto de partida da pesquisa, nessa abordagem, são as questões ou interesses amplos, como a que nesta tese foi delineada: o alinhamento entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional, em uma organização que se destaca no gerenciamento de pessoas. Os campos de análise vão gradativamente se tornando mais diretos e específicos no decorrer da investigação da pesquisa. Uma possível construção e elaboração do quadro teórico vai sendo delineada à medida que os dados são coletados e examinados (GODOY, 1995).

Flick (2004) também destacou que a pesquisa qualitativa contempla pontos de vista e práticas no campo sob diferentes ângulos, porque existem diversas perspectivas subjetivas a ele relacionadas, ao que Richardson (2012) corroborou quando também considerou como uma das principais finalidades da pesquisa qualitativa a busca pela compreensão minuciosa dos significados e das características contingenciais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas do comportamento.

A pesquisa de abordagem qualitativa é um conceito que abrange várias formas de análise, tais como a fenomenológica, participativa, antropológica, indutiva e interpretativa, o que auxilia na compreensão e explicação do fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural (GODOI; BALSINI, 2010).

Por isso, nesse tipo de abordagem considera-se a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. Segundo os autores, no cenário da pesquisa qualitativa não se buscam regularidades, mas a compreensão dos agentes sobre aquilo que os levou singularmente a agir como agiram. Para que ocorra essa compreensão é necessário que os sujeitos sejam escutados segundo a sua linha de raciocínio e motivações internas. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são premissas básicas na pesquisa qualitativa, conforme apontaram os diversos autores.

A atribuição de significados vinculada à conceituação dos estudos qualitativos somou-se aos estudos de Chizzotti (2008), para quem o termo *qualitativo* implica uma partilha com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa. Segundo o autor é possível extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível. Para Chizzotti (2008), as pesquisas qualitativas não possuem um único padrão,

porque admitem que a realidade é fluente, contraditória, sendo os processos de investigação dependentes também do pesquisador, da sua concepção, valores e objetivos.

Seguindo os pressupostos dessa concepção de pesquisa, Godoi e Balsini (2010) ressaltaram que o interesse pela investigação de abordagem qualitativa é determinado pela concepção epistemológica que envolve a relação sujeito e objeto porque “todos os tipos de pesquisa qualitativa se baseiam na visão de que a realidade é construída pela interação de indivíduos com seu mundo social” (GODOI; BALSINI, 2010, p. 93).

No entanto, Vieira (2006) propôs alguns cuidados para garantir à pesquisa qualitativa a objetivação do fenômeno estudado e até mesmo a replicação da pesquisa. Essas recomendações se fazem necessárias e somam-se às sinalizações apontadas por outros autores, tais como Godoy (1995).

A abordagem da pesquisa qualitativa se justificou para esta tese, uma vez que a obtenção dos dados sobre as pessoas, os lugares e processos interativos ocorreu pelo contato direto do pesquisador com a ação estudada – nesse caso, no ambiente natural, na própria Organização COPAGAZ, conforme recomendado por Godoy (1995), em sua primeira premissa.

A escolha da Organização COPAGAZ é justificada como a escolha do Caso Único, dada a sua inserção contínua, desde a primeira edição do ranking Aon Hewitt, em 2003, e assim permanecendo até o ano de 2014 – a mais recente edição do Ranking. A sua presença sempre foi marcada por posições de destaque, como aponta o Anexo 03, que traz o balanço de todas as edições e premiações do ranking Aon Hewitt.

Em atendimento à segunda premissa informa-se que os dados foram obtidos de forma direta, por meio das transcrições das entrevistas, realizadas com a supervisora da área de recursos humanos e o gestor executivo da organização, responsável pela primeira filial da companhia, inaugurada em 1961. Os dois profissionais formalizaram a autorização para a divulgação de seus nomes, por meio da assinatura no documento que lhes foi apresentado previamente à realização da entrevista. O documento encontra-se no Apêndice 01.

A terceira premissa foi atendida, uma vez que os dados coletados correspondem ao fenômeno pesquisado. O plano da coleta de dados, aqui denominado protocolo para a coleta de dados – conforme demonstrado no Apêndice 02 – visa à identificação do objetivo geral da tese: observar como ocorre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional, na percepção do profissional de recursos humanos e do gestor executivo que atuam em uma organização destacada no gerenciamento de pessoas, segundo o *Ranking* Aon Hewitt.

O método indutivo (quarta premissa) esteve presente na análise dos dados, como será apresentado no respectivo capítulo. Segundo Andrade Martins (1994) o método científico possibilita a compreensão da realidade em busca da obtenção e, concomitantemente, da transformação do conhecimento, o que pode levar a uma nova forma de intervenção na realidade. O método científico acompanha e é determinado pelos contextos de tempo e espaço e, por isso, são também determinados pela evolução histórica.

As pesquisas qualitativas, por meio da narrativa ou do relato, revelam, segundo Silveira et al. (2009, p.70) as situações onde ocorrem os fatos. Segundo os autores, as pesquisas qualitativas são capazes de apontar “o que”, “como” e “quando”, dentre outros aspectos, “esses fatos acontecem, justapõem e se interrelacionam”. A pesquisa qualitativa é marcada por um raciocínio indutivo, partindo da análise de uma situação particular para o geral. Assim, o processo indutivo de análise é orientado pelo objeto de estudo, no caso da presente tese – a gestão estratégica de pessoas e a carreira profissional, contemplando a comparação das situações. Ressalta-se que amparado pelo método indutivo, as definições da pesquisa na abordagem qualitativa são contextuais e evoluem no decorrer da realização do estudo. A validade científica é assegurada por meio da triangulação, ou seja, da adoção de no mínimo três técnicas de levantamento de dados primários.

A amostra tem como alvo, segundo Silveira et al. (2009), os respondentes representativos do fenômeno em análise, considerados como informantes-chave. Esses informantes foram representados nessa tese pela supervisora de recursos humanos e gerente operacional da primeira unidade fundada na organização COPAGAZ. Ambos fazem parte da alta gestão da organização e dos integrantes que se reúnem para a tomada das decisões junto ao dono da empresa, que faz parte do Conselho Administrativo.

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

Assim como Andrade Martins (1994), Vergara (2006) atribuiu à fenomenologia o seu caráter descritivo ou transcendental. Sinalizou as origens desse método ligadas a Husserl e pontuou a perspectiva fenomenológica, baseando-se em Dartigues (1973) como uma busca para reintegrar o mundo da ciência ao mundo da vida. Vergara (2006) sinalizou ainda que

dessa perspectiva surgiram a fenomenologia realista, a constitutiva, a existencial e a hermenêutica – sendo essa última preconizada por Heidegger.

Trata-se de uma fenomenologia interpretativa considerada importante referência para as pesquisas empíricas em administração, pois prioriza a busca do conhecimento voltada para o resgate dos significados atribuídos pelos sujeitos ao fenômeno sob investigação. Na presente tese buscou-se o significado da carreira profissional e, para tanto, se analisou a percepção desses agentes quanto ao alinhamento entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional, em uma organização com destaque no gerenciamento de pessoas. Portanto, o método de pesquisa proposto para o delineamento desta tese, considerando os pressupostos acima sinalizados e a abordagem qualitativa anteriormente justificada, é o fenomenológico de natureza hermenêutica. Trata-se de um método de pesquisa oposto ao positivista – destinado aos estudos de abordagem quantitativa.

Andrade Martins (1994) acrescentou que a fenomenologia hermenêutica está para além de um método. Trata-se de uma “atitude” fenomenológica, traduzida pela atitude de abertura para a compreensão daquilo que se mostra. O objeto de estudo – o fenômeno e a sua apropriação –, “dá-se através do círculo hermenêutico: compreensão / interpretação / nova compreensão” Martins (1994, p. 03). A pesquisa fenomenológica hermenêutica tem como ponto de partida a compreensão do viver, que conduz a atenção para o objeto de investigação, possibilitando uma interpretação que gerará outra e nova compreensão diante do fenômeno estudado. A busca dessa pesquisa volta-se para a relação entre o fenômeno e a essência, o todo e as partes, o objeto e o contexto. Segundo Andrade Martins (1994), a validação científica encontra-se na interpretação e na capacidade de reflexão do pesquisador sobre o fenômeno, objeto de seu estudo. Moreira (2004) esclarece as origens e concepções quanto à fenomenologia ao sinalizar como um dos movimentos filosóficos que tem se destacado, como uma abordagem específica à pesquisa qualitativa porque se trata de um método de investigação crítico, rigoroso e sistemático, aplicável ao estudo de fenômenos importantes em vários campos da administração. Dentre eles, pode-se destacar o estudo da gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional – como propôs esta tese. Assim como Andrade Martins (1994) e Moreira (2004), Creswell (2010) também analisou a transposição da fenomenologia para os campos de pesquisa. Os três autores compartilharam do enunciado de que os estudos fenomenológicos originaram-se dos trabalhos de E. Husserl. Seus discípulos acrescentaram interpretações às ideias originais do seu precursor, que por sua vez imprimiu alterações ao longo dos trabalhos publicados, dificultando um quadro seguro das próprias ideias. (MOREIRA, 2004).

Tais afirmações indicaram a complexidade que cerca os constructos decorrentes dessas bases de estudo, dentre eles os que estão ligados aos eventos de fenômenos e da percepção. A terminologia “percepção” pode ser compreendida como um método complexo para obtenção da informação sobre o mundo em que se está inserido, especificamente por intermédio dos sentidos, cuja informação está apreendida na consciência (MOREIRA, 2004).

Concernente com as análises de Moreira (2004), Gil (2011) destacou ainda a importância da consciência ao sinalizar que as pesquisas realizadas sob o enfoque fenomenológico demandam do pesquisador o compromisso em apresentar e esclarecer o que é dado. “Não procura explicar mediante leis, nem deduzir com base em princípios, mas considera imediatamente o que está presente na consciência dos sujeitos” (GIL, 2011, p. 14). Dessa maneira, o que interessa ao pesquisador não é o mundo existente, nem mesmo o conceito subjetivo, mas o modo como o conhecimento do mundo se dá, tem lugar e se realiza para cada indivíduo pesquisado. Complementando, Coltro (2000) ressaltou a relevância dos métodos de pesquisa. Segundo o autor, os métodos devem ser selecionados, ajustados e desenvolvidos considerando-se a compatibilidade com o fenômeno em análise. Por isso, ao apresentar a fenomenologia hermenêutica, classificou-a como uma adequada alternativa para a discussão dos pressupostos considerados naturais na ação humana. Tomemos como exemplo a delimitação desta tese, quando os agentes da pesquisa – o profissional da área de recursos humanos e o gestor executivo da organização – foram convidados a refletir acerca das suas percepções em relação ao alinhamento entre os constructos analisados, bem como em relação ao significado do trabalho e da carreira profissional para cada um deles.

Desta forma, a estratégia adotada – a entrevista semiestruturada e em profundidade, fundamentada no método fenomenológico-hermenêutico – viabilizou o desdobramento das questões pré-elaboradas, a ponto de gerar mais do que a identificação dos fenômenos pesquisados, mas a investigação, o detalhamento e a conseqüente reflexão por parte dos entrevistados sobre como esses “fenômenos” lhes remetiam às suas próprias experiências pessoais e profissionais. A experiência descrita endossa o que Coltro (2000) afirmou ao se referir ao “mergulho no mundo dos temas” e seus respectivos significados, ao diálogo e à reflexão. Esses compostos também foram compartilhados com o pesquisador, possibilitando a interação de ambos – pesquisador e pesquisado, sob a vertente reflexiva.

Para Coltro (2000), o método fenomenológico hermenêutico considera a atitude reflexiva como elemento necessário para que o sujeito se volte aos próprios atos e pensamento. Atos e pensamentos poderão se tornar objetos de um novo ato: o ato da reflexão. Baseado nos estudos realizados, o autor afirmou que a consciência de si só pode ser

experimentada no método passado. Isto é afirmado porque segundo Coltro (2000), sob a égide dessa metodologia é preciso descobrir, revelar o fenômeno, desvendando-o para além das aparências, concentrando-se nos fatos e experiências vivenciados, o que demanda o despertar das reflexões. É necessário atentar-se não só aos fatos, mas aos seus significados.

Segundo Gil (2011), sob a ótica fenomenológica, a realidade não é passível de ser explicada como um conhecimento que parte de explicações em termos de causa e efeito, mas é entendida como o que emerge da intencionalidade da consciência voltada para o fenômeno, portanto, a realidade refere-se ao que é compreendido, interpretado e comunicado. Assim, não existe uma realidade, mas tantas quantas forem as suas interpretações e comunicações.

Por isso, Dartigues (2002), ao tratar da passagem da fenomenologia para a fenomenologia hermenêutica no processo evolutivo, também destacou a necessidade de ir para além da descrição daquilo que se apresenta. O foco está voltado para a interpretação do dado que aparece, como um texto a ser compreendido. Nas palavras de Dartigues (2002), “compreender, interpretar, já era aquilo que Dilthey, e depois Schleiermacher, teorizaram sob o título de *hermenêutica* (...) [a qual] deverá, pois, decifrar o sentido do texto da existência, esse sentido que precisamente se dissimula na manifestação do dado” (DARTIGUES, 2002, p. 132).

A propósito das interpretações, Abbagnano (2007), ao conceituar a hermenêutica, o faz pela ótica interpretativa, destacando as origens em Schleiermacher e Dilthey, sendo ela situada em grande parte das teorias da interpretação elaboradas no século XX. Destacou a historicidade e o elo com a linguagem como outros predicados ligados a hermenêuticas, sendo essa linguagem o centro da noção da interpretação, como foi apresentado por Heidegger, para quem:

O homem está “lançado” no mundo, no sentido de que sua existência é já sempre qualificada por certa pré-compreensão do mundo que está encarnada na linguagem de que cada um dispõe. A interpretação é a articulação da compreensão que nos constitui como existentes (ABBAGNANO, 2007, p. 667).

Endossando os demais autores que abordaram e retrataram a fenomenologia hermenêutica, Boeira e Vieira (2010), ao citarem a fenomenologia, associaram-na às ciências sociais e sinalizaram que essa vertente possui como argumento central o entendimento de que as ações humanas pressupõem uma referência à dimensão subjetiva ou auto-reflexiva, ao contrário dos fenômenos naturais:

A ciência social só pode compreender realmente as relações sociais ao incorporar em seus enfoques analíticos o universo interior dos indivíduos – e, sobretudo, a dimensão do sentido que as pessoas conferem às suas ações (BOEIRA; VIEIRA, 2010, p. 35).

Outra contribuição aos estudos da fenomenologia hermenêutica parte de Santos (2009), que, por meio de uma pesquisa classificada como *ensaio teórico*, apresentou vários estudos e demais pesquisas inseridas no campo da administração, que se utilizaram do método hermenêutico. Várias concepções à metodologia hermenêutica foram apresentadas a partir dos diversos autores retratados em sua pesquisa.

Consideradas e observadas todas as recomendações assinaladas pelos autores, a opção pelo método fenomenológico, como proposta para esta tese, justificou-se considerando a questão de pesquisa, os objetivos e propósitos a ela delineados. O objetivo era fazer emergir novos significados gerais ou universais quanto às temáticas abordadas. Somado a isso, como citou Gil (2011), a pesquisa fenomenológica parte do cotidiano e da compreensão do modo de viver das pessoas, e procura resgatar os significados atribuídos pelos sujeitos, tais como os percebem e os compreendem frente ao objeto que está sendo estudado (GIL, 2011).

Assim, ao propor a análise da gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional, a partir da percepção dos respondentes – o profissional de recursos humanos e gestor executivo – quanto às políticas e práticas ligadas ao trabalho e à carreira profissional, observou-se que o método fenomenológico hermenêutico possibilitou a sustentação para a apropriação do conhecimento objetivado, seguindo as premissas do círculo hermenêutico: a compreensão, a interpretação e uma nova compreensão quanto aos fenômenos estudados, neste caso mais diretamente alinhados aos constructos analisados, bem como ao significado do trabalho e da carreira profissional em suas experiências de vida.

Considerando o objetivo geral e os específicos propostos nesta tese, a pesquisa foi delineada dentro dos propósitos exploratórios. A pesquisa pode ser considerada exploratória porque possui natureza investigativa e de sondagem, propícias ao estudo aqui sinalizado, destinado às situações em que se desconhece a totalidade das variáveis que cercam o fenômeno em estudo, no caso, o alinhamento entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional (COOPER; SCHINDLER, 2003; HAIR, JR. et al., 2005; SAMPIERI et al., 2006). O caráter exploratório deve-se ainda ao fato de ter como objetivo ampliar a compreensão do fenômeno investigado (SELLTIZ et al., 1974). Trata-se de uma pesquisa utilizada na busca de maiores informações sobre determinados assuntos, como os que serão realizados ao explorar bibliográfica e empiricamente os conhecimentos.



A finalidade desse tipo de pesquisa é a de manter maior familiarização e o contato com o fenômeno, bem como a obtenção das percepções em torno do tema, a partir da interação dos envolvidos. Trata-se, portanto de um tipo de pesquisa justificado para esta tese, uma vez que ainda são poucas as produções científicas e acadêmicas, no âmbito nacional, em torno do tema gestão da carreira profissional, conforme foi apontado pelos pesquisadores de destaque nessa temática no país, Dutra e Veloso (2010). Ressalta-se ainda que a pesquisa exploratória é delineada por meio das pesquisas bibliográficas e documentais, e também, por meio do estudo de caso – conforme realizado na presente tese e a seguir caracterizado.

### 3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA – ESTUDO DE CASO

Considerando os delineamentos desta pesquisa e a leitura metodológica do tipo fenomenológica hermenêutica, a estratégia de pesquisa proposta para esta tese foi o Estudo de Caso, classificado como Estudo de Caso Único. Trata-se de uma estratégia de pesquisa correlata à abordagem de pesquisa qualitativa e que atende aos propósitos de estudos como este, que possui como ponto de partida uma questão de pesquisa formulada a partir de interrogativas com a palavra: “como” (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010; GIL, 2009).

O Estudo de Caso é uma estratégia de pesquisa recomendada para o conhecimento profundo de um fenômeno contemporâneo, com o contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2010). O Estudo de Caso de tipo exploratório, apresentado por Yin (2010), foi indicado para o estudo de eventos contemporâneos perante comportamentos que não podem ser manipulados, tais como as decisões da carreira profissional, cada vez mais gerenciadas pelo próprio indivíduo.

Gil (2009) contribuiu para endossar essa classificação quando afirmou que estudos de caso do tipo exploratórios “são aqueles em que o pesquisador não espera obter uma resposta definitiva para o problema proposto” (p. 49). Nesse tipo de estudo de caso objetiva-se a obtenção de uma visão mais ampla acerca do problema para posterior realização de pesquisas mais aprofundadas.

Para os autores Andrade Martins e Theóphilo (2009), um estudo de caso deve buscar condições para explicar, demonstrar uma teoria específica sobre o caso a partir dos dados obtidos. Ressalta-se que essa teoria poderá ser preliminar e aperfeiçoada ao longo do estudo do caso. É condição também para a caracterização de um estudo de caso a busca de evidências e dados da realidade (do caso) que possam demonstrar e defender, dentro dos limites das

avaliações qualitativas, as teses previamente formuladas (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010; GIL, 2009).

Tal modalidade justifica-se para temas pouco explorados ou com pretensões de abordagem sob novos enfoques. (YIN, 2010). Estratégias de pesquisa delineadas a partir de Estudos de Caso demandam de quatro importantes componentes, sejam eles: (1) as questões de estudo, sinalizadas a partir da elaboração de interrogativas, como a que foi apresentada para esta tese, com o uso da expressão “como”; (2) as proposições de estudo, aqui também nomeadas de pressupostos teóricos. Essas proposições são as responsáveis por direcionar e focar a procura das evidências relevantes para os propósitos de uma pesquisa. (YIN, 2010).

Para esta tese foram adotadas as seguintes proposições do estudo:

Proposição 1- Organizações que adotam a gestão estratégica de recursos humanos baseadas no modelo teórico denominado estratégia de comprometimento (Albuquerque, 2002) conseguem dar visibilidade aos funcionários quanto às suas propostas de desenvolvimento humano – nesse caso, as que estão ligadas à carreira profissional;

Proposição 2- As propostas de desenvolvimento humano quando compostas por políticas e práticas alinhadas ao modelo de gestão estratégica de pessoas possibilitam aos colaboradores o reconhecimento de que a organização está voltada para o conceito do trabalho com significado, segundo Ulrich (2011);

Proposição 3- O significado de trabalho e carreira profissional, quando materializado pela percepção das políticas e práticas de recursos humanos existentes na organização, possibilitam aos agentes – profissionais que atuam na gestão de pessoas e gestores – o reconhecimento de atuarem em uma organização que se destaca no gerenciamento de pessoas;

Proposição 4 - O significado de trabalho e carreira profissional, quando materializado pela percepção das políticas e práticas de recursos humanos existentes na organização, possibilitam aos agentes – profissionais que atuam na gestão de pessoas e gestores – a identificação com a concepção do modelo de carreira profissional praticado na organização.

Segundo Andrade Martins e Theóphilo (2009) as proposições referem-se às teses expostas para serem demonstradas e defendidas e, permitem uma direção bem estruturada para o desenvolvimento de um Estudo de Caso. As proposições refletem explicações teóricas formuladas a partir de algum conhecimento do caso, ou das reflexões do pesquisador.

O terceiro componente para a estratégia do estudo de caso esteve ligado à uma unidade de análise, aqui representada nesta tese pela organização que se destacou no gerenciamento de pessoas, segundo o *Ranking* Aon Hewitt – a organização COPAGAZ. Eleita como o Estudo de Caso único desta tese porque tem se mantido presente desde a 1ª edição do *Ranking* Aon Hewitt, em 2003, até a edição de 2014 – ano de publicação da última edição, até a finalização dessa tese. A organização sempre esteve presente em posições de destaque, dentro da sua categoria de acordo com o número de funcionários. Em 2006, a COPAGAZ foi eleita, inclusive como, a campeã das campeãs nesse citado *ranking*.

O quarto componente que norteia e justifica a utilização do estudo de caso, conforme mencionado por Yin (2010) indica e recomenda cuidados quanto à vinculação e obtenção dos dados correlatos às proposições e pressupostos teóricos do estudo, a fim de evitar a falta de informações suficientes, para o futuro estágio de análise das informações.

A coleta de dados – seção a seguir apresentada demonstrará que essa obtenção dos dados, primários e secundários foi possibilitada graças às observações de natureza, simples, não estruturada e realizadas no ambiente de pesquisa – a organização COPAGAZ; as entrevistas semiestruturadas, realizadas com os representantes considerados pessoas chave e corresponsáveis pelas tomadas de decisões, na Organização COPAGAZ e portanto, representantes significativos para a investigação da tese, segundo delineamento e propósitos anteriormente apresentados. Trata-se da supervisora de recursos humanos e do gestor executivo da primeira filial fundada na organização.

Ressalta-se que logo após a realização das entrevistas, ambos foram convidados a responder aos dois *check-list* (anexos 01 e 02), sendo na área de gestão estratégica de pessoas (Albuquerque, 2002) e na área da gestão da carreira profissional (Dutra, 2011). Estes dois *check-list* representam a possibilidade da evidência na prática, do referencial teórico, sob a ótica dos respondentes escolhidos para essa pesquisa científica, sob o critério de conveniência e de disponibilidade de ambos, conforme evidenciado no momento da entrevista.

De forma mais específica convém deixar claro que os dados obtidos na pesquisa de campo, assim, foram coletados por meio das observações realizadas; das entrevistas semiestruturadas; e das respostas sinalizadas nos respectivos *check-list*, sendo estes dados primários da pesquisa. Já os dados representados pelos documentos disponibilizados e autorizados pela organização para utilização nesta investigação foram de ordem primária e secundária, conforme a natureza dos dados coletados.

Essas considerações e detalhamentos se tornam necessários, uma vez que segundo os autores Andrade Martins e Théophilo (2009) um estudo de caso deve buscar condições para

explicar, demonstrar uma teoria específica sobre o caso a partir dos dados obtidos, podendo esta teoria ser preliminar, e sendo aperfeiçoada ao longo do estudo do caso. É condição também para a caracterização de um estudo de caso, a busca de evidências e dados da realidade (do caso) que possam demonstrar e defender, dentro dos limites das avaliações qualitativas as teses previamente formuladas (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010 e GIL, 2009).

A robustez dos resultados será mais significativa quanto maior for a incidência e a frequência das proposições, mediante a coleta de dados. Outros dois procedimentos necessários e pertinentes ao delineamento de um estudo de caso, recomendados pelos autores especialistas nesta área, são: o *plano de coleta de dados*, que se encaminha para a construção do protocolo para o estudo de caso, e a *definição dos critérios*, que conduz à seleção do estudo de caso, neste caso, único, para a composição da pesquisa, conforme apontado anteriormente (YIN, 2010; GIL, 2009; ANDRADE MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

### **3.3.1 O Protocolo do Estudo de Caso**

Com relação ao plano de coleta de dados, que se desdobra no protocolo para o estudo de caso, Andrade Martins e Theóphilo (2009) recomendaram a necessidade de elaborá-lo de forma a preservar a relação entre a questão da pesquisa que se deseja responder, as proposições – entendidas como teoria preliminar, que demandam de demonstrações – e a coleta de dados e demais evidências.

Yin (2010) detalhou acerca das informações necessárias à composição de um protocolo para o estudo de caso: a visão geral do projeto do estudo de caso; os procedimentos de campo; as questões de estudo de caso; um guia para o relatório do estudo de caso. Com relação à visão geral do projeto, ele se referiu às informações antecedentes, o que implica a apresentação do contexto e da expectativa. Trata-se de uma declaração sobre o documento, a ser apresentada aos participantes. Esta carta de apresentação encontra-se no Apêndice 01.

Com relação a esse mesmo assunto, Gil (2009) pontuou que, em se tratando de estudos de caso, o protocolo se constitui um importante elemento norteador para que as decisões sejam consonantes aos propósitos do estudo. Trata-se de um documento orientador das atividades do pesquisador. Composto por um questionário ou roteiro de entrevista, é configurado pelos instrumentos de coleta e análise de dados, bem como pelas informações detalhadas relativas à sua aplicação e, principalmente, aos esclarecimentos acerca de sua vinculação com a questão de pesquisa.

O quadro 10 apresenta o Plano de Coleta de Dados elaborado conforme as recomendações dos autores Yin (2010); Gil (2009) e Andrade Martins e Theóphilo (2009). Esse quadro contém a síntese das informações delineadas para a tese e que foram organizadas para constituir posteriormente, o documento que orientou e norteou os procedimentos para a coleta dos dados. Trata-se do Protocolo para o estudo de caso apresentado no Apêndice 02. Ressalta-se que o foco do protocolo para o estudo de caso são as questões que serão utilizadas nas entrevistas; bem como, os respectivos *check-list* entregues aos respondentes e o guia para as observações realizadas no ambiente da pesquisa, nesse caso, a Organização COPAGAZ.

**Quadro 10**  
Plano de Coleta de Dados para o Protocolo do Estudo de Caso

| Os pontos de atenção                  | As informações   |
|---------------------------------------|--|
| Problema de pesquisa                  | Como funciona a gestão estratégica de pessoas, por meio de suas políticas e práticas com vistas à administração de carreira, na percepção da área de recursos humanos e do gestor executivo, em uma organização brasileira destacada no gerenciamento de pessoas, segundo o <i>ranking</i> Aon Hewitt?   |
| Objetivo geral                        | Analisar o modelo de gestão estratégica de pessoas, quanto às políticas e práticas, e sua interação com a carreira profissional, em uma organização brasileira destacada no gerenciamento de pessoas.  |
| Proposições                           | 1- Organizações que adotam a gestão estratégica de recursos humanos baseadas no modelo teórico denominado estratégia de comprometimento (Albuquerque, 2002) conseguem dar visibilidade aos funcionários quanto às suas propostas de desenvolvimento humano – nesse caso, as que estão ligadas à carreira profissional;   |
|                                       | 2- As propostas de desenvolvimento humano quando compostas por políticas e práticas alinhadas ao modelo de gestão estratégica de pessoas possibilitam aos colaboradores o reconhecimento de que a organização está voltada para o conceito do trabalho com significado, segundo Ulrich (2011);   |
|                                       | 3- O significado de trabalho e carreira profissional, quando materializado pela percepção das políticas e práticas de recursos humanos existentes na organização, possibilitam aos agentes – profissionais que atuam na gestão de pessoas e gestores – o reconhecimento de atuarem em uma organização que se destaca no gerenciamento de pessoas;  |
|                                       | 4 - O significado de trabalho e carreira profissional, quando materializado pela percepção das políticas e práticas de recursos humanos existentes na organização, possibilitam aos agentes – profissionais que atuam na gestão de pessoas e gestores – a identificação com a concepção do modelo de carreira profissional praticado na organização.   |
| Unidade de Análise                    | Organização COPAGAZ Distribuidora de Gás S.A<br>Matriz: Rua Guararapes, 1855 – 11º andar – Brooklin – São Paulo / SP<br>Filial Socorro: Av. Berna, 313 Socorro – São Paulo / SP  |
| Sujeitos da pesquisa                  | - Supervisora de Recursos Humanos<br>- Gestor Executivo da primeira filial fundada na Organização  |
| Informações anteriores a coleta dados | Os participantes, antes de responderem a entrevista receberam para ler e analisar as seguintes documentações: a carta de apresentação redigida e direcionada à organização COPAGAZ (Apêndice 01); No caso do Gestor Executivo, por ter sido o segundo a responder à entrevista foi apresentado a ele, com o respectivo consentimento, a documentação previamente assinada pela profissional da área de Recursos Humanos. |

|                 |   |
|-----------------|---|
|                 | Ambos participantes leram previamente o roteiro de Entrevista e os respectivos <i>check-list</i> . Em seguida fizeram a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e na sequência o assinaram (Apêndice 01). Só então deu-se início a realização das respectivas entrevistas.  |
| Coleta de dados | a) Entrevista semiestruturada (vide roteiro: Protocolo para o estudo de caso - Apêndice 02);<br>b) <i>Check-list</i> referente às temáticas e objetos de estudo: gestão estratégica de pessoas e gestão (administração) da carreira profissional;<br>c) Observação realizada no ambiente de pesquisa- Organização COPAGAZ (vide roteiro para observação Apêndice 04);<br>d) Pesquisas Documentais – fruto dos documentos disponibilizados pela organização: Relatório de Sustentabilidade, 2012; Relatório da Pesquisa Aon Hewitt e Valor Econômico, 2013 |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Andrade Martins e Theóphilo (2009) complementaram a relevância dos aspectos ligados ao protocolo do estudo de caso, ao compará-lo a um *check-list*, destinado a focar a atenção do pesquisador para que se lembre de todas as ações necessárias à condução do trabalho. Essa foi a finalidade ao apresentar o quadro 10, acima descrito.

Quanto ao outro procedimento de relevada importância para o delineamento de um estudo de caso apresenta-se a seleção do caso, para composição da pesquisa. Esse é um dos assuntos que será tratado na seção seguinte.

### 3.4 AS ESTRATÉGIAS PARA A COLETA DE DADOS

Por se tratar de uma pesquisa com abordagem qualitativa e exploratória, tendo como estratégia, o estudo de caso, nos termos já apresentados, os dados coletados e a seguir comentados foram transformados em informações que possibilitaram conhecimentos para fins de desenvolvimento da pesquisa.

#### 3.4.1 A Seleção para a Composição do Estudo de Caso

Gil (2009) baseado em estudos realizados chegou à definição de alguns dos tipos de amostragem que levam a escolha e seleção do Estudo de Caso a ser analisado. Dentre eles se destacam como relevantes e justificáveis para esta tese os seguintes: (1) amostragem de caso típico (o ponto de vista qualitativo para a escolha é obtido a partir do consenso de opiniões entre informantes-chave) e (2) amostragem por critério (a seleção do caso é feita com base em algum critério prévio). Essas duas amostragens foram aqui adotadas para a presente tese porque a seleção para o estudo de caso escolhido seguiu esses parâmetros.













A escolha da Organização COPAGAZ é justificada, como sendo a escolha do Caso Único, dada a sua inserção contínua, desde a primeira edição do *ranking* Aon Hewitt, em 2003, e assim permanecendo até o ano de 2014 – a mais recente e, última edição do *Ranking*, antes da finalização da presente tese. A próxima edição, a de 2015 será veiculada em outubro do corrente ano.

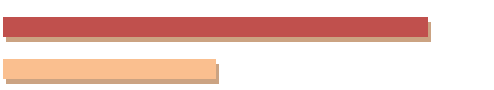



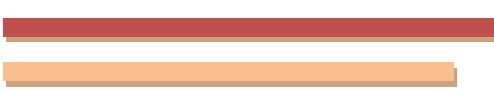

Além disso, a presença da Organização COPAGAZ sempre foi marcada por posições de destaque como aponta o ANEXO 03, que traz o Balanço de todas as Edições e premiações do *ranking* Aon Hewitt.

O Quadro 11 apresenta um comparativo dos principais indicadores de premiação e aponta as diferenças existentes entre as organizações participantes do *Ranking* Aon Hewitt. Trata-se de organizações que, a exemplo da COPAGAZ se sobressaem e se destacam com uma pontuação diferenciada, dentre as que já são consideradas “As melhores em Gestão de Pessoas”. Essa pontuação diferenciada é proveniente dos percentuais reveladores de políticas e práticas de uma gestão de pessoas diferenciada, tais como o engajamento; as práticas de comunicação estabelecidas pela liderança sênior; as oportunidades de carreira, bem como os aspectos que contemplam as políticas e práticas de gestão de pessoas.

### Quadro 11

Comparativo dos principais indicadores de premiação:  
As melhores em gestão de pessoas X As demais organizações participantes

| Critérios de premiação<br><br>Demonstrativo de pontuação   |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
|  | As 35 melhores empresas participantes   | As demais empresas participantes |
| <b>ENGAJAMENTO</b><br>Esta empresa me inspira a dar o melhor de mim todos os dias.   |   | 73%                              |
|  |   | 57%                              |
| <b>PESSOAS – Liderança Sênior</b><br>Diretoria e presidência se comunicam de forma aberta e honesta para melhorar os resultados. |   | 71%                              |
|  |   | 52%                              |
| <b>TRABALHO – Realização</b><br>Sinto-me realizado com meu trabalho.   |   | 76%                              |
|  |   | 62%                              |
| <b>OPORTUNIDADES – Carreira</b><br>Há perspectivas de carreira para os colaboradores.  |   | 66%                              |
|  |   | 48%                              |
| <b>OPORTUNIDADES – Treinamento</b><br>Há suporte para treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.                           |   | 75%                              |
|  |   | 57%                              |

|   |  |                          |
|---|--|--------------------------|
| <b>REMUNERAÇÃO TOTAL</b><br>O reconhecimento é apropriado pelas contribuições e realizações.                                      |  | <b>56%</b><br><b>37%</b> |
| <b>POLÍTICAS E PRÁTICAS</b><br><b>Avaliação de Desempenho:</b> entendo como as minhas metas estão relacionadas com as da empresa. |  | <b>80%</b><br><b>68%</b> |
| <b>POLÍTICAS E PRÁTICAS</b><br><b>Avaliação de Desempenho:</b> minha última avaliação foi justa e consistente com meu desempenho. |  | <b>73%</b><br><b>60%</b> |
| <b>POLÍTICAS E PRÁTICAS</b><br><b>Comunicação:</b> comunicação interna é relevante, clara e realizada no momento certo.           |  | <b>72%</b><br><b>54%</b> |
| <b>POLÍTICAS E PRÁTICAS</b><br><b>Reputação:</b> sinto orgulho em fazer parte desta empresa.                                      |  | <b>88%</b><br><b>75%</b> |
| <b>POLÍTICAS E PRÁTICAS</b><br><b>Alinhamento da marca:</b> os valores da empresa e dos colaboradores estão alinhados.            |  | <b>78%</b><br><b>60%</b> |

Fonte: Elaborado pela autora com base no Anuário 2014: *As melhores em gestão de pessoas* – Aon Hewitt, p.26., 2015.

Complementando o destaque das premiações, o Quadro 12 aponta, no decorrer do período (2003 – 2014), os fatores ligados à gestão estratégica de pessoas – políticas e práticas de gestão de pessoas – que levaram à premiação da Organização COPAGAZ. Sinaliza-se aqui as ações que tornaram possível sua inserção no anuário “As melhores em gestão de pessoas”, por mais de 10 anos, segundo o Ranking Aon Hewitt – editado anualmente pelo jornal *Valor Econômico*.

**Quadro 12**  
Histórico dos destaques de premiação da COPAGAZ  
no ranking da revista *As melhores em gestão de pessoas* (2003 – 2014)

| <b>ANO</b> | <b>Dados da Organização</b><br>*Em milhões de reais | <b>CrITÉRIOS de destaque na premiação:</b><br><b>MÉDIA dos índices de respostas favoráveis dos funcionários</b><br><b>Acima de 96%</b>   | <b>SÍNTESE dos fatores que levaram a organização à premiação</b>  |
|------------|---|--|---|
| 2003       | *Faturamento: 1,1 bilhão<br>Nº de funcionários: 814 | - Processos corporativos: princípios e valores; gestão de desempenho; remuneração e benefícios; segurança e condições de trabalho<br>- Estilo gerencial: reconhecimento e recompensa; habilidade e justiça<br>- Gestão da empresa: relacionamento externo; motivação e credibilidade | Um jeito próprio de conquistar fidelidade – empresário disponibiliza linha direta de telefone aos funcionários, para ouvir sugestões a qualquer momento do dia. |



|      |   |  |   |
|------|---|--|---|
| 2004 | *Faturamento:1.425 bilhão<br>Nº de funcionários: 833  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processos: benefícios, remuneração, segurança e condições de trabalho</li> <li>- Estilo de liderança: habilidade e justiça, reconhecimento e recompensa</li> <li>- Direcionamento da empresa: clareza e alinhamento da estratégia; relacionamento externo</li> <li>- Credibilidade e motivação</li> </ul>   | <p>Preservar os empregos é a prioridade. Apesar das dificuldades do setor, a COPAGAZ não fez um único corte e manteve-se firme na disputa pelo mercado.</p> <p>Os funcionários recebem benefícios, bolsas de estudo e adicional de férias apesar das dificuldades enfrentadas pela empresa.</p>   |
| 2005 | *Faturamento:1.323 bilhão<br>Nº de funcionários: 841  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processos: gestão de desempenho; remuneração; benefícios; segurança e condições de trabalho</li> <li>- Estilo de liderança: planejamento de desempenho e desenvolvimento; <i>feedback</i> e carreira; reconhecimento e recompensa, habilidade e justiça</li> <li>- Direcionamento da empresa: clareza e alinhamento da estratégia; clareza de papéis e responsabilidades; relacionamento externo</li> <li>- Qualidade de vida, credibilidade e motivação</li> </ul> | <p>Todos, sem exceção, leem e escrevem.</p> <p>A COPAGAZ, cuja atividade exige mão-de-obra intensiva, acabou com o analfabetismo.</p> <p>Na COPAGAZ o incentivo ao estudo chega a todos os níveis: começa com a alfabetização e vai até os cursos de pós-graduação.</p>   |
| 2006 | *Faturamento:Não declarado<br>Nº de funcionários: 835 | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Engajamento: comprometimento geral</li> </ul> <p><u>Índices de 95%</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficácia da empresa: alta liderança; reputação externa</li> <li>- Engajamento: satisfação com o cargo</li> </ul>   | <p>Segurança máxima é ponto de honra. Melhor em todos os quesitos, a COPAGAZ apresenta um ambiente de trabalho seguro, embora precise combater os riscos próprios à sua atividade. A equipe da COPAGAZ utiliza acessórios de segurança. As regras são muito rígidas quanto a todas as recomendações para evitar acidentes.</p> <p>O programa <i>acidente zero</i> concede um prêmio à unidade que operar 200 dias sem acidentes. A unidade Socorro não registrou nenhum acidente entre setembro de 2005 a setembro de 2006.</p> |
| 2007 | *Faturamento:1,1 bilhão<br>Nº de funcionários: 943    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficácia da empresa: alta liderança; direcionamento; reputação externa</li> <li>- Engajamento: satisfação com o cargo e comprometimento geral</li> </ul>  | <p>Vida longa na casa, um ponto forte.</p> <p>Na COPAGAZ, a média atual de permanência dos funcionários é de dez anos, prazo favorecido pelo plano de carreira.</p>   |

|      |  |   |   |
|------|--|---|---|
| 2008 | *Faturamento:Entre 1 bi e 2,5 bi<br>Nº de funcionários:1.017 | Neste ano ocupou, dentro do grupo de 1.001 a 2.000 funcionários, a posição de 5º lugar.<br>- Engajamento (nota geral = 91%)<br>Maior índice: Pessoas (clientes) = 87%   | Exemplos de cima dão o sinal de como chegar lá.<br>O estudo incentivado por bolsas é o caminho para os interessados em estar entre os principais executivos.  |
| 2009 | *Faturamento:Entre 1 bi e 2,5 bi<br>Nº de funcionários:1.169 | Neste ano ocupou, dentro do grupo de 1.001 a 2.000 funcionários, a posição de 5º lugar.<br>- Engajamento (nota geral = 89%)<br>Maior índice: Trabalho (atividades do dia a dia) = 91%   | A educação estimula pessoas e produção.<br>A COPAGAZ zera o analfabetismo, dá bolsas de estudos aos funcionários e vê a produtividade crescer 30%.  |
| 2010 | *Faturamento:Entre 1 bi e 2,5 bi<br>Nº de funcionários:1.228 | Neste ano ocupou, dentro do grupo de 1.001 a 2.000 funcionários, a posição de 3º lugar.<br>- Engajamento (nota geral = 88%)<br>Maior índice: Trabalho (atividades do dia a dia) = 90%   | Mais treinamento e menos insegurança.<br>No lugar de corte de pessoal durante a crise de produção de 2009, inéditos programas para ocupar o tempo livre.  |
| 2011 | *Faturamento:Entre 1 bi e 2,5 bi<br>Nº de funcionários:1.326 | Neste ano ocupou, dentro do grupo de 1.001 a 2.000 funcionários, a posição de 2º lugar.<br>- Engajamento (nota geral = 86%)<br>Maior índice: Trabalho (atividades do dia a dia) = 89%   | Participação no lucro acima do previsto.<br>Gestão inclui PLR de 200% – maior que o reivindicado pelo sindicato –, bibliotecas nas engarrafadoras e subsídio a cursos.  |
| 2012 | *Faturamento:Entre 1 bi e 2,5 bi<br>Nº de funcionários:1.538 | Neste ano ocupou, dentro do grupo de 1.001 a 2.000 funcionários, a posição de 3º lugar.<br>- Engajamento (nota geral = 83%)<br>Maiores índices: Trabalho (atividades do dia a dia) = 86% e Remuneração Total (benefícios) = 88%             | Compromisso com a educação.<br>A empresa oferece bolsa de estudo para vários níveis e agora está empenhada em reduzir as horas extras. Desde 1999 a COPAGAZ começou a pagar até 70% das mensalidades.   |
| 2013 | *Faturamento:Entre 1 bi e 2,5 bi<br>Nº de funcionários:1.445 | Neste ano ocupou, dentro do grupo de 1.001 a 2.000 funcionários, a posição de 4º lugar.<br>- Engajamento (nota geral = 83%)<br>Maiores índices: Trabalho (atividades do dia a dia) = 86% e Práticas da empresa (reputação da empresa) = 86% | Um legado de valores familiares. Empresa de um dono só, que valoriza o acesso à educação.<br>A companhia ocupa o 5º lugar no <i>ranking</i> entre as maiores distribuidoras de gás de botijão, gás liquefeito de petróleo (GLP) do país.                        |
| 2014 | *Faturamento:Entre 1 bi e 2,5 bi<br>Nº de funcionários:1.445 | Neste ano ocupou, dentro do grupo de 1.001 a 2.000 funcionários, a posição de 3º lugar.<br>- Engajamento (nota geral = 83%)<br>Maiores índices: atividades diárias = 87% e Marca = 91%  | “A divisão do lucro é Sagrada - COPAGAZ reparte os ganhos mesmo em anos difíceis”. Alimentação, pacote de 32 benefícios e pagamento de participação nos lucros compõem a lista de atrativos da organização.<br>“As práticas de gestão de pessoas e políticas de |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | recursos humanos, na visão dos trabalhadores, refletem .. características de Ueze Elias Zahran... segue comom presidente, atualmente com 90 anos” (p. 71, edição, 2014) . |
|--|--|--|---|

Fonte: Informações disponibilizadas pela Organização e adaptados pela autora, 2013 (dados atualizados, pela organização em 23/08/13) e Edição do Ranking, Aon Hewitt, 2014. Elaborado pela autora, 2015.

O anexo 04 apresenta um panorama geral, sinalizando os critérios para a premiação no *ranking* Aon Hewitt. Já no anexo 05 são demonstrados, especificamente, o painel dos indicadores da COPAGAZ que a evidenciaram na última edição do Ranking Aon Hewitt de 2014, como uma das 35 organizações de destaque no referido Ranking “As melhores em Gestão de Pessoas”. Conforme as justificativas das premiações sinalizadas nos quadros 11 e 12, o Anexo 06 apresenta as demais premiações da COPAGAZ, inclusive, em outros *rankings* pertencentes ao cenário de recursos humanos, e que evidenciaram o destaque desta organização no gerenciamento de pessoas. Trata-se de *rankings* ligados a Gestão de Pessoas, e Responsabilidade Social.

Seguindo as recomendações de Silveira et al. (2009, p.73) a Organização COPAGAZ representa a amostra de uma parte escolhida, segundo os critérios de representatividade da população. Partindo da premissa apontada pelos autores de que a população refere-se ao “conjunto de elementos que possui as características desejáveis para o estudo”, considerou-se como população para o presente estudo as 35 empresas que compõem o *Ranking* Aon Hewitt “As melhores em Gestão de Pessoas”. E, dentre essas, a Organização COPAGAZ configurou-se com a amostra selecionada para compor o estudo de caso, por todos os motivos anteriormente apontados e sinalizados, em especial, no que se refere aos quadros 11, 12 e os anexos mencionados, em especial, os anexos 05 e 06. Todas essas evidências justificaram e revelaram as razões pelas quais a Organização COPAGAZ foi escolhida e selecionada intencionalmente para compor o presente estudo de caso. Eisenhardt (1989) ressaltou que os estudos de caso devem conciliar outras técnicas para a coleta dos dados, tais como o levantamento de arquivos e dados históricos – denominadas pesquisas documentais –, além das entrevistas realizadas com as pessoas envolvidas no contexto da pesquisa e as observações sobre este material. Essas informações serão detalhadas na subseção a seguir apresentada.

### 3.4.2 Procedimentos para a Coleta de Dados

Para a condução do presente estudo de caso, as fontes selecionadas para compor a coleta de dados constituíram, segundo os pressupostos da abordagem qualitativa, as fontes de evidência. Segundo Yin (2010) as fontes de evidência possibilitam o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação por meio de um processo de triangulação de informações das fontes de dados.

Ainda segundo o autor, a utilização da triangulação ocorre tanto para as pesquisas quantitativas, como qualitativas. Nas pesquisas qualitativas, proposta desta tese, os dados são contemplados pela subjetividade, a descoberta e a valorização da visão de mundo sob a ótica dos sujeitos, neste caso – a supervisora de recursos humanos e o gestor executivo da organização em análise. As escolhas para a composição dos dados são intencionais selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade – critério aqui também utilizado para a presente tese. Os dados foram coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio das análises de cunho interpretativo – a exemplo da análise de conteúdo como será apresentada na próxima seção.

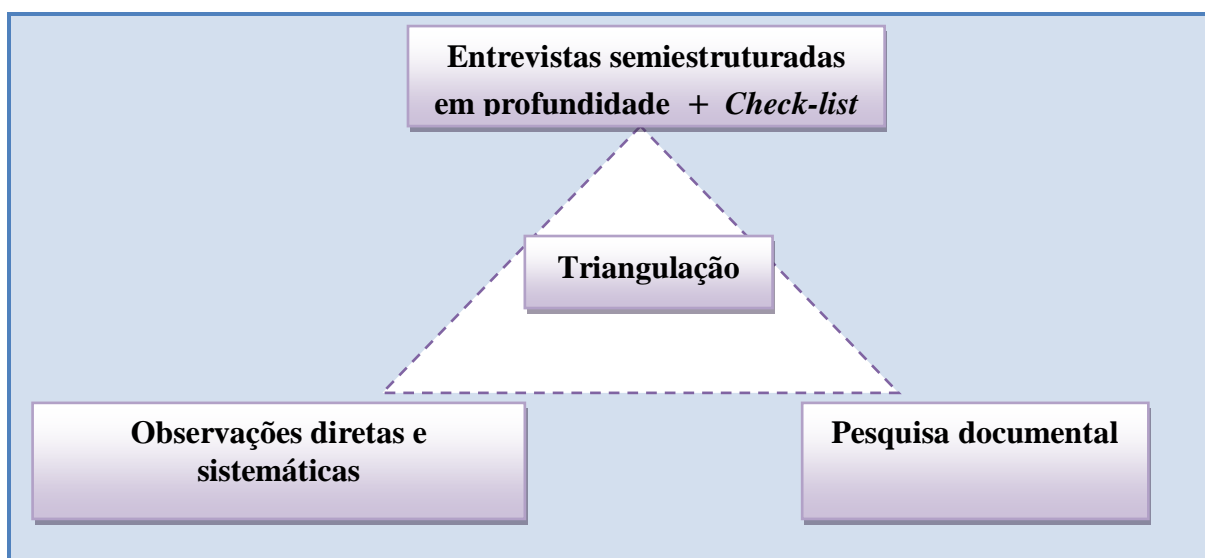
A triangulação possui como propósito determinar a exata posição de um objeto de estudo. No âmbito das ciências sociais, no qual está inserida a tese, a triangulação “pode ser definida como uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno” (VERGARA, 2006 p. 257). O nome Triangulação vem do entendimento de que, ao menos, três modalidades da coleta de dados devem estar presentes nos estudos desta pesquisa.

Para a realização desta tese foram utilizadas quatro fontes de evidência, a saber: as entrevistas semiestruturadas conduzidas em profundidade (FLICK, 2004; GIL, 2009, 2011); essas entrevistas foram conduzidas no formato proposto e ao término foram acompanhadas dos *check-list*, entregues aos participantes, graças à possibilidade de um delineamento de dados flexível, presente na modalidade das pesquisas qualitativas, como será a seguir comentado. As outras fontes de evidência utilizadas para a composição da coleta de dados para esta tese foram as observações diretas (GIL, 2009, 2011; SELLTIZ et al., 1987) e as pesquisas documentais, (GIL, 2009, 2011).

A figura 03 apresenta as fontes de evidência utilizadas para coleta dos dados adotadas nesta tese e que possibilitaram o processo de triangulação, a partir das diferentes fontes de dados.

**Figura 03**

A triangulação das fontes de evidência para coleta dos dados



**Fonte:** elaborado pela autora, 2015.

Destaca-se ainda que sob o método indutivo as pesquisas de natureza qualitativa consideram concomitantemente o processo da coleta e da análise dos dados, como será a seguir comentado. As definições das pesquisas, sob essa natureza e abordagem de pesquisa são contextuais, evoluindo de forma contínua, por isso o delineamento é flexível, construído ao longo do estudo (SILVEIRA et al., 2009).

Uma evidência desse delineamento flexível foi a inserção dos dois *check-list* – um relacionado à gestão estratégica de pessoas e o outro relacionado à carreira profissional, utilizados como fontes de coleta quando somados à realização da entrevista semiestruturada, a seguir analisada. Esses *check-list* foram utilizados para aumentar as informações frente aos fenômenos pesquisados, ou seja, os objetos de estudo em pesquisa: a gestão estratégica de pessoas e a administração da carreira profissional. A seguir comenta-se na sequência da realização efetivada, as respectivas fontes de evidência e que constituíram o processo de triangulação dos dados:

**Entrevistas e *check-list*** – a primeira fonte de evidência utilizada foi a entrevista semiestruturada, porque, segundo Godoy (2010), essa fonte de dados proporciona compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e às situações relativas ao tema de interesse. Ademais, pode-se observar a linguagem do próprio sujeito, o que possibilita, ao entrevistador, entender como esse entrevistado interpreta aspectos do mundo.

A entrevista semiestruturada é orientada por um guia tópico que fornece uma linha mestra para as perguntas a serem formuladas, podendo haver, contudo a mudança na

sequência estabelecida visando manter um relato interessante do sujeito. No entanto, o entrevistador deverá cobrir todas as questões do roteiro estabelecido. O roteiro que norteou a realização da entrevista semiestruturada encontra-se no Apêndice 03. Objetivando uma melhor qualidade quanto aos dados coletados, a entrevista semiestruturada por intermédio da aplicação da técnica de entrevista em profundidade é classificada por Yin (2010) como sendo um tipo de entrevista na qual o entrevistador pode perguntar ao entrevistado sobre outros fatos correlatos ao assunto principal, bem como suas opiniões sobre os eventos e, até mesmo convidando o entrevistado aos seus próprios *insights* sobre ocorrências e, novos aprendizados aqui configurados em torno da gestão da carreira profissional. Flick (2004) diz que as estratégias para elevar o grau de profundidade desse tipo de entrevista são: o foco em sentimentos, a reafirmação dos sentimentos inferidos ou expressos e a referência a situações comparativas.

A propósito, Flick (2004) denomina esse tipo de entrevista de semi-padronizada e, aponta como contribuição, o fato de que a mesma possibilitar a explanação de conhecimentos implícitos, mas por outro lado requer do entrevistador a necessidade de adaptação do método ao assunto e ao entrevistado (FLICK, 2004 p.140). Por outro lado, uma observação importante com relação à realização das entrevistas foi revelada a partir de Gil (2009). Segundo o autor, a entrevista não pode ser feita com qualquer pessoa. É necessário selecionar pessoas que estejam bem articuladas com a organização, consideradas fundamentais para a obtenção das informações, uma vez que possuem acesso e volume de dados para compartilhamento no momento da entrevista. A definição da base amostral para aplicação das entrevistas individuais aqui propostas seguiu a orientação de Godoy (2010), sem a preocupação da representatividade estatística, característica da pesquisa quantitativa, o que atribui ao pesquisador, a flexibilidade de voltar ao campo e ampliar o número ou aprofundar a conversação com os participantes. Por isso, foram entrevistados apenas os profissionais que estavam diretamente ligados às estratégias organizacionais e, que atuam como gestores ou responsáveis pelos processos ou modelos da gestão estratégica de pessoas e de carreira profissional - a supervisora de recursos humanos e o representante das estratégias da organização - o gestor executivo, responsável pela primeira unidade fundada na Organização COPAGAZ.

Para dar início à realização das entrevistas os seguintes procedimentos foram adotados: (a) entrar em contato telefônico com a supervisora de recursos humanos, para apresentação da proposta da tese, esclarecendo a fonte de contato, nesse caso, o *Ranking Aon Hewitt*; (b) solicitação de autorização para o encaminhamento eletrônico das respectivas

documentações para análise e, se positiva essa análise, uma data para o agendamento da entrevista. Cabe ressaltar que a documentação enviada eletronicamente foi composta pelos seguintes formulários: (1) Carta de apresentação, com o detalhamento da proposta da tese e a finalidade da pesquisa de campo, a ser efetivada por meio das entrevistas, com profissionais de recursos humanos e gestores; por meio das observações realizadas nas instalações da organização; e por meio dos documentos disponibilizados pela companhia. Trata-se da pesquisa documental.

O outro formulário que acompanhou a carta de apresentação foi o (2) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – formulário que tem por finalidade agradecer a disponibilidade dos profissionais para o contato pessoal e também para formalizar a aceitação em conceder a entrevista, após analisar o Roteiro de Entrevista, assegurando-lhes o direito de aceitar ou não conceder a entrevista. No formulário foram apontadas também as informações quanto ao tema da pesquisa, os profissionais envolvidos – pesquisador e orientador. Cabe assinalar que o nome que consta no presente formulário pertence à orientadora inicial desse trabalho. Mais tarde, e de forma definitiva, assumiu a orientação desta tese a Profa. Dra. Amélia Silveira, que acompanhou seu desenvolvimento até sua conclusão, e defesa final. Informou-se ainda a duração prevista da entrevista, a forma de obtenção dos dados – a gravação e; a garantia do sigilo desses dados informados apenas no que se refere ao conteúdo necessário para os futuros estudos científicos, decorrentes da pesquisa desta tese. Os formulários, 01 e 02 aqui mencionados estão apresentados no Apêndice 01.

Na data agendada a entrevista foi realizada com base em um Roteiro de questões, em atendimento às recomendações de Flick (2004), segundo o qual o uso do roteiro para a entrevista possibilita a comparabilidade dos dados. Esse roteiro foi fruto da fundamentação teoria, realizada anteriormente acerca das temáticas centrais do estudo – gestão estratégica de pessoas e administração da carreira profissional.

O roteiro foi composto por doze questões. As seis primeiras abordaram as questões ligadas à gestão estratégica de pessoas, no que diz respeito à constituição, configuração estratégica da área, objetivos, metas, missão, visão, valores e principais programas realizados. Questões pontuais estiveram voltadas às práticas de gestão de pessoas e as políticas, em especial, as políticas voltadas ao desenvolvimento das pessoas. Ressalta-se que as sete políticas apresentadas, bem como as demais informações desse bloco de investigação – a gestão estratégica de pessoas – estão amparadas na literatura nacional (Albuquerque, 2002), e internacional, dentre elas, (Anthony, 1996). Esse procedimento foi adotado, com parâmetro nos procedimentos acadêmicos e científicos, inclusive para a sustentação da apresentação e da

análise dos resultados da tese, como serão demonstrados nos próximos dois capítulos respectivamente.

As demais seis questões abordaram a temática da carreira profissional, no que diz respeito à interação - indivíduos e organizações – a existência ou não, de um programa formal ligado à gestão da carreira profissional; vantagens e desvantagens do referido programa, bem como as questões ligadas ao autogerenciamento da carreira, expectativas e percepções quanto às práticas realizadas na organização para a efetivação da gestão da carreira profissional.

As entrevistas ocorreram conforme previsto e comentado anteriormente: os participantes selecionados para compor a amostra do presente estudo concederam e aceitaram participar da entrevista. Mostraram-se disponíveis em contribuir com todas as demais etapas da pesquisa – observações *in loco* e entrega de documentos e informações para compor as pesquisas documentais. Assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, inclusive a autorização para citação do nome da empresa nos artigos, textos e nessa tese de doutorado. A entrevista com a supervisora de recursos humanos teve a duração de 01 hora e 50 minutos e com o gestor executivo 02 horas e 35 minutos. O tempo da entrevista com o gestor foi maior em função do preenchimento do *check-list* conforme a seguir explicado. Já a supervisora de recursos humanos, em função da disponibilidade de tempo, recebeu os *check-list* e os encaminhou posteriormente, no formato eletrônico.

Ao término da entrevista, realizada conforme o Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas – apresentado no Apêndice 03, os dois profissionais entrevistados receberam os dois *check-list*. Esses dois documentos estão apresentados respectivamente no Anexo 01 – Apresentação do *check-list*: Gestão estratégica de pessoas e Anexo 02 – Apresentação do *check-list*: Gestão da carreira profissional. Eles foram aqui inseridos também como instrumentos de coleta de dados, para proporcionar uma investigação mais profunda quanto aos objetos de estudo da tese – a gestão estratégica de pessoas e a administração da carreira profissional. Além de permitir uma análise mais precisa e comparativa dos dados coletados, na percepção de cada um dos entrevistados.

***Observação no local de pesquisa*** – a segunda fonte de evidências, com relação à coleta de dados para a presente pesquisa se constituiu das observações diretas e sistemáticas representadas na tese pelos elementos que constituem a gestão estratégica de pessoas, bem como a administração da carreira profissional, e que foram oriundas dos tópicos que integram o referencial teórico.



A observação se qualifica como uma investigação científica conduzida especificamente para responder a uma questão de pesquisa. Deve ser sistematicamente planejada e executada usando controles apropriados, que possam fornecer informações válidas sobre o fenômeno estudado. (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Segundo Gil (2010) e Godoy (2010), dentre as modalidades de observação, a de natureza sistemática é também indicada para os estudos de caso porque possibilita definir previamente os aspectos organizacionais a serem avaliados, por meio da observação. Ainda de acordo com Gil (2010) a “observação sistemática” tem caráter descritivo, na qual o pesquisador tem previamente descrito um plano prévio contendo os itens a serem observados. Este plano prévio equivale ao Roteiro de Observação apresentado no Apêndice 04.

Nesta presente tese, a coleta de dados efetivada por meio das observações sistemáticas e não participantes ocorreram em data e horário agendado, acompanhada pela analista sênior de recursos humanos, profissional designada pela supervisora de recursos humanos da Organização COPAGAZ. O Roteiro de Observação (Apêndice 04) também fez parte da documentação encaminhada eletronicamente à responsável pela área de recursos humanos, para fins de sua análise e aprovação. Na data da realização da sua entrevista, a autorização para a realização das observações foi endossada pela profissional, mais uma vez. A observação aconteceu nas instalações da matriz da organização COPAGAZ, localizada na zona sul da capital paulista, pelo período de 01 hora e 20 minutos.

Foram analisados os aspectos ligados às instalações físicas, à composição das áreas ocupantes em cada andar, bem como os fatores ligados à gestão estratégica de pessoas e à administração da carreira profissional, conforme previstos e delineados no respectivo roteiro de Observação (Apêndice 04). O conteúdo detalhado dessas observações será apresentado e comentado no próximo capítulo, destinado à apresentação dos dados da pesquisa.

***Pesquisas documentais*** - Para a coleta de dados foram adotadas também as pesquisas documentais – com maior profundidade inclusive, após as recomendações da banca de qualificação. Essas pesquisas foram representadas pelos documentos pertencentes às organizações, veiculados nos sites corporativos, bem como por meio das documentações fornecidas pelas respectivas unidades de análise, com prévia autorização. As pesquisas dessa natureza corroboram com a coleta de dados obtidas por meio de outras fontes (Yin, 2010), como as entrevistas e as observações realizadas em campo (GIL, 2010).

A partir das pesquisas documentais foram analisadas as políticas e as práticas de gestão de pessoas e os demais elementos que integraram uma gestão estratégica de pessoas: a missão, a visão, os objetivos, as metas e estratégias organizacionais, proporcionando possibilidades de

configuração para organizações que praticam a gestão da carreira profissional e se destacam em gestão de pessoas, como o caso da organização pesquisada – a COPAGAZ.

Outro documento também caracterizado como pesquisa documental nesta tese foi a análise de todas as edições, dos anos de 2003 a 2014, junto ao anuário da revista *Valor Carreira*, demonstrada no Quadro 12 (SELLTIZ, 1987) e que consagrou a Organização COPAGAZ como a única presente no *ranking* Aon Hewitt, no decorrer dos anos do período citado.

O conteúdo das pesquisas documentais também será apresentado e comentado no decorrer do próximo capítulo, destinado à apresentação dos dados da pesquisa, por meio dos quadros elaborados para a apresentação das categorias e respectivas subcategorias de análise.

Para Yin (2010), a utilização dessas múltiplas fontes de dados possibilita o alcance de informações sobre os diferentes fatos, fenômenos e acontecimentos oriundos dos diferentes horizontes, ou seja, das diferentes organizações, perante o mesmo constructo.

Gil (2010) enfatizou que os Estudos de Caso demandam da utilização dessas múltiplas técnicas de coleta de dados para a garantia da profundidade necessária quanto ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, neste caso, as organizações que se destacam em gestão de pessoas, bem como para conferir credibilidade aos resultados, viabilizando o processo de triangulação dos dados. Observa-se que os autores são unânimes em afirmar que a utilização de múltiplas fontes de evidência ou dados, pode permitir, por um lado, a garantia das diferentes perspectivas dos participantes no estudo, mas por outro, obter várias “medidas” do mesmo fenômeno, criando condições para a triangulação dos dados durante a fase de análise dos mesmos.

### 3.5 ESTRATÉGIAS DE TRATAMENTO E DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo os autores Miles e Huberman (1994) e Eisenhardt (1989), a análise dos dados exerce função central na metodologia de estudos de caso, por ser a etapa de trabalho mais difícil e a que requer a menor codificação. Eisenhardt (1989) alertou para o fato de que os pesquisadores sobre Estudo de Caso preocupam-se muito em descrever os casos, os métodos de coleta de dados, e dão pouca importância para a descrição e as discussões sobre a análise dos dados, criando assim um abismo entre a coleta dos dados e a conclusão.

De acordo com Miles e Huberman (1994), a análise de dados qualitativos em um estudo de caso requer a utilização de técnicas que facilitem a compreensão, a síntese e a sumarização dos resultados. O produto final do processo de análise, conforme recomendação

de Eisenhardt (1989) é a construção de um quadro teórico descritivo / explicativo do fenômeno estudado – gestão estratégica de pessoas e a administração da carreira profissional a partir do estudo qualitativo. O mesmo foi apontado por Kude (1997).

A análise dos dados foi efetivada com a análise documental e a análise de conteúdo, fundamentada nos conceitos de Bardin (2011); Godoy (2010) e Flick (2004). Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo pode ser considerada como um conjunto de técnicas de análise com o foco voltado para as comunicações. Trata-se de uma estratégia de análise que identifica o que está por trás das palavras, resgatando outras realidades por intermédio das mensagens expressas pelos entrevistados.

Segundo Bardin (2011) a análise de conteúdo pode ser classificada como: (a) análise categorial; (b) análise de avaliação; (c) análise de enunciação; (d) análise proposicional do discurso; (e) análise da expressão; e (f) análise das relações. Para esta tese foi adotada a análise de conteúdo de natureza categorial e que teve como unidade de registro (análise) os objetos de estudo da pesquisa: a gestão estratégica de pessoas e a administração da carreira profissional, aqui denominados de temas. A análise categorial, segundo a autora “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (BARDIN, 2011, p.201). A investigação dos temas constitui em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação cuja presença, ou frequência de aparição pode significar algo para o objetivo analítico escolhido (BARDIN, 2011).

Ressalta-se que ao utilizar a análise categorial, as categorias de análise foram definidas, a priori, por meio da fundamentação teórica realizada e apresentada no capítulo de fundamentação teórica desta tese e, posteriormente foram confirmadas por meio do discurso dos entrevistados, durante a coleta de dados, assim demonstradas no capítulo de resultados.

As etapas que compreendem a análise de conteúdo, segundo Bardin (2011) são:

1) a pré-análise, etapa destinada à seleção do material coletado e definição dos procedimentos a serem seguidos (organização). Implica na escolha dos documentos que serão submetidos à análise, bem como na formulação e elaboração dos indicadores que fundamentarão a interpretação final;

2) descrição analítica, que corresponde ao estudo aprofundado do material coletado, orientado pelas questões de pesquisa e referencial teórico. Trata-se da exploração do material e da escolha das unidades de análise que irão definir as categorias; e

3) tratamento dos dados e interpretação inferencial, com quadros de referências, os conteúdos são revelados em função dos propósitos da pesquisa. Trata-se dos resultados

obtidos a partir da investigação científica. Esses quadros serão apresentados no decorrer do próximo capítulo denominado “apresentação dos resultados”.

Para a condução da análise dos dados coletados, para esta tese por meio das respectivas fontes de evidências – as entrevistas semiestruturadas e *check-list*; as observações diretas e sistemáticas; somadas às pesquisas documentais – ressalta-se que os dados receberam como tratamento principal a análise de conteúdo.

Com a finalidade de cumprir os pressupostos enunciados pelos autores Vieira et al. (2006), buscando estabelecer um contexto entre o constructo teórico, o método e os resultados apurados, bem como tornar o resultado da pesquisa confiável, os seguintes passos foram seguidos para a apresentação, análise e interpretação dos dados:

- 1) transcrição das entrevistas dos respectivos entrevistados;
- 2) leitura prévia para se obter uma visão geral das informações coletadas;
- 3) leitura mais aprofundada a fim de organizar as categorias previamente delineadas, para então definir as respectivas categorias e subcategorias de análise da pesquisa;
- 4) integração das declarações dos entrevistados ( com base nos temas e objetos de estudo – a gestão estratégica de pessoas, a administração da carreira profissional e a interação entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional ) com as categorias e subcategorias de análise, agora definidas e confirmadas para dar início aos procedimentos de análise, tendo como sustentação a fundamentação teórica adotadas. Esse material será apresentado no próximo capítulo no formato de quadros construídos a partir das respectivas categorias de análise.
- 5) a leitura minuciosa das declarações de cada questão respondida pelos entrevistados e que se desdobrou em elementos dentro das subcategorias e respectivas categorias. Agora reunidas, integradas e organizadas, essas informações possibilitaram a compreensão da realidade apontada pelos entrevistados e a posterior organização para a constituição da redação do capítulo de Análise dos Resultados.

Para melhor compreensão do que aqui foi descrito, o quadro 13 apresenta as categorias e as subcategorias delineadas para a presente pesquisa, bem como os pontos de análise que serviram de parâmetros para as apresentações dos dados e de análise dos resultados. Esses pontos de análise correspondem às respectivas questões que delinearão o roteiro das entrevistas semiestruturadas realizadas com os participantes da pesquisa.

### Quadro 13

#### Categorias e subcategorias para a análise do conteúdo

| Categorias   | Subcategorias   | Pontos de Análise  |
|--|---|--|
| A. A gestão estratégica de pessoas   | <p><b>A1</b> – As abordagens e os modelos de gestão de pessoas.<br/><b>(objetivo específico 01)</b></p> <p><b>A2</b> –As políticas de desenvolvimento pessoal e os modelos de gestão baseados na concepção tradicional e na visão transformada.<br/><b>(objetivo específico 01)</b></p> | <p>A1.1 – A constituição da área de GP; a configuração estratégica da área; políticas e práticas – integradas à realidade da organização –; participação da área nas decisões estratégicas (questões 01 a 05 do roteiro de entrevistas).</p> <p>A2.2 – Políticas de desenvolvimento pessoal e as políticas e práticas desenvolvidas, a partir do modelo de gestão de pessoas (questão 06 do roteiro + <i>Check list</i> GEP).</p>  |
| B. A gestão (administração) da carreira profissional                           | <p><b>B1</b> – Os modelos emergentes da carreira profissional.<br/><b>(objetivos específicos 02 e 03)</b></p> <p><b>B2</b> – A administração e o planejamento da gestão da carreira profissional.<br/><b>(objetivo específico 04)</b></p>   | <p>B1.1 – A interação dos indivíduos e da organização com relação à gestão da carreira; programas específicos de carreira; autoavaliação e autogerenciamento da carreira profissional dos entrevistados (questões 07 a 11 do roteiro de entrevistas).</p> <p>B2.2 –A percepção sobre a gestão da carreira profissional praticada na organização (questão 12 do roteiro de entrevista) e os níveis de responsabilidade na gestão da carreira profissional (item 01 do <i>check list de carreira</i>).</p> |
| A. A interação entre a Gestão Estratégica de Pessoas e a Carreira Profissional | <p><b>C1</b> – Análise da gestão estratégica de pessoas em alinhamento com a administração da carreira profissional.<br/><b>(objetivo específico 04)</b></p>  | <p>C1.1 – Instrumentos e técnicas para o desenvolvimento de carreiras, viabilizados por algumas das políticas e práticas da gestão estratégica de pessoas; análise da relação entre os processos de administração de carreira e da gestão de pessoas (item 02 do <i>check list de carreira</i>).</p>   |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

O quadro 14 apresenta uma explanação sintetizada das amarrações metodológicas que nortearam esta tese. São apresentados os objetivos – geral e específicos; a questão de pesquisa da tese, bem como a fundamentação teórica e o delineamento metodológico composto da seguinte forma: (a) os aspectos gerais e a estratégia de pesquisa; (b) as estratégias para a coleta e análise dos dados.

### Quadro 14

A matriz de amarração da pesquisa – Aspectos metodológicos

| Objetivos   | Questão de pesquisa  | Fundamentação Teórica  | Delineamento Metodológico   |  |                                     |
|---|--|--|---|--|-------------------------------------|
| A- Geral  |  |  | Aspectos gerais / Estratégias de Coleta de Dados e Estratégias de Análise dos Dados |  |                                     |
| <p>Analisar o modelo de gestão estratégica de pessoas, quanto às políticas e práticas, e sua interação com a carreira profissional, em uma organização brasileira destacada no gerenciamento de pessoas.</p>  | <p>Como funciona a gestão estratégica de pessoas, por meio de suas políticas e práticas com vistas à viabilização da Administração de Carreira, na percepção da área de recursos humanos e do gestor executivo, em uma organização destacada no gerenciamento de pessoas, segundo o <i>ranking</i> Aon Hewitt?</p> | <p>1.Gestão Estratégica de pessoas<br/>2.Gestão da carreira profissional<br/>3.A interação entre a gestão estratégica de pessoas e gestão da carreira profissional</p> | <p><b>Aspectos gerais da pesquisa</b></p>   | <p><b>Estudo</b></p>   | <p>Teórico-empírico</p>             |
|   |  |  |   | <p><b>Abordagem</b></p>  | <p>Qualitativa</p>                  |
|   |  |  |   | <p><b>Natureza</b></p>   | <p>Exploratória</p>                 |
|   |  |  |   | <p><b>Método</b></p>   | <p>Fenomenológico: Hermenêutica</p> |
|   |  |  |   | <p><b>Estratégia de Pesquisa:</b> Estudo de Caso</p>   |                                     |
| B- Específicos  |  |  | <p><b>Estratégias de coleta de dados</b></p>  | <p><b>Origens do dados</b><br/>Primários: entrevistas e observações diretas.<br/>Secundários: documentos fornecidos pela organização; sites e as edições da revista <i>Valor Carreira</i> de 2003 a 2014.<br/><b>Estratégias de Coleta de dados</b><br/>1-Pesquisa Documental<br/>2-Entrevistas semiestruturadas e <i>check-lists</i><br/>3-Observações diretas e sistemáticas</p> |                                     |
| <p>1 Identificar as políticas e práticas que constituem a gestão estratégica de pessoas, na organização em estudo;</p> <p>2 Descrever a natureza da carreira profissional praticada nesta organização;</p> <p>3 Relatar o entendimento do gestor executivo e do profissional de recursos humanos em relação às políticas e práticas da gestão estratégica de pessoas e à administração da carreira profissional, adotadas na organização;</p> | <p>4 Analisar a gestão estratégica de pessoas, quanto às políticas e práticas, e a administração da carreira profissional, adotadas na organização em estudo, à luz das teorias que integram esses conceitos;</p>  | <p><b>Estratégias de análise de dados</b></p>  |   | <p>Análise de Conteúdo</p>   |                                     |

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Telles (2001).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para composição deste capítulo foi contextualizada a unidade de análise organizacional, representada nesta tese pela Organização COPAGAZ. E, foram apresentados e analisados os dados na gestão estratégica de pessoas e na gestão da carreira profissional; e a interação da gestão estratégica de pessoas e da gestão da carreira profissional.

### 4.1 A CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Essa subseção tem por objetivo apresentar, contextualizar e analisar os aspectos e os fatores que delineiam a unidade de análise organizacional contemplada para esta tese – a Organização COPAGAZ.

A análise da contextualização da COPAGAZ é fruto das pesquisas documentais, realizadas a partir das informações disponibilizadas pela Organização, a saber, o Relatório de Sustentabilidade 2012; o Manual de Integração dos Funcionários, bem como o Portal da companhia, acessado pelo site corporativo da Organização e demais documentos informados pelas profissionais da área de Recursos Humanos. A outra fonte de consulta foram as Observações realizadas nas instalações da matriz, localizada na capital de São Paulo. Além da matriz foi possível visitar a primeira Filial da Organização, a Filial de Socorro inaugurada em 27 de junho de 1961.

A COPAGAZ Distribuidora de Gás S.A. completou 55 anos em 22 de outubro de 2010, e atingiu o seu sexagésimo aniversário em 2014, trata-se de empresa brasileira de capital fechado, que atua no setor de engarrafamento e distribuição de gás liquefeito de petróleo (GLP). Classificada pela Agência Nacional do Petróleo (ANP) como a quinta maior empresa do ramo no Brasil, ela se orgulha da posição alcançada ao longo de mais de 55 anos de uma trajetória de sucesso e crescimento.

Fundada por seu atual presidente, Ueze Elias Zahran, a COPAGAZ declara prezar a excelência na comercialização de seus produtos e no atendimento às necessidades de seus diversos públicos de interesse, honrando décadas de um negócio sólido. Consciente de suas responsabilidades e de seu poder de transformação econômica, social e ambiental, a empresa opta pelo caminho da ética e da sustentabilidade para fazer avançar seu negócio (Relatório de Sustentabilidade, 2012).

Com relação à estrutura operacional informa-se que a COPAGAZ, com sede na capital do estado de São Paulo, está presente em 18 estados brasileiros e no Distrito Federal,

atendendo a clientes residenciais e industriais. A companhia emprega diretamente 1.584 funcionários, atuando em cerca de 1.360 municípios. Cargos de alta gerência e diretoria estão presentes apenas na matriz.

Segundo o Relatório de Sustentabilidade, a estrutura operacional da COPAGAZ contempla: (a) 13 Terminais de Engarrafamento: unidades de operação comercial que fazem o armazenamento, engarrafamento e distribuição de GLP para revendedores e clientes industriais, comerciais, rurais, públicos e grandes condomínios; (b) 14 Depósitos Avançados COPAGAZ (DAC): unidades de estocagem de GLP em botijões para o reabastecimento de revendedores mais próximos. A estrutura reduz custo frete, emissões veiculares e tempo de entrega, otimizando a logística de distribuição do produto. Está em andamento o projeto de transformação do DAC de Ibitaré em Terminal de Engarrafamento; (c) 1 Fábrica de botijões: a filial IBRAVA Industrial Brasileira de Vasilhame, inaugurada em 2009, é um elemento importante na estrutura da COPAGAZ, permitindo a participação da empresa em todas as etapas de comercialização do GLP; (d) 01 Posto de Revenda e (e) 01 Oficina de Manutenção.

Com relação ao produto da organização informa-se que trata do GLP. O GLP é um combustível de amplo emprego em atividades industriais, além de cotidianamente utilizado nas residências brasileiras: conhecido como “gás de cozinha”, ele está presente em mais de 95% dos lares do país. Isso se deve em parte à praticidade que oferece aos usuários: sob pressão modeladora, assume o estado líquido, o que facilita o seu armazenamento e transporte; em caso de vazamento, assume o estado gasoso, porém continua mais pesado que o ar, permanecendo assim, próximo ao chão. Por ser invisível e inodoro, ao GLP é adicionado um odorizante não tóxico, para garantir ainda mais a segurança.

O GLP pode ser produzido a partir de processos convencionais de refino de petróleo cru, em refinarias, ou a partir do gás natural, em Unidades de Processamento de Gás Natural (UPGN) – o resultado é sempre um combustível limpo, não tóxico e não contaminante.

A expansão dos negócios pode ser exemplificada pela recente inauguração da Filial IBRAVA – Indústria Brasileira de Vasilhame. Com o início das operações da IBRAVA, em 2009, a COPAGAZ passou a produzir seus próprios botijões, localizada em Monte Mor, região metropolitana de Campinas (SP), em 2012 a fábrica gerou 119 postos de trabalho, produzindo 334.726 vasilhames novos e 627.716 requalificados. Mais que colocar botijões em circulação, a IBRAVA trouxe um acréscimo de qualidade mercado de vasilhames brasileiros, permitindo a reposição de volume de unidades descartadas e garantindo novos botijões no mercado.



A COPAGAZ estende à IBRAVA seu cuidado permanente em monitorar a satisfação dos públicos, realizando pesquisas anuais junto a seus clientes. Assim como nos anos anteriores, a organização tem alcançado médias elevadas de satisfação – 89%, superando a meta estabelecida em 80%.

A fim de atender a conformidade exigida pelo INMETRO e satisfazer seus clientes, a IBRAVA utiliza as normas NBR 8460 (fabricação de recipientes transportáveis de GLP) e NBR 8865 (requalificação de recipientes transportáveis de GLP) da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT.

A Governança Corporativa e Transparência da COPAGAZ segue voluntariamente as melhores práticas de governança corporativa, como transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa, a fim de reforçar sua própria gestão estratégica.

Com o objetivo de garantir essas práticas e assegurar o alinhamento da empresa aos interesses de seus diversos públicos, três comitês principais estruturam a gestão da COPAGAZ: Administrativo-Financeiro, de Ética e Conduta, e de Sustentabilidade Empresarial. O trabalho de cada comitê reveste-se de grande importância, bem como a interação entre eles, sendo fundamental para a atuação estratégica da empresa, pois permite considerar os riscos, impactos e oportunidades em todos os níveis de ação da companhia. Desse modo, sua composição busca otimizar a capacidade de desenvolvimento de um trabalho sério e integrado, e cada um deles conta com colaboradores de diferentes áreas.

O Comitê Administrativo-Financeiro foi criado em 2002. Trata-se de um Comitê Administrativo-Financeiro da COPAGAZ que contempla as áreas de Finanças, Controladoria, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Jurídica, Logística e de Administração de Vendas, a fim de traçar as diretrizes do negócio da empresa. Os encontros abordam preleções e resultados contábeis e financeiros da companhia, mercado, controle de despesas, legislação, além de outros assuntos relevantes para a sua administração.

O Comitê de sustentabilidade empresarial foi criado em 2006. Trata-se do Comitê de Sustentabilidade Empresarial que dedica-se a engajar as diferentes áreas da COPAGAZ nas questões relativas à sustentabilidade e consolidar a gestão estratégica em sustentabilidade da companhia, investindo na integração entre os aspectos social, ambiental e econômico. Ele é formado por representantes de vários departamentos da empresa, como os de Engenharia, Frotas, Logística, Recursos Humanos, Marketing, Tecnologia da Informação, Comercial, Industrial e Controladoria. Sua presidência é ocupada por um membro da Assessoria da Presidência da COPAGAZ.

Organizando-se através de reuniões quinzenais, e tendo como Guias a Política de Sustentabilidade e a Política Ambiental da COPAGAZ, o Comitê de Sustentabilidade tem se concentrado em programas e ações voltados ao aumento da eficiência energética da empresa, à ampliação de seus ganhos econômicos e à diminuição dos impactos gerados por seus negócios. É ainda sua tarefa a elaboração dos relatórios de sustentabilidade da companhia.

O Comitê de ética e conduta conta com membros do departamento de Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Auditoria e Jurídico, assumindo a tarefa de divulgar internamente os padrões de conduta da empresa, tratar de eventuais dúvidas sobre questões éticas e julgar casos de violação de seu Código de Ética e Conduta.

Desse modo, ele se encarrega de garantir a orientação ética nas práticas da COPAGAZ e seus colaboradores, e explicitar a postura da companhia frente a seus diferentes públicos. O Comitê de Ética e Conduta se reúne apenas quando há reclamações, denúncias, ou caso haja algum tipo de necessidade, de maneira que em 2012 não ocorreu nenhuma reunião do Comitê.

As Formas de Gestão guiam a organização e estão sustentadas pelo tripé da sustentabilidade. A COPAGAZ conta com alguns membros de seu Comitê Administrativo Financeiro participando ativamente do Comitê de Sustentabilidade Empresarial. Ao adotar esse procedimento de gestão, a COPAGAZ promove uma integração natural entre as instâncias, já que, além de lidar com as questões de governança, o Comitê Administrativo Financeiro também viabiliza orçamentos e investimentos voltados as ações e programas desenvolvidos pelo Comitê de Sustentabilidade. O que comprova e fortalece o compromisso da companhia com a sustentabilidade.

O exemplo da forma de gestão apresentou-se a mudança da matriz energética de clientes. As características do GLP tornam sua adoção como combustível imensamente vantajosa, pois os benefícios que apresenta incentivam e compensam a mudança de matriz energética. Exemplo disso é o fato do GLP ser, entre todos os combustíveis fósseis, aquele com menor índice de emissões, além de sofrer queima total, ou seja, não gerar resíduos ou material particulado a partir de sua utilização. Além disso, um botijão de 13 kg de GLP equivale em energia, à queima de dez árvores de porte médio.

Podem-se destacar alguns exemplos de substituição de matriz energética e novos usos para o GLP, tais como: secagem de milho (processo misto); sistema de secagem de areia para a indústria de vidros; substituição de óleo de baixo ponto de fluidez (BPF) em sistema de dessorção de solo e usinas de asfalto, secadores e aquecedores; sistema para secagem de semente de algodão complementar e substituição de casquinha e lenha; sistema combinado de queima de GLP e lenha para a produção de telhas.

Tendo apresentado as informações gerais acerca da Organização COPAGAZ e seguindo o roteiro dos dados apontados no Relatório de Sustentabilidade 2012, a seguir encontram-se as informações sobre o Desempenho Econômico da organização representado pelos seguintes aspectos:

**a) Produtos e Serviços:** A COPAGAZ tem um cuidado permanente em oferecer os produtos e serviços mais adequados às necessidades de cada cliente, disponibilizando assim diversos tipos de recipientes e serviços para o acondicionamento do GLP. A organização atende a 03 (três) grupos de clientes: (1) clientes residenciais; (2) os clientes de médio consumo (bares, restaurantes, lavanderias, hotéis e condomínios); e (3) clientes de grande consumo (indústrias alimentícias, fundições, cerâmicas, vidreiras e agronegócio).

A companhia oferece ainda o Sistema COPAGAZ Express Service, que permite o abastecimento rápido e seguro dos recipientes transportáveis e estacionários no próprio local onde estão instalados, através de caminhão auto-tanque.

**b) Participação no Mercado:** Segundo a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), em 2012 a COPAGAZ manteve sua participação no mercado, no mesmo patamar do ano anterior tendo crescimento discreto de 7,74% para 7,81% do segmento de distribuição de GLP no Brasil.

**c) Novos Negócios:** Novos Negócios é um segmento da companhia responsável por identificar e qualificar novos empreendedores, a fim de desenvolver novos nichos de mercado bem como manter e vislumbrar o crescimento e a participação nos existentes. Nesse sentido, em 2012, o departamento assumiu a tarefa de avaliar os investimentos de cada revendedor, objetivando potencializar estrategicamente o seu desenvolvimento de forma que possa atender a todas as expectativas, além de investir no treinamento da equipe de campo. Dessa forma, a área se responsabiliza em direcionar e proteger os investimentos necessários para o crescimento do mercado tendo como resultado a multiplicação de empreendedores e a geração de renda para novos revendedores.

**d) Fornecedores:** Embora não tenha uma política estabelecida a esse respeito, a COPAGAZ procura, em todas as suas unidades operacionais e em todo aspecto de seus negócios, da preferência a fornecedores locais, o que colabora para a garantia da oferta e da estabilidade da economia local. Em 2012, foram contratados serviços locais em áreas como segurança, portaria, limpeza, cozinha e suprimentos de material de escritório.

- e) **Satisfação do Cliente:** Sempre preocupada em aperfeiçoar o atendimento às necessidades de cada um de seus clientes, a COPAGAZ oferece redes de comunicação para suporte comercial e assistência técnica disponíveis 24 horas por dia, para seus clientes residenciais e industriais. A Ouvidoria da empresa pode ser acessada através do site: [www.COPAGAZ.com.br](http://www.COPAGAZ.com.br), onde os seus clientes contam com um espaço para dúvidas e sugestões. A página também possui seções como Consulta Comercial, Seja Representante e Central de Atendimento. Também está disponível atendimento por telefone em todas as unidades de negócio da COPAGAZ, e em 2011 foi implantando o canal 0800, para facilitar ainda mais o atendimento ao cliente e permitir o acompanhamento das informações.
- f) **Relação com o Governo:** A COPAGAZ participa da formulação de políticas públicas, contribuindo ativamente na elaboração de normas referentes ao manejo e à comercialização de GLP junto ao Comitê Brasileiro de Combustíveis da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).
- g) **Marketing:** A COPAGAZ segue as melhores práticas de entidades brasileiras de auto-regulamentação, bem como as normas de segurança da ANP.
- h) **Doações:** Integrante do Grupo Zahran, a COPAGAZ é a mantenedora majoritária da Fundação Ueze Elias Zahran, entidade sem fins lucrativos criada em 1998 com o objetivo de estruturar e apoiar programas sociais nas áreas de educação, inclusão digital, cultura, ação comunitária e defesa do meio ambiente. A fundação atende crianças, adolescentes e cidadãos da terceira idade. Além disso, a COPAGAZ realiza doações de gás a organizações sem fins lucrativos de diferentes segmentos, em todo o Brasil. Antes da liberação do benefício, todas as solicitações enviadas à companhia passam por triagem.

Quanto à unidade física, a matriz da organização COPAGAZ, está localizada em um prédio situado na zona sul da capital paulista. No prédio constam 11 andares, dos quais 05 (cinco) são ocupados pela organização COPAGAZ, a saber, são eles: o primeiro, o segundo, o quarto, o décimo e o décimo primeiro andar.

Respecitivamente, no 1º andar, se localiza a área de recursos humanos e os serviços administrativos, tais como malotes, materiais de escritório e administração das passagens aéreas. Nesse andar consta ainda os certificados das premiações recebidas pela organização. Destaca-se o quadro com a fotografia de todos os colaboradores, por conta da comemoração dos 55 anos da organização. No 1º andar encontra-se ainda a auditoria e, como nos demais

andares ocupados pela organização, existem quadros informativos que apontam as oportunidades internas ligadas à carreira profissional.

No 2º andar localizam-se as áreas de informática completa, inclusive todo o suporte técnico. Localiza-se também o espaço destinado à área da sustentabilidade. Essa área em conjunto com o departamento de recursos humanos realizam importantes ações ligadas à gestão de pessoas, dentre elas, destacam-se e foram apresentadas, no decorrer da realização da observação, as seguintes: (a) o reconhecimento dos funcionários que se destacam no desempenho profissional e relacionamento interpessoal, indicados pelos próprios colegas. Trata-se do reconhecimento de um funcionário por andar. Esse programa – eleição do colaborador Nota 10 teve início em 2009, e ocorre normalmente no mês de julho. Segundo a analista de recursos humanos sênior que acompanhou a observação realizada, em todos os andares, o programa reflete a importância dada pela COPAGAZ aos seus funcionários e torna-se uma forma de incentivar o bom relacionamento e avaliar o clima Organizacional. As eleições acontecem dentro das áreas. Os próprios funcionários votam numa forma de reconhecimento pelo companheirismo, bom humor e espírito de equipe de seus colegas de trabalho. Os nomes indicados ficam afixados em Quadros disponibilizados em cada andar. Os demais programas apresentados foram: (b) Dia da árvore: no mês de setembro são distribuídas mudas da planta Ipê para todas as 15 filiais. Os funcionários participam do evento e da plantação de novas árvores, anualmente; (c) a ginástica laboral acontece as segundas, quartas e sextas feiras. No momento em que era realizada a observação no segundo andar foi possível assistir a esse procedimento que tem duração de quinze minutos e estava sendo realizado com os funcionários do respectivo andar. O programa Ginástica Laboral começou na matriz em 15 de junho de 2011, segundo informou a profissional, por meio de material enviado eletronicamente; (d) Frutas na mesa – trata-se de um programa ligado às informações nutricionais. As frutas (ameixa, banana, goiaba, maçã, nectarina, pera, mexerica e uva), são servidas, uma a cada dia, em porções individuais às terças e quintas feiras, por volta das 9:00 horas. O programa foi implantado em 2013 e, segundo a analista de recursos humanos, os profissionais gostam muito dessa iniciativa proporcionada pela organização.

Outro fator identificado durante a observação realizada foi que em todos os andares estão disponíveis salas de reuniões. Normalmente é utilizada, em função de maior tamanho, as do 2º e 11º andar, inclusive para a realização dos programas de treinamento. A maior parte dos treinamentos é de natureza técnica e são realizados externamente. O treinamento de Integração, de grande relevância para a organização ocorre nas filiais. O programa está sendo

estruturado informou a profissional da área de recursos humanos. E a filial em que esse programa ocorre de maneira mais consistente é a filial Socorro, a primeira a ser inaugurada em 27 de junho de 1961. Ressalta-se que foi nessa filial que se realizou a entrevista com o gestor executivo da organização e que compôs os participantes da pesquisa da presente tese.

No 4º andar encontra-se do lado esquerdo os departamentos comercial, logística e de abastecimento. E no lado esquerdo desse andar localiza-se o departamento jurídico. Ainda nesse andar encontra-se um quadro de futebol feminino do time de Santos e, também imagens ligadas aos esportes automotivos. Trata-se de parcerias estabelecidas com a organização COPAGAZ que atua como patrocinadora desses eventos.

No 10º andar encontra-se o departamento industrial e o de engenharia. O departamento industrial cuida do produto denominado “envazado”. Segundo as informações da analista de recursos humanos trata-se de caminhões “*bob-tail*” que fornecem gás para os hospitais, padarias, restaurantes, escolas e condomínios. Ao departamento de engenharia cabe o acompanhamento e a responsabilidade quanto ao processo produtivo da organização. Nesse andar observou-se um clima organizacional mais descontraído ainda, entre os funcionários, comparado aos demais que foram visitados.

No 11º andar encontram-se as salas do presidente, do vice-presidente e das diretorias: administrativa e financeira; jurídica; comercial e operacional. Nesse andar localiza-se também os profissionais que atuam no departamento de marketing e a assessora do presidente que está ligada à área da sustentabilidade. Há uma sala espaçosa para reuniões e uma recepção.

O prédio onde se encontra a Matriz da Organização COPAGAZ está situado em uma região caracteristicamente de imóveis corporativos, bem localizada, de fácil acesso e servida de várias modalidades de transportes coletivos, o que agiliza o acesso até o referido local.

Em atendimento ao objetivo geral desta tese – analisar a gestão estratégica de pessoas e a administração da carreira profissional, em uma organização brasileira destacada no gerenciamento de pessoas, apresenta-se, a seguir, as análises das respectivas categorias e subcategorias.

## 4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Essa subseção teve como objetivo apresentar e analisar os dados coletados acerca das características, das concepções e do delineamento da gestão estratégica de pessoas praticada na Unidade de Análise Organizacional, aqui denominada, COPAGAZ.

O Quadro 15 apresenta as categorias e as subcategorias de análise pertencentes à gestão estratégica de pessoas, bem como o detalhamento dos pontos de análise que foram apresentados e analisados para a composição das respectivas subcategorias. Apresenta também os respectivos objetivos específicos que estão sendo abordados no processo de análise dos resultados.

**Quadro 15**

Categorias e Subcategorias para a análise do conteúdo: Gestão estratégica de pessoas

| Categorias                                       | Subcategorias  | Pontos de Análise   |
|--|--|---|
| <p><b>A.</b> A gestão estratégica de pessoas</p> | <p><b>A1</b> – As abordagens e os modelos de gestão de pessoas (<b>objetivo específico 01</b>).</p> <p><b>A2</b> – As políticas de desenvolvimento pessoal e os modelos de gestão baseados na concepção tradicional e na visão transformada (<b>objetivo específico 02</b>).</p> | <p><b>A1.1</b> – A constituição da área de GP; a configuração estratégica da área; políticas e práticas – integradas à realidade da organização –; participação da área nas decisões estratégicas (questões 01 a 05 do roteiro de entrevistas).</p> <p><b>A2.2</b> – Políticas de desenvolvimento pessoal e as políticas e práticas desenvolvidas, a partir do modelo de gestão de pessoas (questão 06 do roteiro + <i>Check list</i> GEP).</p> |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Para a análise da subcategoria A 1.1 foram cotejados os seguintes pontos de análise: a constituição da área de GP; A configuração estratégica da área; políticas e práticas – integradas à realidade da organização; participação da área nas decisões estratégicas, conforme a seguir apresentados, inclusive respeitando a sequência das etapas do protocolo e das questões dos instrumentos para coleta de dados.

No Quadro 16 estão demonstrados a constituição da área de gestão de pessoas e a configuração estratégica da área.

### Quadro 16

#### A1.1 Questões 1 e 2 – As abordagens e os modelos de gestão de pessoas

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>1- A constituição da área de Gestão de Pessoas, considerando o organograma da organização.</p> <p>2- A configuração estratégica da área: missão; visão valores; objetivos; metas.</p> |   |  |
| <b>ENTREVISTA</b>  | <p>Profissional de Recursos Humanos</p> | <p>Somos muito generalistas, nosso RH é generalista desde a administração de pessoal até o desenvolvimento organizacional. A equipe [...] é composta por 24 pessoas, sendo 12 aqui na empresa e 12 nas filiais. [...] Cada unidade nossa tem um profissional de RH.</p> <p>Trabalhamos com a missão, visão, os valores, os objetivos da empresa, em paralelo à empresa. E a preocupação com as pessoas se estende aos programas, valorização dos colaboradores. Nossa preocupação é o bem-estar das pessoas. No RH a nossa estrutura é muito enxuta, a equipe é muito técnica, mas é voltada à valorização, sempre dar o bem-estar.</p>  |
|  | <p>Gestor executivo</p>                 | <p>Olha, eu acho uma coisa muito interessante com relação à COPAGAZ. [...] A COPAGAZ te dá oportunidade de aprender em todos os departamentos que até então eu sempre foquei em toda a minha carreira na área comercial. E aqui é uma empresa que 95% é comercial, 5% é administrativo / operacional. Então eu aprendi bastante não só no varejo de GLP. [...] O Sr. Zeze Zahran é uma pessoa que foca muito em sustentabilidade, [...] isso foi fundamental para minha carreira. Cheguei aos 58 anos ainda aprendendo. A COPAGAZ te dá essa oportunidade, e com “gás” querendo chegar a idade do seu Zahran, querendo fazer o que ele faz porque ele é um exemplo de pessoa, de vida de empresário, de executivo.</p>   |
| <p><b>Análise Documental</b></p>   |   | <p><b>Missão</b><br/>Ser reconhecida como uma empresa preocupada com as necessidades de seus clientes e a excelência de atendimento, como referência e eficiência administrativa, conduta ética e responsabilidade social, como investimento compensador e como o melhor local para seus empregados se desenvolverem profissionalmente.</p> <p><b>Visão</b><br/>Engarrafar e distribuir Gás L.P., para atender às necessidades de energia de um número crescente de pessoas e empresas, com qualidade e a preço justo. Respeitar o meio ambiente, ser leal com seus parceiros, gerar satisfação para os empregados, defender a rentabilidade e o crescimento esperado pelos acionistas e apoiar sua rede de distribuição de tal forma que, aos usuários finais de GLP seja garantido o fornecimento com conforto, praticidade, segurança e rapidez.<br/>(Relatório para a pesquisa Aon Hewitt, 2012)</p> |
| <p><b>Observações Diretas</b></p>  |   | <p>Informações identificadas durante a visita realizada, por meio dos quadros afixados.</p>  |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

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



No Quadro 17 estão demonstrados a configuração estratégica da área de gestão de pessoas com relação às políticas e práticas, a adaptação à realidade da organização e a participação da área nas decisões estratégicas da organização.

### Quadro 17

#### A1.1 Questões 3, 4 e 5 –As abordagens e os modelos de gestão de pessoas

|  |   |
|--|---|
| <p>3- A configuração estratégica da área: políticas e práticas (principais programas).<br/> 4- A adaptação das políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa.<br/> 5- Participação da área nas decisões estratégicas da organização.</p> |   |
| <b>ENTREVISTA</b>  | <p>Profissional de Recursos Humanos</p> <p>Bom, para os colaboradores a gente tem o desenvolvimento da bolsa de estudos. Esse é um dos programas que a gente fala que é a menina dos olhos do nosso presidente, porque para ele erradicar o analfabetismo aqui na empresa é muito significativo.</p> <p>[...] A bolsa de estudos proporciona para o colaborador a possibilidade que a empresa dá de contribuir nas mensalidades da faculdade, desde o ensino fundamental até a pós. Uma pós desde que correlata à função que faz, desde a plataforma, o pessoal de produção faz supletivo. [...] Na cidade de Uberlândia, uma filial nossa tinha funcionários que não iam para a escola. Aí o que a gente fez?: [...] Parcerias com o SESI de Uberlândia. Então a gente conseguiu pelo menos o ensino fundamental e o ensino médio também para o pessoal da produção.</p> <p>Eu participo do planejamento estratégico, e o que ocorre lá se desdobra nas ações de RH. Exemplo: no final de novembro já temos o orçamento para 2014. Já sabemos o que a empresa quer, até onde podemos ir, que tipo de valorização –quanto à carreira –, de valor de reajuste de cargo podemos fazer, quais os recursos. Em termos de carreira, de cargos, os departamentos já passam as demandas. E a cada dois meses fazemos uma reavaliação por causa do orçamento, até em função da mudança de mercado. Se tiver que enxugar programas... [...]</p> <p>Somos um RH generalista, temos duas áreas: a administração de pessoal e a gestão de pessoas. Ambas sob a mesma gestão, do Sr. Maurício. Depois estou eu, como supervisora de todas as áreas a nível nacional. Eu tenho os meus analistas: 3 analistas seniores, 4 analistas plenos, 3 analistas juniores. E os analistas de RH das filiais são do nível pleno. [...] Hoje estamos com 1.600 funcionários. As atuações são diversificadas em recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, benefícios, administração de pessoal, legislação, folha de pagamento... [...]</p> <p>Carreira ainda não tem esse braço, apenas as ações.</p> <p>Nós não temos políticas e práticas formalizadas, nós temos alguns procedimentos, que fornecem as diretrizes. Esses procedimentos informam, por exemplo, que para você chegar a sênior seria esse... Esse caminho. A pessoa vai subindo pelo tempo de casa. [...] Porque a autonomia que nós temos é muito grande. É o que fortalece, elas (as pessoas) ficam no cargo, mas a remuneração vai subindo. É mais pela estrutura, pela limitação da empresa. Não existem metas, as pessoas vão realizando o trabalho.</p> |

|                            |   |   |
|----------------------------|---|---|
|                            | Gestor executivo  | <p>A COPAGAZ dá oportunidade de aprender.O nosso RH, quando entrei em 1999, devia ter 3 funcionários.Hoje você anda na matriz e vê no RH a quantidade de funcionários.Como cresceu a COPAGAZ em nível de pessoal, em tudo que envolve gestão pessoal...O cuidado que a COPAGAZ tem com os funcionários, isso é um exemplo que ela está dando.Por isso que nós estamos aí há 11 anos fazendo parte de uma das melhores empresas para se trabalhar no país.Issso nada mais é do que o comprometimento da COPAGAZ junto ao seu pessoal.</p> <p>[...] O RH da matriz é o nosso suporte.Existe RH em cada filial, cada filial tem o seu RH local,que nos dá um suporte muito bom. Às vezes até pela distância compromete alguma coisa, mas nada que nós não pudéssemos acertar ao longo do tempo.O RH participa muito bem pelo nosso trabalho em cada filial.</p> <p>Participação do RH nas reuniões estratégicas da organização: [...]nós temos duas reuniões por ano, a dos gerentes das filiais em junho e dezembro, e todas as vezes que se juntam os 15 gerentes – que hoje são 15 filiais. O RH está sempre presente, sempre com uma mensagem, sempre com algum recado, sempre com algum suporte ao nosso pessoal. [...]</p> |
| <b>Análise Documental</b>  | <p>A política de desenvolvimento profissional da empresa tem como objetivo gerar e desenvolver novos talentos, através de treinamentos focados nas áreas de especialização dos funcionários, abrangendo estágio na Matriz e em outras filiais.</p> <p>A política de Bolsas de Estudos – acessível para todos os níveis de Ensino – subsidia em até 70% o valor dos cursos, o que levou a empresa a atingir o Índice Zero de analfabetismo.</p> <p>Treinamentos técnicos internos e externos, individuais ou em grupos, na Matriz e Filiais.</p> <p>Os expressivos números de promoções ocorridos na organização evidenciam os objetivos atingidos com os treinamentos e oportunidades criadas.</p> <p><i>Relatório para a pesquisa Aon Hewitt, 2012</i></p> |   |
| <b>Observações Diretas</b> | <p>No primeiro andar das instalações da organização encontram-se quadros e certificados referentes à celebração de 55 anos, bem como as oportunidades de desenvolvimento proporcionadas pela empresa.</p>   |   |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Tomando como base os dados apresentados no quadro 18, no que tange às abordagens e aos modelos de gestão de pessoas é possível encontrar compatibilidade das informações.

Trata-se de um modelo teórico baseado na visão transformada, correspondente às estratégias de gestão voltadas ao comprometimento. Um modelo delineado por Albuquerque (1999; 2002) e que foi corroborado pelos dados empíricos da pesquisa. A assertiva justifica-se também em função das ações realizadas pela COPAGAZ, uma organização que efetiva as características que delineiam o referido modelo, dentre elas, as ações voltadas para a qualificação do trabalho; as possibilidades de crescimento funcional; e as ações de desenvolvimento, no próprio local de trabalho.

Para a análise da subcategoria A2.2 foram cotejados os seguintes pontos de análise: as políticas de desenvolvimento pessoal (questão 06) e as políticas e práticas desenvolvidas, a partir do modelo de gestão de pessoas, baseadas na concepção tradicional (estratégias de controle) e na visão transformada (estratégias de comprometimento).

O Quadro 18 demonstrou os itens (a) valorização dos talentos humanos na organização e (b) atração e retenção de pessoas.

### Quadro 18

#### A2.2 Questão 6 (a/b) – As políticas de desenvolvimento pessoal – parte 1

|   |                                  |   |
|---|----------------------------------|---|
| <p><b>6-</b> Opinião com relação às seguintes políticas voltadas ao desenvolvimento de pessoas:<br/>         (a) valorização dos talentos humanos na organização.<br/>         (b) atração e retenção de pessoas.</p> |                                  |   |
| <b>ENTREVISTA</b>   | Profissional de Recursos Humanos | <p>Eu não tenho um programa formalizado, mas pela cultura que vem do presidente eu vejo essa valorização. [...] O que observo é que a empresa procura identificar o que o colaborador tem de melhor, a essência do colaborador! Nas reuniões de comitê discutimos o que precisamos trabalhar naquele funcionário.</p> <p>Às vezes você contrata uma pessoa para atuar no recrutamento e seleção, mas o bom dele é folha de pagamento. [...] Vamos adequando ao que é a essência do colaborador. O nosso presidente lá trás já tratava dessa valorização, ao se sensibilizar diante do fato de que os funcionários mal conseguiam pegar o ônibus de volta para casa, em função de não saber ler. Ele tem 89 anos, é muito inteligente. [...]</p> <p>Aqui temos uma característica própria, a essência daqui são valores. A permanência é muito natural e está ligada aos valores. A pessoa por si só encurta o seu tempo aqui se ela for daquele tipo “aos trancos e barrancos”! [...] A qualificação é pelo estudo, as bolsas de estudo. Há funcionários que hoje têm a pós-graduação graças à empresa, mas quando chegou aqui tinha só o ensino médio.</p> |
|   | Gestor executivo                 | <p>Bom, a valorização de talentos aqui [...] é sempre dada. A organização sempre aproveita a prata da casa, isso faz com que a gente esteja valorizando o ser humano, o profissional, o nosso colaborador. Então eu acho que é muito importante isso que a companhia faz.</p> <p>Sobre a atração e retenção de pessoal de alto potencial, vai depender muito mais deles do que da gente: a gente dá oportunidade ao funcionário, e ele tem que saber aproveitar a oportunidade que a empresa está dando. [...]</p>  |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Análise Documental</b>  | <p>O departamento de Recursos Humanos é responsável pela coordenação dos projetos de desenvolvimento, mas as chefias de cada área se responsabilizam por indicar os novos talentos e líderes que poderão ser investidos.</p> <p>A empresa tem um Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, acompanhado diretamente pelo departamento de Recursos Humanos.</p> <p><i>Relatório para a pesquisa Aon Hewitt, 2012</i></p> <p><b>Colaborador nota 10</b></p> <p>Criada em 2009, a eleição do Colaborador Nota 10 é uma forma de incentivar o bom relacionamento e avaliar o Clima Organizacional. O programa reflete a importância dada pela COPAGAZ a seus colaboradores.</p> <p>As eleições acontecem dentro das áreas. São os próprios colaboradores que votam, numa forma de reconhecimento pelo companheirismo, bom humor e espírito de equipe de seus colegas.</p> <p><i>Informações disponibilizadas pela organização</i></p> |
| <b>Observações Diretas</b> | <p>No segundo andar estavam afixados quadros que apresentavam os funcionários que receberam a premiação do Colaborador Nota 10.</p>  |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Comparadas as respostas da profissional de recursos humanos e do gestor executivo da organização é possível afirmar o alinhamento das respostas, o que se estende a afirmar um alinhamento entre a gestão estratégica de pessoas – por meio das políticas e práticas e a gestão da carreira profissional praticadas na Organização COPAGAZ.

Nos Quadros 18, 19, 20 e 21 foram demonstradas as políticas voltadas especificamente ao desenvolvimento pessoal. Todas essas políticas foram contempladas na sexta questão do roteiro da entrevista e, apresentadas em itens de “a” a “g”.

O Quadro 19 demonstrou os itens (c) qualificação para o trabalho; e (d) criação de condições favoráveis à motivação individual.

### Quadro 19

#### A2.2 Questão 6 (c/d) – As políticas de desenvolvimento pessoal – parte 2

|   |   |
|---|---|
| 6- Opinião com relação às seguintes políticas voltadas ao desenvolvimento de pessoas:<br>(c) qualificação para o trabalho.<br>(d) criação de condições favoráveis à motivação individual. |   |
| <b>ENTREVISTA</b>   | <p>Profissional de Recursos Humanos</p> <p>Quanto ao item (c): o estudo abre oportunidades de acesso a outras literaturas, à experiência de outras pessoas.</p> <p>Com relação à motivação individual, [...] os líderes se formam nas reuniões de comitê. [...] Participam todos os gerentes administrativos [...]. Eu faço a ata dessas reuniões. [...] Sendo eu a responsável pela ata e pela pauta dessas reuniões, dou os “pitacos”. [...] Tenho acesso ao vice-presidente. Trato de assuntos específicos, e isso acontece porque meu gerente dá essa liberdade, e eu sei respeitar essa postura, porque respeito a hierarquia. [...] Confiança é uma das dimensões do <i>Great Place to Work</i>.</p>  |
|   | <p>Gestor executivo</p> <p>Costumo dizer que quando eu entrei, em 1999, um diretor falou pra mim: “olha Dino, você tem um período de 90 dias para experiência”. 90 dias depois ele me perguntou: “seu período de experiência terminou. Nós passamos no seu parecer?”. Eu falei: “mas o que é isso?”. Ao que ele respondeu: “porque nós o avaliamos e você passou. Muitas das vezes o nosso colaborador não se adapta ao segmento”. [...]</p> <p>Não basta ter só o estudo [...]. A COPAGAZ é uma empresa tão grande nesse sentido de pessoal que nós temos por hábito pegar a pessoa que está trabalhando na parte administrativa – que entrou para fazer cobrança, por exemplo – e depois de um ano ela está fazendo faturamento. [...] Nós temos por hábito rodar nossos funcionários. Todos os funcionários passam por todos os departamentos por questões de férias, por faltas de outro funcionário, ou até mesmo para adquirir conhecimento. Ninguém sabe se futuramente poderá crescer dentro da empresa. [...] O funcionário pode, inclusive, assumir um cargo de gerência. Então essa pessoa passou por vários departamentos, [...] e rodou, obrigatoriamente. Esse processo depende de cada gestor. Eu tenho por hábito fazer muitas reuniões com o meu gerente administrativo, meu gerente comercial, o gerente operacional, para sugerir, e tanto para ouvir, como também para aprender com eles.</p> <p>[...] A oportunidade é dada para sair de um departamento de faturamento e treinar no fiscal, por exemplo. Essa já é uma demonstração de que se trata de uma pessoa que serve para a empresa, pois está aproveitando uma oportunidade. [...] No momento de uma promoção, nós vamos olhar para esse colaborador, que passou por aqueles departamentos.</p> |
| <b>Análise Documental</b>   | <p>A COPAGAZ contribui com o acesso de seus colaboradores à educação, subsidiando até 70% da mensalidade escolar, do Ensino Fundamental à Pós-Graduação. O Projeto Supletivo teve início em 2009: é um programa dedicado a todos os colaboradores da COPAGAZ que estejam interessados em concluir o Ensino Fundamental e/ou Médio. A empresa oferece subsídios para a realização de cursos, estabelecendo parcerias com instituições de Ensino Supletivo reconhecidas pelo Ministério da Educação (MEC).</p> <p>Visando o desenvolvimento pessoal e promoção do acesso ao conhecimento para seus colaboradores, a COPAGAZ instalou 11 bibliotecas em suas unidades de negócio.</p> <p>O colaborador tem a possibilidade de desenvolvimento profissional, por meio de treinamentos realizados pelos departamentos da companhia e através de instituições parceiras. <i>Relatório para a pesquisa Aon Hewitt, 2012</i></p>  |
| <b>Observações Diretas</b>  | <p>As oportunidades de carreira, quando existentes, são disponibilizadas nos quadros existentes em cada andar, destinados às informações internas.</p>  |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Considerando-se as informações presentes no quadro 19 observa-se o alinhamento dos conteúdos apresentados, o que denota a evidência de uma gestão estratégica conforme apontado pelos teóricos, dentre eles, Albuquerque (2002) que delineou os respectivos tópicos aqui em análise.

O Quadro 20 demonstrou os itens (e) possibilidades de crescimento funcional; (f) desenvolvimento no próprio local de trabalho; e (g) oferecimento de incentivos vinculados aos resultados.

### Quadro 20

#### A2.2 Questão 6 (e/f/g) – As políticas de desenvolvimento pessoal – parte 3

|   |                                  |   |
|---|----------------------------------|---|
| 6- Opinião com relação às seguintes políticas voltadas ao desenvolvimento de pessoas:<br>(e) possibilidades de crescimento funcional.<br>(f) desenvolvimento no próprio local de trabalho.<br>(g) oferecimento de incentivos vinculados aos resultados. |                                  |   |
| <b>ENTREVISTA</b>   | Profissional de Recursos Humanos | Quanto às possibilidades de crescimento funcional, desenvolvimento no próprio local de trabalho e oferecimento de incentivos vinculados aos resultados – itens (e), (f) e (g) da questão 16 – sim, elas existem no próprio local de trabalho também. Nós temos PLR – Participação nos Lucros e Resultados – no final do ano junto com o acordo coletivo. Tem também a transparência de resultados. Um aspecto importante na integração é a segurança.   |
|   | Gestor executivo                 | [...] A pessoa pode estar assumindo um cargo de gerência, então essa pessoa passou por vários departamentos. [...] Ela roda, na verdade, obrigatoriamente, e isso depende de cada gestor, quer dizer, eu tenho por hábito fazer muitas reuniões com o meu gerente administrativo, o meu gerente comercial, o gerente operacional, tanto para sugerir quanto para ouvir, também para aprender com eles.<br>[...] A oportunidade é dada dela sair de um departamento de faturamento e treinar no fiscal alguma coisa como análise de custo, por exemplo. Esta é uma demonstração de que ela é uma pessoa que serve para a empresa, que está dando uma oportunidade.<br>[...] No momento da promoção, de uma oportunidade em uma função acima, nós vamos olhar para aquele colaborador que passou por aqueles departamentos.<br>Na verdade, hoje não existe uma política propriamente dita para isso (oferecimento de incentivos voltados aos resultados), mas cada filial faz com que haja uma política de incentivo. Muitas vezes, ao se cumprir uma meta, a gente faz um churrasco. e então, se todo mês houver resultados positivos, quem sabe podemos fazer um churrasquinho. Todo mundo se diverte e todo mundo brinca. Já fiz parte de algumas filiais onde se incentiva a promoção de um funcionário do departamento comercial – o promotor, por exemplo – ao cargo de consultor. Agora que estamos promovendo, estes consultores vão receber incentivos.<br>[...] O incentivo é muito voltado para cada filial. A COPAGAZ em nível Brasil não tem uma política voltada para esse incentivo a cada funcionário. Até na área comercial pode ser que tenha, às vezes, alguma premiação em nível de promotor de vendas, na área de gerência. Até nós, gerentes de unidade, temos premiações por coberturas de metas, por bons resultados... No bimestre, no trimestre, nós às vezes temos. Mas voltado para os funcionários da administração e operacional não há uma política de resultados. |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Análise Documental</b>  | <p>Por meio do nosso projeto “Tempo de Casa” os funcionários recebem uma placa em sua homenagem como forma de reconhecimento, além de 2 dias de descanso a cada 5 anos trabalhados.</p> <p>Através de reajuste salarial por mérito e sempre que possível, os colaboradores são premiados pelas conquistas atingidas. Exemplo disso, por vários anos consecutivos a P.L.R. foi concedida a todos os colaboradores em percentuais maiores que os acordados com os Sindicatos.</p> <p>Acompanhamentos e condições de mercado, através de pesquisas de salários e benefícios.</p> <p>Quando temos a necessidade de substituir um colaborador ou aumentar o quadro, a primeira opção é promover pessoal interno, tanto na Matriz como nas Filiais, onde promovemos Ajudantes para várias funções como: Motoristas, Operadores de Tanque, Conferentes, etc.</p> <p>O dia internacional da Mulher é lembrado anualmente, ocasião em que as funcionárias são homenageadas. Da mesma forma procedemos com o Dia do Motorista, realizando eventos em todas as nossas Filiais.</p> <p>O engajamento de todos para superação de metas e resultados é reconhecido através de comemorações internas.</p> <p>Fechamos o ano com nossa festa de confraternização, que conta com a participação dos colaboradores e suas famílias. Presenteamos com cestas de natal e distribuição de presentes.</p> <p>Os aniversariantes do mês nas filiais também são lembrados com bolos, salgadinhos e refrigerantes.</p> <p>Essas são práticas que trazem motivação e satisfação aos nossos colaboradores.</p> <p><i>Relatório para a pesquisa Aon Hewitt, 2012</i></p> |
| <b>Observações Diretas</b> | <p>As oportunidades de carreira, quando existentes, são disponibilizadas nos quadros destinados às informações internas afixados em cada andar.</p>  |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

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

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

Ainda com relação à análise da subcategoria A2.2, no que diz respeito às políticas e práticas desenvolvidas, a partir do modelo de gestão de pessoas, baseadas na concepção tradicional (estratégias de controle) e na visão transformada (estratégias de comprometimento), os Quadros de 21 a 34 apresentam como as características distintivas desses respectivos modelos são percebidas e analisadas pelos respondentes – a profissional de recursos humanos e o gestor executivo da organização COPAGAZ.

Assim, como nos quadros anteriores as respostas dos dois respondentes são apresentadas, a fim de que seja possível identificar a percepção de cada um deles, frente aos

respectivos pontos de análise. São apresentadas também as evidências dos dados, a partir das pesquisas documentais e das observações realizadas.

### Quadro 21

#### A2.2 1. Estrutura organizacional– Concepção tradicional e visão transformada

| MODELOS  |                                  | CONCEPÇÃO TRADICIONAL<br>estratégia de controle  | VISÃO TRANSFORMADA<br>estratégia de comprometimento  |
|--|----------------------------------|--|--|
| <b>Descrição das Características Distintivas</b> |                                  | Altamente hierarquizada, com separação entre “quem pensa” e “quem faz”.  | Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias; junção do fazer e do pensar – <i>empowerment</i> .   |
| <b>ENTREVISTA</b>                                | Profissional de Recursos Humanos | Ausência de fragmentos na entrevista.  | Nossa estrutura organizacional possibilita uma gestão participativa onde a equipe, junto aos seus gestores, promovem solução para o resultado. Há reuniões constantes com gestores e equipe. |
|  | Gestor executivo                 | Ausência de fragmentos na entrevista.  | Assinalou esta opção, citando: “conforme já comentado anteriormente”.  |
| <b>Análise Documental</b>                        |                                  | Ausência de fragmentos na análise documental.  |  |
| <b>Observações Diretas</b>                       |                                  | Durante a observação realizada nas instalações da matriz da COPAGAZ observou-se a presença de um clima agradável, respeitoso e cortês entre a supervisora de recursos humanos e a analista de recursos humanos pleno. A entrevista realizada com a supervisora e responsável pela área foi feita em conjunto com a analista, que sinalizou que essa era mais uma evidência das ações ligadas ao desenvolvimento profissional que realiza com todos funcionários da sua equipe. |  |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Consideradas as informações apontadas no campo das “Observações diretas” ficam exemplificadas as relações estabelecidas entre os diferentes níveis hierárquicos. Tal postura só vem a confirmar as informações sinalizadas pelos entrevistados.

Logo é possível afirmar a validade e a existência do modelo de concepção voltado para a visão transformada, também denominada por Albuquerque (2002) de modelos de gestão voltados à estratégia do comprometimento.

O Quadro 22 apresenta a característica distintiva 1 – A Estrutura Organizacional, 1.1 Organização do trabalho.



**Quadro 22****A2.2 1.Estrutura organizacional –1.1Organização do trabalho**

| MODELOS  |                                  | CONCEPÇÃO TRADICIONAL<br>estratégia de controle  | VISÃO TRANSFORMADA<br>estratégia de comprometimento                             |
|--|----------------------------------|--|---|
| <b>Descrição das Características Distintivas</b> |                                  | Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações.   | Trabalho enriquecido, gerando desafios.   |
| <b>ENTREVISTA</b>                                | Profissional de Recursos Humanos | Ausência de fragmentos na entrevista.  | Com a participação da equipe, existe também sinergia entre as áreas envolvidas. |
|  | Gestor executivo                 | Ausência de fragmentos na entrevista.  | Assinalou esta opção, citando: “conforme já comentado anteriormente”.           |
| <b>Análise Documental</b>                        |                                  | As edições da revista do ranking Aon Hewitt que retratam as práticas de RH da Organização COPAGAZ destacam a cultura de valorização aos funcionários, os benefícios concedidos, bem como o incentivo às bolsas de estudo e o estímulo ao crescimento profissional e pessoal. |   |
| <b>Observações Diretas</b>                       |                                  | Os quadros presentes em todos os andares destacando o colaborador Nota 10 revelam um ambiente de trabalho que valoriza e estimula o reconhecimento profissional, inclusive por parte dos próprios colegas de trabalho.   |   |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Apesar das ausências de fragmentos é possível supor a existência do respectivo item de análise a considerar os índices de satisfação dos funcionários obtidos pela organização nos rankings de avaliação, como uma organização de destaque no gerenciamento de pessoas.

O Quadro 23 apresenta a característica distintiva 1 – A Estrutura Organizacional, 1.2 Realização do trabalho.

**Quadro 23****A2.2 1.Estrutura organizacional – 1.2Realização do trabalho**

| MODELOS  |                                  | CONCEPÇÃO TRADICIONAL<br>estratégia de controle  | VISÃO TRANSFORMADA<br>estratégia de comprometimento                   |
|--|----------------------------------|--|---|
| <b>Descrição das Características Distintivas</b> |                                  | Individual.  | Em grupo.   |
| <b>ENTREVISTA</b>                                | Profissional de Recursos Humanos | Ausência de fragmentos na entrevista.  | Em grupo, todos participam das atividades uns dos outros.             |
|  | Gestor executivo                 | Ausência de fragmentos na entrevista.  | Assinalou esta opção, citando: “conforme já comentado anteriormente”. |
| <b>Análise Documental</b>                        |                                  | As edições da revista do ranking Aon Hewitt que retratam as práticas de RH da Organização COPAGAZ destacam a cultura de valorização aos funcionários, os benefícios concedidos, bem como o incentivo às bolsas de estudo e o estímulo ao crescimento profissional e pessoal. |   |
| <b>Observações Diretas</b>                       |                                  | Os quadros presentes em todos os andares destacando o colaborador Nota 10 revelam um ambiente de trabalho que valoriza e estimula o reconhecimento profissional, inclusive por parte dos próprios colegas de trabalho.   |   |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Com intensidade cada vez maior, essas organizações passam a investir na gestão de pessoas, que vai além dos conhecidos e tradicionais processos burocráticos de recursos humanos. Mais do que selecionar, contratar, cuidar dos benefícios e folha de pagamento, essa concepção de gestão de pessoas exercita uma visão ampla do negócio, participa do planejamento estratégico e trabalham pelo crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade da organização, buscando conciliar e alinhar os valores pessoais, profissionais e organizacionais.

Esse pontos ficaram evidenciados pela análise comparativa entre as respostas do gestor executivo da organização e pela profissional de recursos humanos.

Ambos, ao analisarem os compostos que integram o modelo da visão transformada – delineado por Albuquerque (1999 e 2002) apontaram respostas semelhantes e favoráveis à essa concepção revelando se tratar a Organização COPAGAZ de um ambiente que pratica uma gestão estratégica, em especial, no que diz respeito às questões voltadas ao desenvolvimento dos funcionários, voltados para a realização do trabalho.

O Quadro 24 apresenta a característica distintiva 1 – A Estrutura Organizacional, 1.3 Sistema de controle.

**Quadro 24**  
A2.2 1.Estrutura organizacional – 1.3Sistema de controle

| MODELOS  |                                  | CONCEPÇÃO TRADICIONAL<br>estratégia de controle  | VISÃO TRANSFORMADA<br>estratégia de comprometimento  |
|--|----------------------------------|--|--|
| <b>Descrição das Características Distintivas</b> |                                  | Ênfase em controles explícitos do trabalho.  | Ênfase no controle implícito pelo grupo.   |
| <b>ENTREVISTA</b>                                | Profissional de Recursos Humanos | Ausência de fragmentos na entrevista.  | A equipe busca desenvolver seu próprio controle para objetivar um resultado eficiente do trabalho. |
|  | Gestor executivo                 | Ausência de fragmentos na entrevista.  | Assinalou esta opção, citando: “conforme já comentado anteriormente”.                              |
| <b>Análise Documental</b>                        |                                  | As edições da revista do ranking Aon Hewitt que retratam as práticas de RH da Organização COPAGAZ destacam a cultura de valorização aos funcionários, os benefícios concedidos, bem como o incentivo às bolsas de estudo e o estímulo ao crescimento profissional e pessoal. |  |
| <b>Observações Diretas</b>                       |                                  | Ausência de fragmentos na observação realizada.  |  |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A descrição das características distintivas delineadas para este item de análise não foram passíveis de observação e também não estiveram contemplados nas respectivas pesquisas documentais.

O Quadro 25 apresenta a característica distintiva 2 – Relações de Trabalho, 2.1 política de emprego.

**Quadro 25**  
A2.2 2.Relações de Trabalho – 2.1Política de emprego

| MODELOS  |                                  | CONCEPÇÃO TRADICIONAL<br>estratégia de controle  | VISÃO TRANSFORMADA<br>estratégia de comprometimento   |
|--|----------------------------------|--|---|
| <b>Descrição das Características Distintivas</b> |                                  | Foco no cargo, emprego a curto prazo.  | Foco no encarreiramento flexível; emprego a longo prazo.  |
| <b>ENTREVISTA</b>                                | Profissional de Recursos Humanos | Ausência de fragmentos na entrevista.  | A empresa busca investimento no colaborador “Bolsa de Estudo”, resultando na possibilidade de oportunidade interna de carreira. |
|  | Gestor executivo                 | Ausência de fragmentos na entrevista.  | Assinalou esta opção, citando: “conforme já comentado anteriormente”.   |
| <b>Análise Documental</b>                        |                                  | Treinamento do novo funcionário: quando um novo colaborador ingressa em uma de nossas filiais, desde que a atividade requeira treinamento específico. Nesse caso, são encaminhados a outra filial ou Matriz para treinar e integrar-se com os demais colaboradores de outras regiões e filiais.<br><i>Relatório para a pesquisa Aon Hewitt, 2012</i> |   |
| <b>Observações Diretas</b>                       |                                  | Os quadros presentes em todos os andares destacando o colaborador Nota 10 revelam um ambiente de trabalho que valoriza e estimula o reconhecimento profissional, inclusive por parte dos próprios colegas de trabalho.   |   |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

No que diz respeito ao encarreiramento flexível, emprego a longo prazo, observa-se pelas sinalizações apresentadas tanto pela análise documental, quanto pelos fragmentos das entrevistas realizadas a presença de ações – como as de treinamento voltadas ao desenvolvimento do funcionário.

O Quadro 26 apresenta a característica distintiva 2 – Relações de Trabalho, 2.2 Nível de educação e formação requerido.

### Quadro 26

#### A2.2 2.Relações de Trabalho – 2.2 Nível de educação e formação requerido

| MODELOS  |                                  | CONCEPÇÃO TRADICIONAL<br>estratégia de controle  | VISÃO TRANSFORMADA<br>estratégia de comprometimento   |
|--|----------------------------------|--|---|
| <b>Descrição das Características Distintivas</b> |                                  | Baixo, trabalho automatizado e especializado.  | Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia.   |
| <b>ENTREVISTA</b>                                | Profissional de Recursos Humanos | Ausência de fragmentos na entrevista.  | A empresa investe forte em tecnologia. Temos um Departamento de T.I. composto por Desenvolvimento e Suporte Técnico.  |
|  | Gestor executivo                 | Ausência de fragmentos na entrevista.  | Nos últimos 4 anos a companhia investiu quase 400 milhões em novas filiais. Abriu novos ... comprando botijões, caminhões, investindo em tecnologia mesmo dentro da empresa. Nos últimos 4 anos houve um investimento muito grande. |
| <b>Análise Documental</b>                        |                                  | <p><b>Bolsa de Estudos:</b> A cada ano que passa, a COPAGAZ intensifica seus investimentos na incorporação e implementação dos princípios da sustentabilidade em sua gestão e operação. No que tange à atenção e importância dispensadas a seu público interno, suas ações são voltadas a projetos de desenvolvimento e qualificação profissional.</p> <p>Considerando-se que a educação deve construir um dos pilares fundamentais de uma sociedade sustentável, ou seja, baseada em um modelo de desenvolvimento que contemple a interdependência dos aspectos sociais, econômicos e ambientais, e dada a desigualdade social presente no país como um todo – consequência, em grande parte, da carência de oportunidades de formação educacional –, a COPAGAZ se dispôs a ir além de seu papel como prestadora de serviços e geradora de riquezas, ao assumir o desafio de investir em programas destinados ao incentivo e aprimoramento educacional de seu público interno.</p> <p>Desde 1.999 já foram mais de 1.000 bolsas de estudos, com um investimento de R\$ 2.740.000,00.</p> <p><i>Relatório para a pesquisa Aon Hewitt, 2012</i></p> |   |
| <b>Observações Diretas</b>                       |                                  | Os quadros presentes em todos os andares apresentam informações quanto às oportunidades existentes na organização para incentivo ao crescimento pessoal e profissional.  |   |
| Fonte: Elaborado pela autora, 2015.              |                                  |  |   |

As informações sinalizadas no quadro 26, que reúne os fragmentos das entrevistas realizadas com a profissional de recursos humanos e também com o gestor executivo da organização e a análise documental apontada a partir do Relatório para a pesquisa Aon Hewitt, 2012 demonstram um quadro favorável às concepções da visão transformadora.

As bolsas de estudos concedidas a todos os funcionários é “considerada a menina dos olhos do nosso presidente porque para ele erradicar o analfabetismo aqui na empresa é muito

significativo” – informou a supervisora de recursos humanos da organização, por pelo menos três vezes durante a entrevista realizada.

A considerar os investimentos realizados, a repercussão do programa e as promoções de cargos decorrentes desse importante benefício é possível afirmar que essa política de recursos humanos já é uma ação consolidada na organização COPAGAZ e representativa das premiações que recebe como destaque no gerenciamento de pessoas.

O Quadro 27 apresenta a característica distintiva 2 – Relações de Trabalho, 2.3 Relações empregador-empregado.

### Quadro 27

#### A2.2 2.Relações de Trabalho – 2.3Relações empregador / empregado

| MODELOS                                   |                                  | CONCEPÇÃO TRADICIONAL<br>estratégia de controle   | VISÃO TRANSFORMADA<br>estratégia de comprometimento   |
|---|----------------------------------|---|---|
| Descrição das Características Distintivas |                                  | Independência.  | Interdependência, confiança mútua.  |
| ENTREVISTA                                | Profissional de Recursos Humanos | Ausência de fragmentos na entrevista.   | As equipes são direcionadas ao perfil de lealdade e confiança e os gestores trabalham de portas abertas, possibilitando que sua equipe tenha contato com a alta direção da empresa. |
|   | Gestor executivo                 | Ausência de fragmentos na entrevista.   | Assinalou esta opção, citando: “conforme já comentado anteriormente”.   |
| Análise Documental                        |                                  | Preservar os empregos é a prioridade. Apesar das dificuldades do setor, a COPAGAZ não fez um único corte e manteve-se firme na disputa pelo mercado. Os funcionários recebem benefícios, bolsas de estudo e adicional de férias apesar do mercado difícil.<br>Revista <i>As melhores em gestão e pessoas</i> , edição 2004.<br><br>As edições da revista do ranking Aon Hewitt que retratam as práticas de RH da Organização COPAGAZ destacam a cultura de valorização aos funcionários, os benefícios concedidos, bem como o incentivo às bolsas de estudo e o estímulo ao crescimento profissional e pessoal. |   |
| Observações Diretas                       |                                  | Clima organizacional amistoso e colaborativo observado durante a realização da observação nos diferentes andares ocupados pela organização.   |   |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Tomando como base os dados apresentados no quadro 27 que aborda as Relações empregador – empregado, considera-se relevante a tratativa das relações estabelecidas entre a organização e os funcionários da COPAGAZ. Na edição de 2004 o destaque da matéria

publicada e que colocou mais uma vez a Organização COPAGAZ, como empresa referência no gerenciamento de pessoas apontou uma importante preocupação do dirigente da organização, Sr. Ueze Zahran quanto a sua posição contrária às demissões.

O Quadro 28 apresenta a característica distintiva 2 – Relações de Trabalho, 2.4 Relações em sindicatos.

**Quadro 28**  
A2.2 2.Relações de Trabalho – 2.4 Relações em sindicatos

| MODELOS  |                                  | CONCEPÇÃO TRADICIONAL<br>estratégia de controle    | VISÃO TRANSFORMADA<br>estratégia de comprometimento  |
|--|----------------------------------|--|--|
| <b>Descrição das Características Distintivas</b> |                                  | Confronto baseado na divergência de interesses.    | Diálogo, busca da convergência de interesses.  |
| <b>ENTREVISTA</b>                                | Profissional de Recursos Humanos | Ausência de fragmentos na entrevista.              | Temos um relacionamento saudável, são bons os diálogos.Exemplo: Recentemente, no acordo coletivo, a empresa sugeriu um percentual bem abaixo do pleiteado pelos sindicatos.Através de negociações e argumentos concretos, um novo acordo foi redigido sem qualquer tipo de danos ou paralisação.             |
|  | Gestor executivo                 | Ausência de fragmentos na entrevista.              | Nós temos um sindicato muito forte [...]. O piso e o teto são bastante discutidos. Então, dentro disso, a companhia trabalha no que é merecido ou não.Procura sempre dar o melhor para o seu funcionário.Nem sempre isso pode ocorrer, mas agora mesmo nós equiparamos o pessoal que trabalha em plataforma. |
| <b>Análise Documental</b>                        |                                  | Ausência de fragmentos nas análises documentais.   |  |
| <b>Observações Diretas</b>                       |                                  | Ausência de fragmentos nas observações realizadas. |  |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Comparando os dados evidenciados na entrevista, tanto por parte da supervisora de RH, como por parte do gerente executivo e operacional, observa-se um clima favorável entre a organização e o sindicato da classe que os representa,

O Quadro 29 apresenta a característica distintiva 2 – Relações de Trabalho, 2.5 Participação dos empregados nas decisões.

**Quadro 29****A2.2 2. Relações de Trabalho – 2.5 Participação dos empregados nas decisões**

| <b>MODELOS</b>                                   |                                  | <b>CONCEPÇÃO TRADICIONAL<br/>estratégia de controle</b>  | <b>VISÃO TRANSFORMADA<br/>estratégia de comprometimento</b>  |
|--|----------------------------------|--|--|
| <b>Descrição das Características Distintivas</b> |                                  | Baixa, decisões tomadas de cima para baixo.  | Alta, decisões tomadas em grupo.   |
| <b>ENTREVISTA</b>                                | Profissional de Recursos Humanos | Ausência de fragmentos na entrevista.  | As equipes são unidades, e através de reuniões são dadas opiniões e sugestões que ajudam na tomada de decisão. As equipes são envolvidas, exemplo: no RH, o gestor desejava implantar um benefício que motivasse os colaboradores a alcançar a qualidade devida. Foram sugeridos pela equipe os programas <i>Ginástica Laboral</i> e <i>Fruta na Mesa</i> . Hoje são ações de sucesso. |
|  | Gestor executivo                 | Ausência de fragmentos na entrevista.  | [...] Tomamos as decisões em grupo, sempre. Nós sempre colocamos os prós e os contras para as pessoas e conseguimos fazer com que seja bom para a maioria. Eles participam das decisões. Os resultados apresentam uma força muito grande deles, porque se sentem privilegiados, [...] isso é muito legal.  |
| <b>Análise Documental</b>                        |                                  | As edições da revista do ranking Aon Hewitt que retratam as práticas de RH da Organização COPAGAZ destacam a cultura de valorização aos funcionários, os benefícios concedidos, bem como o incentivo às bolsas de estudo e o estímulo ao crescimento profissional e pessoal. |  |
| <b>Observações Diretas</b>                       |                                  | Os quadros presentes em todos os andares apresentam informações quanto às oportunidades existentes na organização para incentivo ao crescimento pessoal e profissional.  |  |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A satisfação e o envolvimento profissional resultantes da conciliação dos valores organizacionais e pessoais possibilitam aos funcionários considerar o ambiente corporativo em que atuam, como oportunidade para efetivarem os seus respectivos propósitos ligados à realização profissional, uma vez que são respeitados em sua autonomia e abertura para participação nas tomadas de decisão pertinentes ao trabalho que executam.

O Quadro 30 apresenta a característica distintiva 3 – Políticas de Recursos Humanos, 3.1 Contratação.

**Quadro 30**  
**A2.2.3 Políticas de Recursos Humanos – 3.1 Contratação**

| MODELOS  |                                  | CONCEPÇÃO TRADICIONAL<br>estratégia de controle  | VISÃO TRANSFORMADA<br>estratégia de comprometimento   |
|--|----------------------------------|--|---|
| <b>Descrição das Características Distintivas</b> |                                  | Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos.  | Contrata para uma carreira longa na empresa.  |
| <b>ENTREVISTA</b>                                | Profissional de Recursos Humanos | Ausência de fragmentos na entrevista.  | A Empresa busca o aprimoramento constante na afinidade com o indivíduo, o que resulta em uma média de permanência na empresa de mais de 8 anos. |
|  | Gestor executivo                 | Ausência de fragmentos na entrevista.  | Assinalou esta opção, citando: “conforme já comentado anteriormente”.   |
| <b>Análise Documental</b>                        |                                  | As edições da revista do ranking Aon Hewitt que retratam as práticas de RH da Organização COPAGAZ destacam a cultura de valorização aos funcionários, os benefícios concedidos, bem como o incentivo às bolsas de estudo e o estímulo ao crescimento profissional e pessoal. |   |
| <b>Observações Diretas</b>                       |                                  | Os quadros presentes em todos os andares apresentam informações quanto às oportunidades existentes na organização para incentivo ao crescimento pessoal e profissional.  |   |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Observa-se que as organizações mais abertas e parceiras – como a Organização COPAGAZ possuem melhores condições de estabelecer com as pessoas uma relação de compromisso frente aos valores e objetivos organizacionais. Destaca-se nesta organização os valores relacionados a educação, mediados pela concessão de bolsas de estudo em todos os níveis o que lhes proporciona ascensão profissional e consequente com a gestão da sua carreira profissional. O gerenciamento da carreira, nesse novo contrato remonta ao alinhamento dos propósitos individuais conciliados com os propósitos organizacionais.

Por um lado, a organização oferece a possibilidade de desenvolver atividades desafiadoras e os recursos para o autodesenvolvimento profissional, que agora passa a ser contínuo e focado na aprendizagem, como é o caso da Organização COPAGAZ.

O Quadro 31 apresenta a característica distintiva 3 – Políticas de Recursos Humanos, 3.2 Treinamento.



### Quadro 31

#### A2.23. Políticas de Recursos Humanos – 3.2 Treinamento

| MODELOS  |                                  | CONCEPÇÃO TRADICIONAL<br>estratégia de controle  | VISÃO TRANSFORMADA<br>estratégia de comprometimento                         |
|--|----------------------------------|--|---|
| <b>Descrição das Características Distintivas</b> |                                  | Visa ao aumento do desempenho na função atual.   | Visa preparar o empregado para futuras funções.                             |
| <b>ENTREVISTA</b>                                | Profissional de Recursos Humanos | Ausência de fragmentos na entrevista.  | Disponibilizamos Recursos e investimentos em treinamento interno e externo. |
|  | Gestor executivo                 | Ausência de fragmentos na entrevista.  | Assinalou esta opção, citando: “conforme já comentado anteriormente”.       |
| <b>Análise Documental</b>                        |                                  | As edições da revista do ranking Aon Hewitt que retratam as práticas de RH da Organização COPAGAZ destacam a cultura de valorização aos funcionários, os benefícios concedidos, bem como o incentivo às bolsas de estudo e o estímulo ao crescimento profissional e pessoal. |   |
| <b>Observações Diretas</b>                       |                                  | Os quadros presentes em todos os andares apresentam informações quanto às oportunidades existentes na organização para incentivo ao crescimento pessoal e profissional.  |   |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

As pesquisas sobre gestão estratégica de pessoas têm ganhado espaço nos estudos realizados nacional e internacionalmente, em atendimento à compreensão dos vínculos que regem indivíduos e organizações.

Atividades profissionais representam um dos campos da realização humana, por isso organizações que se destacam no gerenciamento de pessoa conseguem dar visibilidade quanto à uma administração sustentável e benéfica a ambas partes – indivíduos e organizações.

Observa-se pelas respostas dos entrevistados que a organização estudada tem como foco a preparação das pessoas para posições futuras dentro da COPAGAZ. Tal observação valida a assertiva de que essa companhia está voltada à uma gestão de pessoas, de maneira sustentável.

O Quadro 32 apresenta a característica distintiva 3 – Políticas de Recursos Humanos, 3.3 Carreira.

**Quadro 32**  
**A3. Políticas de Recursos Humanos – 3.3 Carreira**

| MODELOS  |                                  | CONCEPÇÃO TRADICIONAL<br>estratégia de controle  | VISÃO TRANSFORMADA<br>estratégia de comprometimento  |
|--|----------------------------------|--|--|
| <b>Descrição das Características Distintivas</b> |                                  | Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos.   | Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.  |
| <b>ENTREVISTA</b>                                | Profissional de Recursos Humanos | Ausência de fragmentos na entrevista.  | Possibilitamos aos colaboradores concorrer às vagas em outros setores da empresa. Exemplo: Temos colaboradores que se especializaram em RH e hoje atuam em Logística com muita eficiência. |
|  | Gestor executivo                 | Ausência de fragmentos na entrevista.  | Assinalou esta opção, citando: “conforme já comentado anteriormente”.  |
| <b>Análise Documental</b>                        |                                  | As edições da revista do ranking Aon Hewitt que retratam as práticas de RH da Organização COPAGAZ destacam a cultura de valorização aos funcionários, os benefícios concedidos, bem como o incentivo às bolsas de estudo e o estímulo ao crescimento profissional e pessoal. |  |
| <b>Observações Diretas</b>                       |                                  | Os quadros presentes em todos os andares apresentam informações quanto às oportunidades existentes na organização para incentivo ao crescimento pessoal e profissional.  |  |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

O cenário de um ambiente competitivo proporciona às pessoas a percepção de que a sua mobilidade tanto no interior da organização quanto no mercado está atrelada ao seu contínuo desenvolvimento. Por isso, as pessoas cada vez mais passam a demandar das organizações a criação de condições objetivas e concretas para o seu desenvolvimento contínuo. É o que demonstra a supervisora de RH da COPAGAZ, ao apresentar as suas considerações, conforme o quadro anterior.

Tal postura também modifica e transforma os valores na relação estabelecida entre indivíduos e organizações. Como efeito dessas transformações proporcionam relações mediadas pelas novas concepções do contrato psicológico. Os resultados apresentados apontam que a organização COPAGAZ tem se tornado um importante e destacado ambiente competitivo, junto ao mercado competitivo graças ao engajamento dos seus funcionários, o que passa pelo desenvolvimento pessoal e profissional proporcionados a eles, por meio da preocupação e o desenvolvimento voltado às suas carreiras profissionais.

O Quadro 33 apresenta a característica distintiva 3 – Políticas de Recursos Humanos, 3.4 Salarial.

**Quadro 33**  
**A2.23. Políticas de Recursos Humanos – 3.4 Salarial**

| MODELOS  |                                  | CONCEPÇÃO TRADICIONAL<br>estratégia de controle  | VISÃO TRANSFORMADA<br>estratégia de comprometimento  |
|--|----------------------------------|--|--|
| <b>Descrição das Características Distintivas</b> |                                  | Focado na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles.   | Focado na posição da carreira e no desempenho com baixa diferenciação entre níveis.              |
| <b>ENTREVISTA</b>                                | Profissional de Recursos Humanos | Ausência de fragmentos na entrevista.  | A Empresa busca remuneração justa, através de pesquisa de mercado para adequação entre as áreas. |
|  | Gestor executivo                 | Ausência de fragmentos na entrevista.  | Entendo que a opção aproxime-se mais dessa.  |
| <b>Análise Documental</b>                        |                                  | <p>A política de remuneração foi estruturada para manter o início das faixas e níveis competitivos em relação ao mercado, de forma a atrair mão de obra qualificada às necessidades da empresa, além de administrar os casos excepcionais, detectados no recrutamento e seleção de candidatos decorrentes de: escassez de mão de obra; condições salariais dos candidatos muito próximas ao salário oferecido – não havendo, portanto, força de atração –; dificuldade em conseguir recrutar candidatos com o perfil e condições técnicas adequadas.</p> <p>As verbas destinadas aos aumentos salariais coletivos e/ou individualizados serão estabelecidas pela Diretoria e Presidência, com base na situação financeira da empresa, valores de mercado, índices determinados por acordo/dissídios coletivos e política salarial vigente.</p> <p>Os níveis salariais dos cargos existentes na empresa, se necessário, serão ajustados periodicamente em relação ao mercado, através de pesquisas salariais, inclusive em empresas similares, seja por segmento, região, porte e/ou critérios relevantes.</p> <p>A área de Administração de Vendas recebe da direção da empresa as metas regionais, que são transmitidas para os Gerentes de Unidade de Negócio, que as repassam para cada funcionário envolvido com as vendas. Cabe à filial acompanhar o cumprimento das metas individuais e repassar as informações para a Administração de Vendas na Matriz, que calcula e informa ao RH o valor de cada premiação.</p> <p>Os gestores têm a responsabilidade de monitorar e acompanhar o desempenho e a motivação do colaborador, associada a sua remuneração. Havendo a evidência de desvio, o gestor irá buscar recursos e orientação com a área de remuneração da empresa.</p> |  |
| <b>Observações Diretas</b>                       |                                  | Os quadros presentes em todos os andares apresentam informações quanto às oportunidades existentes na organização para incentivo ao crescimento pessoal e profissional.  |  |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Os dados disponibilizados pelo quadro 33 evidenciam as políticas e as práticas relacionadas à remuneração, uma vez que as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas nessa organização afinam-se com os propósitos delineados por Albuquerque (2002) e demais autores no que se refere à gestão estratégica de pessoas. Trata-se, portanto de uma organização na qual a área de Recursos Humanos proporciona soluções para que as pessoas

possam desempenhar seu trabalho com a maior eficácia, atentos às demandas pessoais, a exemplo da remuneração.

O Quadro 34 apresenta a característica distintiva 3 – Políticas de Recursos Humanos, 3.5 Incentivos

**Quadro 34**  
A2.2 3.Políticas de Recursos Humanos – 3.5 Incentivos

| MODELOS  |                                  | CONCEPÇÃO TRADICIONAL<br>estratégia de controle  | VISÃO TRANSFORMADA<br>estratégia de comprometimento   |
|--|----------------------------------|--|---|
| <b>Descrição das Características Distintivas</b> |                                  | Uso de incentivos individuais.   | Foco nos incentivos grupais, vinculado a resultados empresariais.   |
| <b>ENTREVISTA</b>                                | Profissional de Recursos Humanos | Ausência de fragmentos na entrevista.  | Confraternização quando as metas foram atingidas. As filiais eventualmente promovem churrascos com as equipes.  |
|  | Gestor executivo                 | Ausência de fragmentos na entrevista.  | [...]A companhia procura sempre dar um incentivo que cubra os resultados da área empresarial.Sempre procura por aquilo que a gente faria.Churrascos coletivos são organizados, e todos nos beneficiamos – ao invés de reconhecer só o gerente, por exemplo, o que criaria um mal estar. |
| <b>Análise Documental</b>                        |                                  | As edições da revista do ranking Aon Hewitt que retratam as práticas de RH da Organização COPAGAZ destacam a cultura de valorização aos funcionários, os benefícios concedidos, bem como o incentivo às bolsas de estudo e o estímulo ao crescimento profissional e pessoal. |   |
| <b>Observações Diretas</b>                       |                                  | Os quadros presentes em todos os andares destacando o colaborador Nota 10 revelam um ambiente de trabalho que valoriza e estimula o reconhecimento profissional, inclusive por parte dos próprios colegas de trabalho.   |   |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Apresentadas e analisados as categorias e subcategorias de análise que integram a gestão estratégica de pessoas da unidade de análise organizacional, a organização COPAGAZ, passa-se a seguir à apresentação das respectivas categorias e subcategorias que integram a gestão da carreira profissional.

#### 4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS NA GESTÃO DA CARREIRA PROFISSIONAL

Essa subseção teve como objetivo apresentar e analisar os dados coletados acerca da gestão da carreira profissional praticada na Unidade de Análise Organizacional, COPAGAZ.

O Quadro 35 apresenta as categorias e as subcategorias de análise pertencentes à gestão da carreira profissional, bem como o detalhamento dos pontos de análise que foram apresentados e analisados para a composição das respectivas subcategorias. Apresenta também os respectivos objetivos específicos que estão sendo abordados no processo de análise dos resultados.

### Quadro 35

Categorias e subcategorias para a análise do conteúdo – Gestão da carreira profissional

| Categorias                                  | Subcategorias  | Pontos de Análise   |
|---|--|---|
| <b>B.</b> A gestão da carreira profissional | <b>B1</b> – Os modelos emergentes da carreira profissional<br><b>(objetivos específicos 03 e 04)</b><br><br><b>B2</b> – A administração e o planejamento da gestão da carreira profissional<br><b>(objetivo específico 04)</b> | B1.1 – A interação dos indivíduos da organização com relação à gestão da carreira; programas específicos de carreira; autoavaliação e autogerenciamento da carreira profissional dos entrevistados (questões 07 a 11 do roteiro de entrevistas).<br><br>B2.2 – a percepção sobre a gestão da carreira profissional praticada na organização (questão 12 do roteiro de entrevista) e os níveis de responsabilidade na gestão da carreira profissional (item 01 do <i>check list</i> ). |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Para a análise da subcategoria B1.1 foram abordados os seguintes pontos de análise: a interação dos indivíduos e da organização com relação à gestão da carreira; os programas específicos de carreira e a auto avaliação e o autogerenciamento da carreira profissional dos entrevistados (questões 07 a 11 do roteiro de entrevistas)

No Quadro 36 estão demonstrados os aspectos que cercam a interação dos indivíduos e da organização frente à gestão da carreira profissional, possibilitando a análise dos modelos de carreira praticados na organização COPAGAZ.

**Quadro 36**  
**B1.1 Questão 7 – Aspectos da interação entre**  
**indivíduo e organização na gestão da carreira profissional**

|  |   |
|--|---|
| <b>7- Comente sobre a interação indivíduos / organização, com relação à gestão da carreira profissional.</b> |   |
| <b>ENTREVISTA</b>  | <p>Profissional de Recursos Humanos</p> <p>Na verdade é um pouco de cada. Depende do colaborador, mas também das oportunidades que vão surgindo por conta da empresa. Ele sabe que ao surgir a oportunidade, a empresa vai lembrar do nosso colaborador interno. Dos nossos gerentes de unidade, 70% são internos que começaram como coordenadores, supervisores e se tornaram o número um da filial.<br/>         [...] É natural. Eles sabem que ao se desenvolver vão ter a oportunidade sim. Depende dele (funcionário). Não temos programa formal de carreira profissional. A nossa gestão é bem transparente.</p>   |
|  | <p>Gestor executivo</p> <p>[...] Pela prática da COPAGAZ, existe por hábito sempre dar oportunidade para a prata da casa. Então ela ganha muito com isso, porque além do colaborador começar com a gente, passa por alguns departamentos até atingir uma gerência. [...] Temos alguns exemplos na empresa de pessoas que começaram como office-boy, e outros como estagiários ou prestadores de serviço, que trabalharam e chegaram a assumir até postas de gerência. [...] Isso cresceu bastante na COPAGAZ, essa informação de que “venha trabalhar conosco que algo será dado a você”. Isso realmente estimulou bastante. A pessoa pode crescer bastante na empresa, que tem um programa de pagamento de estudos, uma bolsa desde o ensino fundamental até uma pós-graduação, dependendo da carreira que a pessoa seguir na faculdade.</p> |
| <b>Análise Documental</b>  | <p>As edições da revista do ranking Aon Hewitt que retratam as práticas de RH da Organização COPAGAZ destacam a cultura de valorização aos funcionários, os benefícios concedidos, bem como o incentivo às bolsas de estudo e o estímulo ao crescimento profissional e pessoal.</p>   |
| <b>Observações Diretas</b>   | <p>Os quadros presentes em todos os andares destacando o colaborador Nota 10 revelam um ambiente de trabalho que valoriza e estimula o reconhecimento profissional, inclusive por parte dos próprios colegas de trabalho.</p>   |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

O quadro 36 analisa favoravelmente os aspectos relacionados à interação dos indivíduos e da organização no que diz respeito à gestão da carreira profissional.

**Quadro 37**  
**B1.1 Questões 8 e 9 – Programas específicos**  
**para a gestão da carreira profissional: vantagens e pontos de ajuste**

|  |   |
|--|---|
| <p>8- Existência de um programa formal ligado à gestão da carreira profissional.<br/>         9- Vantagens desse programa / Pontos de ajuste desse programa.</p> |   |
| <b>ENTREVISTA</b>  | <p>Profissional de Recursos Humanos</p> <p>O nosso programa é caseiro, nós buscamos o profissional. O tempo médio de casa é de 7 anos, nos desenvolvemos na informalidade. Não tenho um programa específico, como “daqui a cinco anos você vai passar por uma avaliação e será treinando para líder”. É uma relação de confiança, a gente vai desenvolvendo aos poucos, naturalmente.</p> <p>Há situações em que os colaboradores nem percebem, mas os líderes vieram de cargos como analistas. Eu mesma comecei como analista. Então vamos desenvolvendo naturalmente. [...] O nosso diretor comercial começou como <i>office boy</i>. Ele já está conosco há 35, 40 anos, e é o braço direito do Sr. Ueze Elias Zahran.</p> <p>[...]O segredo é que eles sentem, é um planejamento de carreira a médio, a longo prazo [...]é um nível de carreira sólida[...]. Temos os níveis de carreira, até chegar ao nível de liderança. E cada gerente, por si próprio, vai preparando o seu sucessor.</p> <p>O próprio gerente já sente essa necessidade de compartilhar, de passar, de preparar o seu sucessor. Já é automático, porque não existe um programa exigido, por parte da empresa, os próprios gestores já sentem essa necessidade. [...]A gente que sabe como funciona o perfil dos colaboradores, sabe que tem que ser natural, tem cargos que você coloca a pessoa no desafio e ela não vai porque , porque você a coloca num desafio que ainda nem ela percebeu que aquilo é bom para ela. E aí quando você vai trazendo a pessoa para a descoberta e ela mesma vai se desenvolvendo e percebendo que é bom para ela, você começa a dar desafios para ela e ela vai se desenvolvendo naturalmente. Isso para mim é uma carreira sólida somada às oportunidades existentes.</p> |
|  | <p>Gestor executivo</p> <p>[...] A COPAGAZ atualmente ela começou a fazer isso, ela evoluiu inclusive nisso aí,ano passado nós começamos a fazer através de uma empresa Valore que é uma gestão que está colocando vários gerentes, vários departamentos exatamente com alguns colaboradores fazendo esse trabalho, isso está acrescentando bastante para a carreira, para nós da COPAGAZ, crescendo bastante nessa gestão de pessoal.</p>  |
| <b>Análise Documental</b>  | <p>As edições da revista do ranking Aon Hewitt que retratam as práticas de RH da Organização COPAGAZ destacam a cultura de valorização aos funcionários, os benefícios concedidos, bem como o incentivo às bolsas de estudo e o estímulo ao crescimento profissional e pessoal.</p>   |
| <b>Observações Diretas</b>   | <p>Os quadros presentes em todos os andares destacando o colaborador Nota 10 revelam um ambiente de trabalho que valoriza e estimula o reconhecimento profissional, inclusive por parte dos próprios colegas de trabalho</p>  |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

No Quadro 37 estão demonstrados os programas específicos para a gestão da carreira profissional, as vantagens e as desvantagens desse tipo de ação voltada ao desenvolvimento pessoal.

No Quadro 38 estão apresentados os aspectos relacionados à auto avaliação e o autogerenciamento da carreira profissional, o que foi retratado pelos entrevistados, conforme demonstram as questões 10 e 11 analisadas a seguir.

**Quadro 38**  
**B1.1** Questões 10 e 11 – Programas específicos  
 para a gestão da carreira profissional: vantagens e pontos de ajuste

|   |                                  |   |
|---|----------------------------------|---|
| <p><b>10-</b> Gerenciamento da sua carreira profissional: expectativas com relação à sua carreira profissional.<br/> <b>11-</b> Expectativas com relação ao seu trabalho / expectativas com relação à esta organização.</p> |                                  |   |
| <b>ENTREVISTA</b>   | Profissional de Recursos Humanos | <p>Carreira é a base da minha personalidade, significa eu estar em um local onde me faz feliz, que me faça desenvolver, onde eu possa estar trabalhando. Carreira é o resultado daquilo que eu tenho e que eu posso produzir e que eu posso estar contribuindo. Hoje eu tenho uma carreira profissional e posso fazer com que a minha equipe cresça e que também cresça comigo. Trata-se de coisas importantes e palpáveis. Eu tenho incentivo da minha gerência, da equipe, eu tenho apoio naquilo que eu faço, inclusive os cursos de coaching, também pela aplicabilidade, pelo ajudar e contribuir como meu dia a dia.[...]várias pessoas que começaram nos serviços gerais que hoje atuam como advogados, gerente de abastecimento, que começou como office boy,[...]. E todos estão felizes. A gente procura dar a base. [...] Nós temos aqui um Programa Colaborador Nota Dez.[...] Certa vez, uma menina me perguntou: ‘você não vai votar’, respondi ‘ não, não vou porque não vou dar preferência, todas da minha equipe são nota dez’. [...] Como expectativa eu pretendo ser uma <i>coach</i> de sucesso e se possível, atuar dessa forma dentro da empresa. Embora isso possa demandar investimento alto, de tempo, de amadurecimento. Espero que eu possa fazer isso aqui. Eu ainda acredito.</p>   |
|   | Gestor executivo                 | <p>[...] comecei, sempre trabalhei na área comercial, sempre fui vendedor desde dos meus 17, 18 anos, estou com 58 anos e a venda em si é uma arte. E eu sempre gostei muito disso, e dentro da minha carreira porque dou graças a Deus de ter trabalhado na área comercial a minha vida inteira eu pude conhecer o Brasil inteiro, [...]</p> <p>[...]sempre é cultura, é conhecimento, é crescimento profissional, pessoal.. isso me deu essa oportunidade e hoje eu estou como gerente geral de uma filial COPAGAZ pela bagagem que eu tive ao longo da minha vida comercial e eu trabalhei em algumas multinacionais como eu te falei e com o conhecimento [...]então você vender para um gaúcho é diferente de vender para um paulistano, [...]é diferente de um cearense, [...]isso fez com que eu crescesse pessoalmente profissional [...]eu acho que o crescimento profissional que é isso [...]a Companhia dá esta oportunidade de você trabalhar em várias filiais com culturas diferentes, com problemas diferentes, cada filial tem o seu probleminha isso nós faz crescer , agora assim,</p> <p>o que você espera da COPAGAZ? chegarem uma diretoria ? eu vou estar muito satisfeito em rodar em mais filiais como gerente geral [...]não tenho essa pretensão trabalhar numa matriz, até porque eu gosto muito de viajar, eu gosto de ter contato com cliente, eu gosto de comandar o pessoal e eu acho que na matriz ficaria um pouquinho tolhido disso, se tiver que ir eu irei,eu sou profissional né ? e tenho que ir eu adoro a COPAGAZ mais eu tenho [...]eu acho que a gente trabalha numa filial você ouvindo barulho de botijão batendo, cheiro do gás ali, funcionário reclamando de alguma coisa, você tendo de resolver , você consertando uma filial, modificando uma filial e você visitando o cliente que é o que eu sempre fiz na minha vida, para mim eu estou muito satisfeito, [...]eu acho que eu estou sendo promovido toda vez que eu vou para uma filial, para mim é uma promoção.</p> <p>eu acho que a carreira em uma empresa é você levar o conhecimento aos seus colaboradores e aprender com eles, isso eu acho que a carreira ninguém consegue te tirar, não existe faculdade ou pós-graduação, o que te dá isso é a vida né, então a vida fez com que me desse essa experiência, essa bagagem e essa carreira, essa carreira de eu conhecer várias filiais ou várias pessoas né, com que eu pudesse me desenvolver pessoalmente, culturalmente, profissionalmente, então hoje eu ..., é isso que eu vejo que é carreira, não é a carreira de você ficar numa empresa 15, 20 anos, hoje você não é visto mais com bom currículo quando você fica muitos anos numa empresa fazendo a mesma coisa.</p> |



|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Análise Documental</b>  | <p><b>Colaborador Nota 10</b> – Criada em 2009, a eleição do colaborador Nota 10 é uma forma de incentivar o bom relacionamento entre os profissionais da COPAGAZ. O programa reflete a importância da empresa para seus colaboradores e incentiva a integração dos mesmos.</p> <p>As eleições são realizadas por área, a partir do voto dos próprios colaboradores, numa forma de reconhecimento pelo companheirismo, bom humor e espírito de equipe de seus colegas.<br/>(Relatório para a pesquisa Aon Hewitt, 2012)</p> |
| <b>Observações Diretas</b> | <p>a) Os quadros apresentando os respectivos funcionários contemplados por indicação dos próprios colegas de trabalho e que estavam afixados em todos os andares.</p> <p>b) Foi possível acompanhar durante a observação no 2º andar a realização do Programa de ginástica laboral.</p>   |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Observa-se de forma coerente e integrada as políticas e práticas ligadas à gestão da carreira profissional, mesmo sem a presença de um programa formalizado.

Os relatos apresentados tanto pelo gestor executivo, como pela profissional de recursos humanos evidenciam satisfação com relação à gestão da própria carreira profissional, bem como expectativas e projeções positivas que levam à possível permanência na organização.

A presença do sucesso psicológico abordado por Hall (2002) é evidente nos relatos apresentados, bem como o modelo da carreira subjetiva sinalizado pelo respectivo autor, por Arthur (1996) ao retratar a concepção das carreiras inteligentes.

Para a análise da subcategoria B2.2 foram selecionados os seguintes pontos de análise: a percepção sobre a gestão da carreira profissional praticada na organização (questão 12 do roteiro de entrevista) e os níveis de responsabilidade na gestão da carreira profissional (item 01 do *check list* de gestão da carreira profissional).

A apresentação dos dados com relação à percepção sobre a gestão da carreira profissional praticada na organização está retratada no Quadro 39, e aponta as respectivas respostas dos profissionais entrevistados.

**Quadro 39**  
**B2.2 Questão 12 – Percepção sobre**  
**a gestão da carreira profissional praticada na organização**

|   |                                  |  |
|---|----------------------------------|--|
| <b>12-</b> Sua percepção sobre a gestão da carreira profissional praticada nesta organização: |                                  |  |
| <b>ENTREVISTA</b>   | Profissional de Recursos Humanos | Com certeza aqui temos essa essência de valorização, de sentir os valores, porque o mais importante é que o colaborador esteja no lugar onde seus valores estejam presentes, conciliando o que você acredita com o que você faz. O funcionário tem que ter os seus valores preservados, que façam valer. Se não tiver, ele não tem que estar aqui. Só desta maneira você consegue agregar valor para a organização: a partir do momento que você tem consciência dos seus valores. Chegar até a décima terceira edição da Valor Carreira, foi muito natural porque a empresa procura deixar muito claro o que ela faz, os seus benefícios.   |
|   | Gestor executivo                 | [...] com certeza a COPAGAZ ela além de olhar o estudo, o curriculum em si de uma formação é lógico, todos nós temos que ter até para culturalmente, para muitas das coisas que você aprende na faculdade você não aplica na sua vida do dia a dia você vai aplicar o que você vai aprender na vida com outras pessoas, mas a COPAGAZ ela te dá essa oportunidade, não o estudo ela olha mais o perfil, [...] exemplo, eu claro eu não entrei na COPAGAZ em 89 não tinha faculdade, então mas o que me deixou entrar pela minha experiência, pela minha bagagem, pelo o que eu me comprometi a fazer e estou tendo fazer até hoje, eu não quero ser o melhor, não posso ser o pior, [...]<br>faz parte do meu dia a dia, até porque eu estou com 58 anos, então isso faz com que eu consiga passar para as pessoas uma experiência ao longo da minha vida, e consiga aprender com as pessoas mais novas que estão vindo [...] depois fica velho, eu costumo dizer isso, sabe o que é, é a experiência, mais nada, mas ninguém vai conseguir lhe tirar uma coisa, a sua experiência de vida, porque se você viveu e muito bem de vida, você deixou um legado e esse legado isso vai ficar eterno, é uma história para seus filhos, netos, enfim, para tua empresa que trabalhou, teus amigos. |
| <b>Análise Documental</b>   |                                  | As edições da revista do ranking Aon Hewitt que retratam as práticas de RH da Organização COPAGAZ destacam a cultura de valorização aos funcionários, os benefícios concedidos, bem como o incentivo às bolsas de estudo e o estímulo ao crescimento profissional e pessoal.   |
| <b>Observações Diretas</b>  |                                  | Os quadros presentes em todos os andares destacando o colaborador Nota 10 revelam um ambiente de trabalho que valoriza e estimula o reconhecimento profissional, inclusive por parte dos próprios colegas de trabalho.   |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Com relação aos níveis de responsabilidade na gestão da carreira (item 1) do *check list*, informa-se que se tratam de três naturezas: indivíduo, gestores e organização. Os níveis de responsabilidade foram exibidos aos entrevistados, acompanhados de um conjunto de ações respectivos a cada nível. E para cada uma dessas ações, o respondente era convidado a atribuir uma nota perante a sua percepção com relação à efetividade da respectiva ação na organização.

No Quadro 40 foram exibidos os de maior pontuação atribuídos, por cada respondente, nos diferentes níveis de responsabilidade. Optou-se por apontar no quadro abaixo as ações, dos respectivos níveis de responsabilidade, que receberam por parte dos entrevistados, notas

superiores ao valor 07. A relação completa encontra-se nos Apêndice 03 – Instrumentos de coleta de dados.

### Quadro 40

#### B2.2 Os níveis de responsabilidade na gestão da carreira profissional X ações realizadas

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

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A análise do quadro 42 está voltada às possíveis práticas que podem ser realizadas quando da responsabilidade na gestão da carreira profissional e decorrentes das ações realizadas pela área de gestão de pessoas.

Com relação às ações realizadas no plano das responsabilidades dos gestores é unânime a opinião dos entrevistados revelando assim coerência na percepção. No entanto, ao observar os níveis de responsabilidade voltados para o indivíduo estão presentes certas diferenças e que convidam ao alinhamento de percepções.

Apresentadas e analisados as categorias e subcategorias de análise que integram a gestão da carreira profissional da unidade de análise organizacional, a organização COPAGAZ, passa-se a seguir à apresentação das respectivas categorias e subcategorias que compõem a apresentação e a análise da interação entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional.

#### 4.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DADOS NA INTERAÇÃO ENTRE A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E A GESTÃO DA CARREIRA PROFISSIONAL

Essa subseção teve como objetivo apresentar e analisar os dados coletados acerca da interação entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional, praticada na Unidade de Análise Organizacional, COPAGAZ.

O Quadro 42 apresenta as categorias e as subcategorias de análise pertencentes à interação entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional, bem como o detalhamento dos pontos de análise que foram apresentados e analisados para a composição das respectivas subcategorias. Apresenta ainda, os respectivos objetivos específicos que estão sendo abordados no processo de análise dos resultados desta categoria.

##### Quadro 41

Categorias e Subcategorias para a Análise do conteúdo:  
a interação entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional

| Categorias                           | Subcategorias   | Pontos de Análise  |
|--------------------------------------|---|--|
| C. A interação entre a G.E.P e G.C.P | C1 – Propostas para uma gestão estratégica de pessoas em alinhamento com a gestão da carreira profissional; <b>(objetivo específico 05)</b> | <b>C1.1</b> – Instrumentos e técnicas para o desenvolvimento de carreiras, viabilizados por algumas das políticas e práticas da gestão estratégica de pessoas; Análise da relação entre os processos de administração de carreira e da gestão de pessoas (itens 02 e 03 do <i>check list</i> de carreira). |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Para a análise da subcategoria C1.1 foram selecionados os seguintes pontos: os instrumentos e técnicas para o desenvolvimento de carreiras, viabilizados por algumas das políticas e práticas da gestão estratégica de pessoas (item 02 do *check-list* da carreira profissional); e a análise da relação entre os processos de administração de carreira e da gestão de pessoas. (item 03 do *check list*).

Assim, como os resultados apresentados no Quadro 40 , o Quadro 42 também aponta as opções selecionadas, no *check-list* (item 2) para cada um dos respondentes, a fim de identificar as percepções tanto do gestor executivo como da profissional de recursos humanos, com relação aos instrumentos e as técnicas que são utilizadas para o desenvolvimento da gestão da carreira, na organização COPAGAZ, a partir das respectivas políticas e práticas de uma gestão estratégica de pessoas.

### Quadro 42

C1.1 Os instrumentos e as técnicas utilizados para o desenvolvimento da gestão da carreira

| Instrumentos e Técnicas |                                  | Instrumentos de autoavaliação  | Aconselhamento individual                        | Informação sobre as oportunidades internas                | Processos de avaliação de potencial  | Programas de desenvolvimento   |
|-------------------------|----------------------------------|--|--|---|--|--|
| ENTREVISTA              | Profissional de Recursos Humanos | Ausência de fragmentos   | Profissionais de RH<br>Chefia imediata e mediata | Divulgação de posições disponíveis ( <i>jobpositing</i> ) | Previsão de demanda por Recursos Humanos;<br>Planos de sucessão e remanejamentos | Programas de desenvolvimento interno e externo;<br>Bolsas de estudo ou programas de assistência à educação   |
|                         | Gestor executivo                 | Manuais para planejamento de carreira.   | Chefia imediata e mediata                        | Levantamento de habilidades (na reunião semanal)          | Ausência de fragmentos   | Programas de rotação interna ( <i>jobrotation</i> ); Pr ogramas de desenvolvimento interno e externo;<br>Bolsas de estudo ou programas de assistência à educação |
| Análise Documental      |                                  | As edições da revista do ranking Aon Hewitt que retratam as práticas de RH da Organização COPAGAZ destacam a cultura de valorização aos funcionários, os benefícios concedidos, bem como o incentivo às bolsas de estudo e o estímulo ao crescimento profissional e pessoal. |  |   |  |  |
| Observações Diretas     |                                  | Os quadros presentes em todos os andares destacando o colaborador Nota 10 revelam um ambiente de trabalho que valoriza e estimula o reconhecimento profissional, inclusive por parte dos próprios colegas de trabalho.   |  |   |  |  |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Visando investigar os propósitos do quinto objetivo específico desta tese – identificar as percepções do gestor executivo e do profissional de recursos humanos da organização em estudo, com relação ao alinhamento entre as políticas e as práticas da gestão estratégica de pessoas com a gestão da carreira profissional, o Quadro 43 demonstra a análise da relação entre os processos de administração de carreira e da gestão de pessoas, a partir da figura contemplada no item 03 do *check-list* da gestão da carreira profissional.

A figura que traz no centro, a descrição dos processos de administração da carreira e ao seu redor as políticas e práticas da área de gestão de pessoas, foi apresentada aos entrevistados para que diante dela pudessem manifestar os seus comentários e suas percepções com relação as políticas e práticas de gestão de pessoas e a gestão da carreira profissional praticadas na organização COPAGAZ.

O Quadro 43 apresenta os resultados da manifestação dos comentários, percepções e opiniões dos entrevistados com relação as políticas e práticas de gestão de pessoas e a gestão da carreira profissional praticadas na organização COPAGAZ.

### Quadro 43

#### C1.1 Percepção sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas e a gestão da carreira profissional praticadas na Organização COPAGAZ

| Percepções, comentários e opiniões diante da figura apresentada no item 03 – check-list de carreira: |                                  |  |
|--|----------------------------------|--|
| <b>ENTREVISTA</b>  | Profissional de Recursos Humanos | A COPAGAZ não possui na formalidade um processo de administrar carreira individualmente. Os Gestores e a Alta Direção disponibiliza a todos condições de se desenvolver, através de capacitação e aconselhamentos entre líderes e liderados. Para os colaboradores que aceitam ou assumem grandes desafios de melhoria continua é recompensado por oportunidades de crescimento profissional e melhoria na remuneração. Existe uma preocupação da Empresa no reconhecimento do profissional. |

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
|                            | Gestor executivo  | <p>empresa em si, [...]tem tudo isso aí como nós aproveitamos bastante nossos funcionários eu acho que o planejamento estratégico, previsões, planejamento sucessório, inventário de tarefas eu acho que ela se alinha melhor hoje</p> <p>[...]eu acho que nesse primeiro momento como nós temos por hábito aproveitar as pessoas internas e parar com nosso turn over, com nossa rotatividade de funcionários, então para isso parar, diminuir, parar não vai parar nunca, mas tendo que diminuir essa rotatividade dentro da nossa corporação, eu acho que planejar o planejamento estratégico, as previsões, o planejamento sucessório e metade de tarefa eu acho que está melhor moldada hoje para o que a COPAGAZ pretende investir para os próximos anos.</p> <p>[...]quando se pensa em alinhamento entre carreira e RH aqui tá mais presente. Os treinamentos, isso aí requer, o quê que é pra fazer um treinamento, verba, você tem que ter uma verba estipulada para treinamento dentro de qualquer empresa principalmente da COPAGAZ, A COPAGAZ ela esta amadurecendo e esta chegando nesse patamar de ter uma verba, porque toda vez que a gente faz um orçamento para o ano subsequente que não vai começar a gente faz um planejamento de vendas de gás, planeja um orçamento financeiro[...]</p> <p>o RH briga para isso, mas nós não temos uma cultura que fala assim, faz aí um planejamento para seu treinamento para a área comercial, do RH, do financeiro, não temos, não tem uma política dessas.</p> <p>Então a gente podia dizer que existe uma intenção de alinhamento, existe uma intenção, lógico mais ainda falta formalização das políticas e das práticas.</p> |
| <b>Análise Documental</b>  | <p>As edições da revista do ranking Aon Hewitt que retratam as práticas de RH da Organização COPAGAZ destacam a cultura de valorização aos funcionários, os benefícios concedidos, bem como o incentivo às bolsas de estudo e o estímulo ao crescimento profissional e pessoal.</p> |  |
| <b>Observações Diretas</b> | <p>Os quadros presentes em todos os andares destacando o colaborador Nota 10 revelam um ambiente de trabalho que valoriza e estimula o reconhecimento profissional, inclusive por parte dos próprios colegas de trabalho.</p>   |  |

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Com relação ao alinhamento entre as políticas e as práticas da gestão estratégica de recursos humanos com a gestão da carreira profissional praticadas na organização COPAGAZ revela-se essa presença, porém ainda desprovida e um programa forma que possa integrar e sustentar todas as políticas e práticas que já vem sendo realizadas pela organização.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Realizada a apresentação e a análise dos dados passa-se à discussão dos resultados envolvendo os dados empíricos e a fundamentação teórica decorrentes desta tese.

A discussão está apresentada na mesma sequência em que foram abordados os constructos da tese, e com eles, as respectivas categorias e subcategorias de análise, a saber: a gestão estratégica de pessoas, a gestão da carreira profissional e a interação entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional, entremeando todas as fontes de evidências utilizadas.

Com relação à gestão estratégica de pessoas observou-se que a passagem da área de recursos humanos para uma gestão estratégica de pessoas, em que as funções e os subsistemas da administração de recursos humanos passaram a dar lugar a um novo conceito de estratégia vinculado à gestão de pessoas fazem parte do cenário identificado na organização COPAGAZ, sendo esta um dos pressupostos deste estudo.

Os componentes dessa gestão estratégica – análise e formulação da missão, visão e dos objetivos da organização, bem como as políticas e práticas de gestão – passaram a fazer parte da configuração da gestão estratégica de pessoas, da COPAGAZ que atua cada vez mais em parceria e alinhamento aos negócios e propósitos dessa organização.

Esse cenário estratégico delineado pelos autores foi identificado quando analisada a subcategoria que cotejou as abordagens e os modelos de gestão de pessoas praticados na Organização COPAGAZ. Para tanto, observou-se que a constituição e a configuração da área de gestão de pessoas, na organização em análise, têm como parâmetro de atuação a missão, a visão e os valores da organização, assim como está norteada em sua conduta pelos objetivos e metas organizacionais.

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

Segundo as pesquisas documentais realizadas, com base nas edições do anuário da revista “As melhores em gestão de pessoas” – *Ranking Aon Hewitt*, a organização recebeu durante os anos de 2003 a 2014, as premiações como organização destaque no gerenciamento de pessoas, por várias categorias, dentre elas, as categorias de segurança e condições de



trabalho. Essas premiações lhes foram atribuídas por várias entidades representativas dos órgãos que representam as categorias ligadas à gestão de pessoas, como o Great Place to Work – GPTW e o *Ranking* Aon Hewitt – foco da pesquisa desta tese.

Outro exemplo desse alinhamento entre as estratégias organizacionais, a atuação e o posicionamento da área de gestão de pessoas, caracterizada pela gestão estratégica de pessoas estão assegurados quando analisadas: a configuração estratégica da área, a partir das políticas e práticas; a adaptação das políticas integradas de recursos humanos à realidade organizacional e a participação da área nas decisões estratégicas da organização.

Ainda com relação à configuração estratégica da área, a partir das políticas e das práticas de gestão de pessoas, os dados analisados evidenciaram que a concessão da bolsa de estudos fornecida pela organização a todos os funcionários é a representação do programa de desenvolvimento de maior relevância dentro da organização. Trata-se de uma característica inerente à filosofia da organização, sustentada pela hierarquia dos valores e prioridades estabelecidas pelo seu dirigente e fundador.

Os dados apurados demonstraram também que a política da bolsa de estudos suscita e favorece o plano de carreira informal da organização. Aliás, essa política também foi citada como o destaque e o diferencial do gerenciamento de pessoas da COPAGAZ em nove das onze edições existentes da premiação referente ao *ranking* Aon Hewitt. Ressalta-se que a COPAGAZ é a única organização presente em todas as doze edições e premiações existentes nesse *ranking* de 2003 a 2014.

Com relação à adaptação das políticas integradas de recursos humanos à realidade organizacional, mais uma vez observa-se a integração e o alinhamento dos dados empíricos da pesquisa e a fundamentação teórica. Albuquerque (2002) sinalizou que a gestão estratégica de pessoas, como extensão da administração estratégica organizacional atua como um potencial competitivo, a partir do delineamento das competências, das capacidades dinâmicas e da aprendizagem organizacional.

A atuação da área de recursos humanos da COPAGAZ e o delineamento das suas políticas e práticas de gestão de pessoas estão alinhados e norteados à realidade organizacional e contribuem para que a organização continue alcançando os seus objetivos e, conseqüentemente, os resultados favoráveis junto ao mercado competitivo do segmento em que atuam, graças à qualificação contínua do corpo funcional, em todos os níveis hierárquicos.

As pesquisas documentais, representadas inclusive pelas edições da revista e anuário “As melhores em gestão de pessoas” evidenciaram esse alinhamento ao apontarem as

premiações de destaque atribuídas à essa organização no gerenciamento de pessoas, sucessivamente, pelo *ranking* Aon Hewitt.

Os critérios de destaque dessas premiações também evidenciaram o alinhamento das políticas e das práticas de gestão de pessoas à realidade organizacional porque apontaram fatores, considerados pelos pesquisadores Martin-Alcazár, Romero-Fernandez e Sanches-Gardey (2005) como relevantes para a competitividade da organização.

Exemplificam a presença desses componentes os critérios atribuídos à organização, por parte dos próprios funcionários da COPAGAZ. Trata-se de critérios, a seguir mencionados que receberam pontuações acima de 96% na pesquisa da Aon Hewitt, a saber : os processos corporativos – princípios e valores; gestão de desempenho, remuneração e benefícios; segurança e condições de trabalho (edição 2003); estilo de liderança – habilidade e justiça, reconhecimento e recompensa (edição 2004). Na edição de 2005, o critério “estilo de liderança” contemplou outros itens relevantes, tais como o planejamento de desempenho e desenvolvimento; *feedback* e carreira; reconhecimento e recompensa, habilidade e justiça. Na edição de 2006 o critério engajamento geral recebeu pontuação de 98%, segundo os parâmetros desse *ranking*. A edição de 2007 trouxe como destaque de premiação, dentre os critérios pontuados acima de 96%, os itens de eficácia da organização (satisfação quase que total, por parte dos funcionários com relação à alta liderança, ao direcionamento e à reputação externa da organização). O critério de engajamento novamente esteve presente e se traduziu pela satisfação com o cargo e o comprometimento geral. Esse critério, com pontuações na faixa entre 83% a 91% , se manteve presente nas edições de 2008 a 2014.

A resposta para tal índice de satisfação, por parte dos funcionários, com elevada pontuação nos critérios que colocaram a organização como destaque no gerenciamento de pessoas, no decorrer dos anos pode estar justificada também no Relatório Interno de Sustentabilidade, edição 2012. Ao apresentar o desempenho social da organização estão registrados mais de 30 ações e benefícios, grande parte deles benefícios espontâneos e oferecidos aos funcionários como forma de investimento em seu bem estar e qualidade de vida – premissas da filosofia organizacional.

Todas essas ações até aqui demonstradas exemplificam os enunciados de Albuquerque (2002) corroborados por Dutra (2012) ao afirmar que um sistema de gestão de pessoas quando integrado e estratégico proporciona maior sinergia entre os indivíduos e a organização. Ainda de acordo com os autores isso ocorre porque os processos de gestão do sistema organizacional, quando ativados por pessoas motivadas, resultam em maior coerência, consistência e, por consequência, em uma administração estratégica.

Com relação à participação da área de gestão de pessoas nas decisões estratégicas da organização, a resposta vem por meio da própria supervisora de RH, destacando e detalhando a sua presença, como representante da área de recursos humanos, nas reuniões do planejamento estratégico anual, bem como nas reuniões de reavaliação em função das questões ligadas ao orçamento e que ocorrem a cada dois meses, por meio dos diversos Comitês que delineiam a organização COPAGAZ.

Essa participação é reafirmada pelo gestor executivo e operacional da organização, salientando a presença constante e colaboradora por parte do RH, nas reuniões para tratativas estratégicas, em especial, as que são realizadas nos meses de junho e dezembro e que reúnem todo o corpo diretivo e decisório da organização. O gestor enfatizou, também, o trabalho próximo e apoiador dessa área, uma vez que existe um profissional representante da área de recursos humanos, em cada um das 15 filiais da organização, existentes e espalhadas pelo país.

Ainda com relação às evidências das políticas e filosofias de gestão de pessoas da COPAGAZ, que a contextualiza como tendo uma gestão estratégica de pessoas, os entrevistados quando convidados a opinar sobre essa temática analisaram de modo positivo as 07 (sete) características delineadas por Albuquerque (2002) quanto à categoria das ações estratégicas que definem e demarcam a gestão estratégica de pessoas. A seguir detalham-se essas sete características:

A (1) valorização dos talentos humanos e dos (2) fatores ligados à atração e a retenção de talentos foram citadas e evidenciadas por ambos os entrevistados e partiram de uma prática comum e peculiar à COPAGAZ. Trata-se da observação específica, individualizada a cada pessoa, de maneira a se obter uma identificação personalizada dos talentos e do destaque de cada um. Na opinião da supervisora de RH da organização e do gestor executivo é muito comum em reuniões, a discussão e a análise personalizada para identificar qual é o melhor espaço ocupacional, a melhor área e função a ser ocupada pelo respectivo funcionário, compatível ao seu perfil e habilidades profissionais.

Essa supervisora da área de RH afirmou não existir um programa específico de carreira profissional, mas sim um conjunto de ações decorrentes da cultura e da filosofia organizacional, presentes graças ao presidente e que materializam essa valorização do profissional. Nas reuniões de comitê e, nos demais encontros que acontecem em cada filial, ao lado da presença e do suporte da área de RH discute-se a essência de cada funcionário para que o trabalho executado seja o mais próximo possível e representativo àquela pessoa.

Collins e Porras (1996) sinalizaram que a filosofia de uma organização exerce influências e desdobramentos que se traduzem nos pilares responsáveis pela edificação do modelo de gestão de pessoas de uma organização. O relato apresentado pela supervisora de RH exemplificou o enunciado teórico dos autores.

O motor alimentador para essa progressão profissional são as bolsas de estudo, fornecidas desde os níveis mais básicos até a pós-graduação. O tempo médio de permanência na organização é de 10 anos. Porém, é muito comum a presença de pessoas há mais de 25 anos na organização, numa contínua evolução de cargos e funções assumidas, em decorrência dessa progressão dos estudos acadêmicos. O gestor executivo entrevistado endossou esse cenário, destacando que a atração e a retenção de pessoal dependem, em maior parte, do próprio funcionário, uma vez que as oportunidades são constantes na organização.

As próximas duas políticas de desenvolvimento de pessoal, no plano de uma gestão estratégica - (3) a qualificação para o trabalho e (4) a criação de condições favoráveis à motivação individual foram também validadas pelos dois entrevistados. Na opinião da supervisora de RH, essas políticas são oriundas de dois fatores principais: a concessão das bolsas de estudo que chegam a contemplar 70% de custeio, e quanto mais baixo for o cargo ocupado, maior será a porcentagem para concessão do benefício; o outro fator está ligado à atuação dos gestores, uma vez que esses gestores foram desenvolvidos no decorrer dos anos, pela própria atuação na organização e permeados pela cultura existente, cultura essa que leva em consideração o respeito e a valorização do ser humano, fazendo com que o processo de sucessão ocorra de forma natural, na preparação contínua dos funcionários pela liderança imediata.

Para o gestor executivo entrevistado, a materialização dessas políticas está para além do estudo, pois as oportunidades e o crescimento profissional dependem do próprio funcionário. As pesquisas documentais e as observações diretas realizadas nas dependências da organização confirmaram essas assertivas apresentadas, uma vez que foi exemplificada, dentre várias ações, a instalação de 11 bibliotecas nas unidades de negócio com a perspectiva de novos investimentos nessa área. Além disso, durante a observação realizada nas instalações da organização foi possível identificar os quadros afixados como o programa 'Colaborador nota 10' evidenciando mais uma vez, a valorização dos profissionais de destaque.

Observou-se assim uma estruturação nas políticas adotadas pela organização, que encontram respaldos e exemplificam as fundamentações teóricas, como as de Schuler e Jackson (1987) que recomendaram e destacaram a relevância da combinação das estratégias

de negócios e das características dos respectivos gestores, a exemplo dos comandantes da COPAGAZ, como fator de influência e sucesso na condução dos negócios da organização, efetivadas, a partir de políticas e práticas ligadas à uma gestão estratégica de pessoas.

As próximas três políticas voltadas ao desenvolvimento de pessoas e que representam as características das ações ligadas a uma gestão estratégica de pessoas, segundo Albuquerque (2002), a saber (5) possibilidades de crescimento funcional; (6) o desenvolvimento no próprio local de trabalho; e o (7) oferecimento de incentivos vinculados aos resultados, também estão presentes na Organização COPAGAZ e foram validadas, por meio das três fontes de evidência que delinearão a coleta dos dados desta tese: a entrevista semiestruturada realizada; a pesquisa documental; e as observações diretas, realizadas nas instalações da matriz da organização. Os entrevistados validaram essas três características da gestão estratégica a partir de diferentes pontos de vista. A supervisora de RH confirmou a existência dessas práticas, em função da PLR – Participação nos Lucros e Resultados; da transparência como são apresentados os resultados e, no critério de segurança, considerado um aspecto importante na integração realizada junto aos novos funcionários.

Já o gestor executivo entrevistado as validou em função da oportunidade que ele e outros gestores oferecem aos funcionários para que pratiquem o rodízio das atividades dentro das filiais. Essa conduta gera oportunidades de aprendizado e condições necessárias para que o funcionário possa participar e assumir as promoções que surgem na organização. Esse gestor acrescentou também que não identifica uma política diretamente relacionada ao oferecimento de incentivos voltados aos resultados, mas que cada gestor administra em sua filial uma forma própria de incentivo e reconhecimento. Porém, salientou a existência dessa política de incentivos, prêmios e reconhecimentos em outros níveis hierárquicos, como os de promotores de vendas, gerências e gerências de unidades.

A análise documental, por meio do Relatório para a pesquisa Aon Hewitt, 2012 também evidenciou a existência dessas três últimas características, por meio da sinalização de algumas práticas existentes na COPAGAZ, tais como, o projeto “tempo de casa”; o reajuste salarial por mérito e os percentuais concedidos, por meio da PLR, em valores acima dos acordados com os Sindicatos. Além disso, foram pontuadas as promoções internas com o aproveitamento dos funcionários tanto na matriz, como nas filiais.

A observação realizada nas instalações da organização evidenciou os espaços destinados nos quadros de avisos, localizados nos diferentes andares para a divulgação dessas oportunidades internas. Outras ações são as atividades festivas, tais como, as comemorações em função do Dia Internacional da Mulher e o dia do Motorista, os aniversariantes do mês e a

feira de confraternização com a participação dos funcionários e familiares – ocasiões em que são distribuídas presentes e premiações.

É possível afirmar por meio dessa discussão dos resultados, que as sete características sinalizadas por Albuquerque (2002) e por demais autores estão representadas na COPAGAZ e de forma coerente, percebidas pelos dois entrevistados e confirmadas pelas demais fontes de evidência durante a coleta dos dados.

Analisadas as características que compõem e delineiam uma gestão estratégica de pessoas passa-se à análise e discussão do modelo de gestão de pessoas que é praticado na organização COPAGAZ e que foi identificado a partir da coleta dos dados. Considerando que toda organização precisa do desempenho das pessoas que nela trabalham para a obtenção do seu sucesso, torna-se necessário o desenvolvimento e a organização de um formato e de um referencial para o comportamento das pessoas. Kirn *et al.* (1999); Delery e Doroty (1996) e Mascarenhas (2008), assim como outros autores, dentre eles, Albuquerque (1999; 2002) e Dutra (2012) delinearam esse formato como o modelo de gestão de pessoas.

A análise do modelo de gestão de pessoas fundamentada no referencial teórico e balizada pelos dados empíricos possibilitou um importante alicerce para a discussão dos resultados perante o delineamento e a amarração do objetivo central desta tese seja ele, analisar o alinhamento entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional em uma organização com destaque no gerenciamento de pessoas.

Assim sendo, o modelo de gestão de pessoas constituiu-se outro importante fator com relação à categoria de análise dos resultados desta tese – a gestão estratégica de pessoas e que guardou novamente coerência entre os dados empíricos e a fundamentação teórica. Utilizou-se para essa análise, o modelo de gestão de pessoas baseado na concepção tradicional e na visão transformada. A concepção tradicional refere-se às estratégia de controle e a visão transformada às estratégia de comprometimento. Esse modelo delineado por Albuquerque (1999, 2002) foi retratado nesta tese para identificar a existência de um modelo de gestão estratégica na organização estudada.

Ressalta-se que o modelo de gestão de pessoas tem como finalidade identificar os padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização por isso, o delineamento e a associação aos demais fatores organizacionais torna-se alvo das ações de uma gestão estratégica de pessoas. Vale lembrar que o negócio central da organização COPAGAZ passa pelo engarrafamento e a distribuição de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP). Uma atividade com vários processos automatizados, mas que demanda também o manuseio braçal de 2.500 botijões por dia, para cada funcionário. Uma atividade dessa natureza é reconhecida pela

organização como foco de atenção e de apoio para os negócios da organização – os funcionários, em especial os que atuam nas plataformas.

Essa organização considera como qualidade de vida um conjunto de benefícios que proporcionam melhor bem estar ao funcionário, mas também as melhores condições de trabalho e de segurança – daí ter recebido por vários anos o destaque na premiação como “as melhores em gestão de pessoas”, nos critérios ligados ao trabalho e às condições de segurança e de trabalho.

Apresentado no formato de um *check-list* e obedecendo aos critérios assim estabelecidos por Albuquerque (2002) o formulário foi apresentado aos respondentes logo em seguida ao roteiro de entrevistas. O *check-list* está dividido em três partes: a primeira delas é a estrutura organizacional que contempla os itens: a organização do trabalho; a realização do trabalho; e o sistema de trabalho. Para cada parte, os respondentes eram convidados a avaliar a organização como pertencente a uma concepção tradicional ou pertencente à visão transformada – uma visão mais moderna e voltada à gestão estratégica.

A supervisora de RH sinalizou que o ramo da atividade ligado ao GLP, tem como maior demanda as pessoas que atuam no “chão de fábrica” denominado como, as plataformas onde ocorrem o processamento central das atividades ligadas ao negócio, dentre elas o engarrafamento do gás. Afinal, 60% dos funcionários da COPAGAZ estão localizados e distribuídos nessas plataformas. O nível educacional dessa população é muito precário e ter reduzido a zero, o nível de analfabetismo no ano de 2003, segundo as pesquisas documentais realizadas e corroboradas pelos relatos dos entrevistados, foi um marco e uma realização de grande valia para toda a organização.

Para o presidente da organização COPAGAZ, o programa de educação destinado a todos os funcionários e mediado pela concessão da bolsa de estudos é a “menina dos olhos”. A bolsa de estudos proporciona aos funcionários qualificação profissional, conhecimentos, graduações e titulações que lhes permitem a possibilidade e a efetividade da ascensão profissional, alavancando a sua carreira dentro da organização. Esse acesso a novas oportunidades profissionais é um diferencial na vida desses funcionários, também considerados alicerces ao negócio da organização, afirmou a supervisora da área de RH.

Por isso, as políticas e as práticas que integram o modelo de gestão de pessoas da organização COPAGAZ destacam a concessão das bolsas de estudo com contribuições que chegam a 70% para a cobertura nas mensalidades destinadas ao custeio dos cursos de graduação e pós graduação. Ressalta-se que a pós-graduação deve ser pertinente à função exercida.

É comum a realização dos cursos de supletivo para os funcionários que atuam na área operacional, nas plataformas e engarrafadoras. Recentemente, segundo a supervisora da área de RH, em uma das filiais, localizada na cidade de Uberlândia, em Minas Gerais, foi identificado que os funcionários não estavam comparecendo à escola para realizarem os estudos – o curso do supletivo. Diante desse fato, a COPAGAZ trouxe a escola para dentro das instalações da organização. Realizou parcerias com o SESI da cidade de Uberlândia e conseguiu efetivar o ensino fundamental e o ensino médio para funcionários atuantes na área da produção dessa filial. Portanto, ao avaliar a primeira parte do formulário, apresentado no formato de *check-liste*, com ele os respectivos itens do modelo de gestão de pessoas delineado por Albuquerque (1999, 2002) tanto a supervisora da área de RH, como o gestor executivo consideraram a organização como tendo uma visão transformadora. A justificativa ocorreu segundo a supervisora de RH, por se tratar de uma organização que pratica a gestão participativa, convidando a uma sinergia entre as equipes e as áreas envolvidas. Essas equipes são capazes de gerir o próprio controle para alcançar resultados eficientes e eficazes no trabalho.

O gestor executivo assinalou as opções como pertencentes também à uma visão transformada e as justificou em função do que já havia mencionado anteriormente na entrevista, o que reforçou as suas opiniões comentadas. O reconhecimento de que a organização COPAGAZ possui um modelo de gestão de pessoas voltado para uma visão transformadora e, portanto compatível ao modelo da gestão estratégica de pessoas, se manteve presente quando ambos o avaliaram sob a ótica da segunda parte do modelo de gestão de pessoas – as relações de trabalho.

Essa segunda parte é composta de cinco itens (política de emprego; nível de educação e formação requerido; relações empregador-empregado; relações com sindicatos e participação dos empregados nas decisões). As justificativas dos entrevistados estavam alinhadas e foram congruentes entre si e passaram por aspectos, tais como, novamente o investimento da organização na Bolsa Estudo “resultando a possibilidade de oportunidade interna na carreira”; o forte investimento em tecnologia atribuído ao segundo item – nível de educação e formação requerido, foi citado pela supervisora de recursos humanos e também complementado pelo gestor executivo que mencionou, inclusive, o investimento nessa área – 400 milhões, nos últimos quatro anos. Essas informações reforçaram o alinhamento entre as afirmações e considerações dos dois respondentes.

Com relação ao terceiro item dessa segunda parte do modelo – relações empregador – empregado, a justificativa partiu da supervisora de RH, exemplificando o trabalho em equipe



realizado sob o comando de gestores que trabalham de portas abertas e viabilizam o contato com a alta direção da organização.

Quanto ao item “relações em sindicatos”, para a supervisora de RH é possível identificar um relacionamento saudável, com diálogos abertos e transparentes, que levam à uma negociação sem prejuízos para ambos os lados – funcionários e organização. O gestor executivo exemplificou a equiparação salarial entre os funcionários que trabalham na plataforma.

Em se tratando do quinto e último item dessa segunda parte do modelo de gestão de pessoas – a participação dos empregados nas decisões, a comparação entre as respostas emitidas pelos dois entrevistados demonstrou novamente um alinhamento dos propósitos e da coerência do discurso entre ambos os entrevistados.

Para a supervisora de RH, a participação dos empregados nas decisões é evidenciada pelas reuniões realizadas com o envolvimento e participação da área de RH, em que as opiniões e as sugestões dos funcionários são acatadas pelos gestores. Como exemplo, ela citou os programas de ‘ginástica laboral’ e ‘fruta na mesa’. Já o gestor executivo endossou essa opinião ao afirmar que as decisões são tomadas em grupo, o que em sua opinião faz com que os resultados tenham “uma força muito grande deles porque eles se sentem privilegiados”.

A terceira e última parte do modelo de gestão de pessoas delineado por Albuquerque (1999, 2002) contemplou o tema políticas de recursos humanos e cotejou os seguintes itens: (a) contratação; (b) treinamento; (c) carreira; (d) salários e (e) incentivos. Para os três primeiros itens observou-se a congruência nas respostas emitidas entre os entrevistados, porque a supervisora de recursos humanos continuou apontando as ações e as práticas que evidenciam as respectivas políticas, a saber: a busca da organização pelo aprimoramento constante na afinidade do indivíduo, o que resulta em uma permanência média de 08 a 10 anos como tempo de serviço na COPAGAZ. A disponibilidade de recursos e os investimentos em treinamentos internos e externos. E, como justificativa para o terceiro item, a supervisora citou as oportunidades oferecidas aos funcionários para que possam concorrer às vagas existentes nos demais setores da organização.

Ressalta-se que nesses três primeiros itens a manifestação do gestor executivo ao assinalar no *check-list* voltou-se para a opção “visão transformada” e foi apenas justificada como tendo sido um assunto “já comentado anteriormente”, no decorrer da entrevista, o que não descaracterizou a sua concordância, à referida opção – visão transformada (estratégias de comprometimento)

No entanto, observou-se que no quarto item dessa terceira e última parte do modelo, foi o único item que revelou divergências entre as opções assinaladas pela supervisora de RH e o gestor executivo da organização. Na opinião dessa supervisora, no que diz respeito às questões salariais, a organização pratica a visão transformada porque busca uma remuneração justa, por meio de pesquisa de mercado e adequada às áreas. Ressalta-se que tal afirmativa, também foi evidenciada por meio das pesquisas documentais. Mas, na opinião do gestor executivo, nesse item exclusivamente, a organização se posicionaria como um modelo mais voltado à concepção tradicional que se traduziria por questões salariais focadas na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles.

E, para o quinto e último item dessa terceira e, também última parte, do modelo de gestão de pessoas, o item incentivos recebeu de ambos os entrevistados posicionamento na coluna “visão transformada” sinalizando uma atuação estratégia da organização, posicionada para o comprometimento, e não em uma concepção tradicional. Mais uma vez, a consistência e o alinhamento dos exemplos dados e utilizados para justificar a escolha feita por ambos estiveram presentes.

Os incentivos foram considerados como grupais e vinculados aos resultados empresariais. Na COPAGAZ esses incentivos são evidenciados, na percepção dos dois entrevistados, pelas confraternizações realizadas quando as metas são alcançadas, a exemplo dos churrascos coletivos que acontecem nas filiais.

Terminada a apresentação dessa primeira categoria – a gestão estratégica de pessoas e suas respectivas categorias de análise, os resultados aqui discutidos neste capítulo, com base na fundamentação teórica e nos dados empíricos apontaram a coerência entre as respostas dos entrevistados.

A considerar que a supervisora de RH, em seu atual cargo, representa a área de gestão de pessoas da organização e o gestor executivo e operacional representa em nome dos demais gestores, as estratégias e a dinâmica organizacional, torna-se possível afirmar um alinhamento, até esse momento entre as políticas e as práticas de gestão de pessoas adotadas e as estratégias da organização.

Vale destacar que as análises até aqui realizadas possibilitaram observar os objetivos específicos delineados para esta tese, voltados às políticas e práticas que constituem a gestão estratégica de pessoas, na organização em estudo e os demais delineados.

Na sequência apresenta-se a discussão de resultados oriundos da categoria e subcategorias do segundo constructo desta tese – a gestão da carreira profissional que também decorre e é influenciada a partir da filosofia organizacional. Resgata-se essa influência

porque, segundo Collins e Porras (1996), a filosofia exerce desdobramentos, sendo considerada um importante fator influenciador e condicionante para a estruturação do modelo de gestão de pessoas. Assim sendo, o modelo (informal) de carreira profissional praticado na organização também é uma extensão da filosofia organizacional e do modelo de gestão de pessoas, inclusive no campo dos novos padrões das relações de trabalho ( FLEURY; FISCHER, 1992).

Para a discussão dos resultados decorrentes do constructo da gestão da carreira profissional foram extraídas e observadas as respectivas subcategorias: (1) os modelos emergentes da carreira profissional; e (2) a administração e o planejamento da gestão da carreira profissional. Com isso poderão ser discutidos teórica e empiricamente os resultados, a fim de atender aos objetivos 03 e 04 desta tese, a saber, identificar o modelo e a gestão da carreira profissional praticado na organização em estudo; e levantar os significados e as percepções do gestor executivo e da profissional de RH da organização estudada, com relação à gestão da carreira profissional.

A investigação da primeira categoria e sua subcategoria relacionada aos modelos emergentes da carreira profissional também foi discutida a partir das questões do roteiro de entrevista. A sétima questão convidava os respondentes aos comentários quanto à interação indivíduo e organização, com relação à gestão da carreira profissional praticada nessa organização.

Na percepção da supervisora de RH a interação quanto ao gerenciamento da carreira profissional depende tanto dos indivíduos como da organização. Segundo a entrevistada, em grande parte, depende do próprio funcionário, pois as oportunidades existem e a área de gestão de pessoas tem como foco identificar os talentos internos da organização. A evidência disso é o quadro de gerentes da unidade composto por 70% de aproveitamentos internos, pessoas que começaram “como coordenadores, supervisores e se tornaram o número um da filial”. A supervisora afirmou: “não temos um programa formal de carreira profissional. A nossa gestão é bem transparente”.

O gestor executivo acompanhou a linha de raciocínio da supervisora e endossou essas assertivas ao informar que a organização tem por hábito sempre dar oportunidades à “prata da casa”. Ele exemplificou e citou várias pessoas que começaram como *office boy*, estagiários, prestadores de serviços e que assumiram a gerência da organização. Esse gestor ressaltou mais uma vez o incentivo educacional mediado pelo “programa de pagamento de estudos” referindo à bolsa de estudos e ações educativas que apóiam a obtenção de qualificação do funcionário, desde o ensino fundamental até a faculdade e pós-graduação.

As respostas evidenciaram, portanto, o alinhamento e a coerência entre os respondentes. Não foram identificados fragmentos na pesquisa documental que pudessem endossar essa discussão de resultados com relação à gestão da carreira profissional, uma vez que, conforme sinalizado pela supervisora de RH não existe ainda na organização COPAGAZ, um programa específico voltado à gestão da carreira profissional. Por isso, quando questionados quanto à existência de um programa formal ligado à gestão da carreira profissional, bem como as vantagens e os pontos de ajuste desse programa, (questões 08 e 09), mais uma vez a coerência das respostas esteve presente, porém sob diferentes prismas.

Para a supervisora de RH, o programa é “caseiro” respaldado em uma relação de confiança na qual o desenvolvimento do profissional acontece aos poucos, natural e constantemente. Ela exemplificou o ocorrido com o diretor comercial – hoje, o braço direito do presidente e que começou suas atividades profissionais há mais de 35 anos, como *office boy* na organização. Cada gerente sabe que deve preparar o seu sucessor. Esse é um procedimento automático, segundo dados relatados pela supervisora de RH e que vai sendo repassado de um para o outro “faz parte dos valores e da filosofia da organização”.

Esses valores e filosofia organizacional são decorrentes da percepção do próprio presidente, relatada pela supervisora de RH e também evidenciada pelas pesquisas documentais, a partir da revista e anuário “As melhores em gestão de pessoas” – edição de 2012 e 2013 . Segundo os relatos, há muitos anos quando acompanhava os funcionários, no retorno às suas casas, após o término do expediente, o dirigente da organização sensibilizou-se com o fato de que muitos funcionários possuíam dificuldades para identificar o destino do ônibus à noite, pela falta da alfabetização. Foi o que o levou, anos mais tarde a investir na concessão da bolsa de estudos.

A ajuda educacional e o apoio à qualificação dos funcionários é um pilar sustentado pelo dirigente da organização até os dias atuais. Segundo a edição da revista de 2012, desde 1999, quando a organização passou a subsidiar até 70% das mensalidades para os estudos dos funcionários, 1.038 pessoas já se beneficiaram com bolsas de ensino fundamental, médio e graduação. E desde 2003, a companhia mantém o índice zero de analfabetismo em todo o seu quadro funcional.

Ainda sob a discussão dos resultados dessa temática, o gestor executivo acrescentou que a organização está em processo evolutivo e avançado. Segundo ele, atualmente começaram a ser desenvolvidos trabalhos, por meio de uma organização especializada em desenvolvimento pessoal. Esse aspecto não foi abordado pela supervisora de RH. E, embora por óticas diferentes, observou-se aqui também a congruência nas respostas de ambos os

respondentes, validados ainda mais pela própria filosofia da organização, como explicitaram as demais fontes de evidência na coleta dos dados.

Ainda nessa primeira subcategoria com relação à gestão da carreira profissional foram analisadas também as questões pertinentes à autoavaliação e ao autogerenciamento da carreira profissional. A discussão desses resultados partiu da fundamentação teórica quanto aos modelos da carreira profissional – a saber, as carreiras objetivas e subjetivas. E, dentre as subjetivas, as suas respectivas abordagens e dimensões: a carreira proteana e a carreira sem fronteiras, em especial.

De acordo com as entrevistas realizadas junto à supervisora de RH e ao gestor executivo da organização, bem como a pesquisa documental e as observações diretas realizadas, é possível inferir que a filosofia e a cultura organizacional da COPAGAZ possibilitam aos funcionários uma realização profissional de maneira satisfatória. A carreira profissional manifesta-se em sintonia com os valores pessoais dos entrevistados, com os seus propósitos e perspectivas a longo prazo existentes e significativos a cada um deles.

O discurso de ambos os respondentes é de: agradecimento às oportunidades recebidas; de reconhecimento de que essas mesmas possibilidades se estendem a todos que ali trabalham; da evidência de que apesar da não existência e formalização de um programa voltado à gestão da carreira profissional, a organização se preocupa e está atenta ao desenvolvimento profissional dos funcionários. A materialização dessa afirmação encontra-se nos cursos já realizados pela supervisora de RH inclusive os de especialização em temáticas ligadas à sua área de atuação, como por exemplo, os de *Coaching* e os de pós-graduação.

Os entrevistados estão conscientes de que podem realizar na COPAGAZ, os seus propósitos pessoais, relacionados à carreira profissional. Esse cenário favorável à satisfação profissional e pessoal os faz sentir-se à vontade em seu campo de atuação e mobilizados a permanecer na organização cada vez mais.

A considerar a tipologia das carreiras delineadas pelos autores, em especial, Hall (2002) observou-se a evidência das carreiras subjetivas na organização COPAGAZ. Para esse autor e demais pesquisadores, as carreiras subjetivas levam em consideração um delineamento de carreira constituído em função dos valores, dos significados e das mudanças de aspirações que o indivíduo enxerga no decorrer e no contexto geral de sua vida.

Como exemplo desse alinhamento entre a fundamentação teórica acerca do conceito de carreira subjetiva apresentado por Hall (2002) e os dados empíricos coletados, apresenta-se a definição de carreira citada pela supervisora de RH.

Carreira é a base da minha personalidade, significa eu estar em um local onde me faz feliz, que me faça desenvolver [...] Carreira é o resultado daquilo que eu tenho e que eu posso produzir e que eu posso estar contribuindo. Hoje eu tenho uma carreira profissional e posso fazer com que a minha equipe cresça e que também cresça comigo. [...] Eu tenho incentivo da minha gerência, da equipe, eu tenho apoio naquilo que eu faço, inclusive os cursos de coaching, também pela aplicabilidade, pelo ajudar e contribuir com o meu dia a dia. [...] Como expectativa eu pretendo ser uma *coach* de sucesso e se possível, atuar dessa forma dentro da organização. Embora isso possa demandar investimento alto, de tempo, de amadurecimento. Espero que eu possa fazer isso aqui. “Eu ainda acredito”.

A mesma evidência da carreira subjetiva esteve presente no discurso apresentado pelo gestor executivo, quando também convidado a falar quanto ao gerenciamento da sua carreira profissional e às expectativas com relação ao trabalho e à organização COPAGAZ:

[...] sempre trabalhei na área comercial, sempre fui vendedor desde os meus 17, 18 anos, estou com 58 anos [...] E eu sempre gostei muito disso [...] sempre é cultura, é conhecimento, é crescimento profissional, pessoal [...] e hoje eu estou como gerente geral de uma filial COPAGAZ pela bagagem que eu tive ao longo da minha vida comercial [...] isso fez com que eu crescesse pessoalmente e profissionalmente [...] eu acho que o crescimento profissional é isso [...] a Companhia dá essa oportunidade de você trabalhar em várias filiais com culturas diferentes, com problemas diferentes[...] isso nos faz crescer, agora assim, ‘o que você espera da COPAGAZ?’ chegar em uma diretoria? eu vou estar muito satisfeito em rodar em mais filiais como gerente geral [...] não tenho essa pretensão trabalhar numa matriz, até porque eu gosto muito de viajar, eu gosto de ter contato com cliente, eu gosto de comandar o pessoal [...] eu acho que eu estou sendo promovido toda vez que eu vou para uma filial, para mim é uma promoção. Eu acho que a carreira em uma organização é você levar o conhecimento aos seus colaboradores e aprender com eles, isso eu acho que a carreira ninguém consegue te tirar, não existe faculdade ou pós-graduação, o que te dá isso é a vida [...] essa bagagem e essa carreira, essa carreira de eu conhecer várias filiais ou várias pessoas [...] é isso que eu vejo que é carreira.

A partir dessas exemplificações quanto às conceituações de carreira, para ambos os respondentes da pesquisa, a discussão dos resultados possibilitou sinalizar a presença de fatores que integram o conceito da carreira subjetiva, uma carreira que para eles foi delineada em função dos valores, dos significados e das mudanças de aspirações que os dois enxergam no contexto geral de suas vidas – pessoal e profissional

Considerando-se as principais abordagens decorrentes da carreira subjetiva, a saber, as carreiras proteanas e as carreiras sem fronteiras consideram-se mais presentes, pelos relatos dos entrevistados, a abordagem da carreira subjetiva, na modalidade da carreira proteana. uma vez que o significado da expressão “sucesso psicológico” pertencente à essa abordagem permeia a análise de ambos os entrevistados, com relação ao significado da carreira profissional que eles atribuíram a si próprios e a percepção dos demais na organização.

Somado ao sucesso psicológico que tem como parâmetro o sucesso interno do indivíduo, é possível perceber nos diálogos de ambos os entrevistados: a busca pelo aprendizado constante; a incorporação das várias experiências obtidas por meio da educação e dos treinamentos realizados; as experiências obtidas em outras organizações. Acrescentam-se ainda outras características dessa abordagem exemplificada nos relatos dos participantes como, a expansão da identidade profissional que deságua e concomitantemente parte da própria hierarquia de valores particulares, mas também comum a ambos, como por exemplo o de desenvolver a sua equipe de funcionários.

Ainda com relação às definições de carreira presentes nos diálogos dos entrevistados observou-se em seus discursos as conceituações que foram também delineadas por Arthur, Hall e Lawrence (1989) e que contemplavam a sequência das experiências profissionais e a atividade laboral reinterpretada a partir da maneira como enxergavam as demais pessoas, organizações e sociedade. Nessa concepção de carreira, o indivíduo passa a gerir o seu autodesenvolvimento e a manutenção da sua carreira profissional – é o cenário também percebido na COPAGAZ ao atribuir aos funcionários a responsabilidade pelo crescimento profissional, a partir das oportunidades que lhe são oferecidas, em especial a concessão da bolsa de estudos.

As características das demais abordagens da carreira subjetiva, como a carreira sem fronteiras e carreira caleidoscópica não foram identificadas, de imediato, na análise dos discursos dos entrevistados e nem mesmo nas pesquisas documentais ou observações realizadas. Analisadas as percepções dos entrevistados quanto ao significado da carreira, ao autogerenciamento da carreira profissional e às suas expectativas e perspectivas de carreira junto à organização em que atuam profissionalmente (questões 10 e 11 do roteiro da entrevista semiestruturada) foi possível discutir os resultados e os propósitos direcionados ao objetivo específico (4) delineado para esta tese – levantar os significados e as percepções do gestor executivo e do profissional de RH da organização estudada, com relação à gestão da carreira profissional, bem como o objetivo específico (3) identificar o modelo e a gestão da carreira profissional praticado na COPAGAZ.

A discussão dos resultados possibilitou identificar, mesmo que informalmente, o provável direcionamento da organização para uma concepção da carreira subjetiva, na modalidade da carreira proteana. A assertiva está amparada pela comparação entre as conceituações apresentadas pelos entrevistados, quanto à concepção da carreira profissional.

Apresenta-se a seguir, a discussão dos resultados com relação à outra subcategoria de análise, ainda reservada para essa categoria – a gestão da carreira profissional. Trata-se da

subcategoria de análise denominada, administração e o planejamento da gestão da carreira profissional.

Para a discussão dos resultados pertinentes a essa subcategoria foram evidenciados os apontados quanto à percepção dos entrevistados, sobre a gestão de carreira profissional praticada na organização (questão 12) bem como os níveis de responsabilidade na gestão da carreira, a saber – dos indivíduos, dos gestores e da organização, quanto à gestão da carreira profissional dentro da organização COPAGAZ. Esses níveis estão descritos no item 01 do *check list* da carreira profissional.

Assim como o *check list* da gestão estratégica de pessoas, esse *check list* esteve associado ao roteiro da entrevista semiestruturada durante a coleta de dados sendo apresentado aos respondentes, logo em seguida ao término da entrevista. O *check-list* foi utilizado para aprofundar a coleta das informações, em especial, as específicas a cada uma das respectivas categorias de análise, nesse caso, a da gestão da carreira profissional.

Com relação à questão 12 observou-se que a materialização da gestão de carreira profissional existente na COPAGAZ, ainda ocorre de maneira informal. Ela é dada, na percepção da supervisora de RH pela essência da valorização, dos sentimentos e dos valores presentes na organização. Para tanto, ela revela pontualmente nessa última questão do roteiro da entrevista, o segredo para a satisfação dos funcionários – “o mais importante é que o colaborador esteja no lugar onde seus valores estejam presentes, conciliando o que acredita com aquilo que ele faz”. Ela finalizou a entrevista acrescentando:

O funcionário tem de ter os seus valores preservados, que façam valer. Se não tiver, ele não tem de estar aqui. Só dessa maneira você consegue agregar valor para a organização: a partir do momento que você tem consciência dos seus valores. Chegar até a décima terceira edição da (revista) Valor Carreira, foi muito natural, porque a organização procura deixar muito claro o que ela faz, os seus benefícios.

Para o gestor executivo, a formação e o estudo acadêmico são os pilares importantes e responsáveis pela construção da carreira profissional desses funcionários. Mas, ele destacou também a relevância das experiências profissional e pessoal, obtidas no decorrer da vida, que acabam se tornando um legado a ser compartilhado e acrescentado no convívio entre as pessoas – líderes e liderados, como no seu caso. A efetivação de todo esse contexto, segundo esse gestor, passa pelas oportunidades oferecidas. E essa é mais uma característica da COPAGAZ, segundo ele, no que diz respeito à carreira profissional.

Quanto aos níveis de responsabilidade para a gestão da carreira profissional, o parâmetro de discussão dos resultados encontrou respaldo no primeiro item do *check list*



delineado especificamente para tratar da temática carreira profissional. A fundamentação teórica para elaboração desse *check-list* esteve sustentada em Dutra (2011). Para o autor, ao estudar a temática da carreira profissional parte-se de duas vertentes: o papel das pessoas no planejamento de sua carreira profissional e o papel da organização na administração das carreiras. A administração da carreira profissional considerada papel organizacional é um instrumento de gestão que se encontra segundo Dutra (2011), inserido na gestão de pessoas – daí a proposta da tese – analisar o alinhamento entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional, em uma organização com destaque no gerenciamento de pessoas.

A administração de carreiras e a gestão de pessoas se conectam a partir das políticas e das práticas existentes na organização, conforme as que foram analisadas na primeira categoria de análise desta seção de discussão de resultados (gestão estratégica de pessoas). Dutra (2011 p. 109 -110) ressaltou que as políticas e as práticas que caracterizam os instrumentos de gestão destinados à administração de carreiras podem ser classificados em (a) suporte às decisões individuais sobre a carreira profissional caracterizado por oferecer orientação, informação, metodologia, técnicas e estímulos; (b) suporte ao gerenciamento de carreira para a organização, no tocante a oferecer suprimento às demandas de gestão de pessoas (pessoas qualificadas para os propósitos e negócios da organização).

Ressalta-se que embora não exista um programa formalmente delineado para a gestão da carreira profissional na COPAGAZ, as ações de desenvolvimento de pessoas, somadas à filosofia e à cultura organizacional, às estruturas, aos benefícios e aos incentivos empenhados pela gestão estratégica de pessoas ali praticada, possibilitaram à organização um corpo funcional que tem se qualificado ao longo dos anos e que se encontra preparado para atender às expectativas de resultados da organização.

A evidência para isso é o fato de que a partir de 2003 o analfabetismo foi erradicado da COPAGAZ. Além disso, as questões de segurança vêm sendo positivamente praticadas e com índices satisfatórios, o que resultou em elevados indicadores de engajamento conforme demonstrados nas pesquisas dos *Rankings* de gestão de pessoas.

O item (c) apontado por Dutra (2011) como a terceira dentre as políticas e as práticas de gestão de pessoas ligadas à gestão e à administração da carreira, diz respeito aos aspectos facilitadores da comunicação entre indivíduos e organização. Esses aspectos, segundo o autor, estimulam e fornecem suporte necessário à conciliação de expectativas – organização e indivíduos e ao contínuo fluxo de informações, acerca da carreira profissional entre indivíduos, gestores e organização.

No entanto, se fazem necessárias as atribuições dos níveis de responsabilidade a cada um desses envolvidos: indivíduos, gestores e organização, com as questões ligadas à carreira profissional. Por isso, para finalizar a discussão dos resultados quanto à subcategoria de análise: administração e o planejamento da gestão da carreira profissional foi apresentado aos participantes, um *check list* delineado especificamente para a temática da gestão da carreira profissional, com base nos estudos e nas pesquisas realizadas por Dutra (2011) conforme apontados anteriormente. Esse *check-list* da carreira profissional foi desenhado com três, itens, para a análise dos seguintes aspectos da gestão da carreira profissional: (1) os níveis de responsabilidade na gestão da carreira profissional; (2) os instrumentos e as técnicas para o desenvolvimento da carreira; e (3) avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas existentes na organização.

Conforme já sinalizado o item (1) desse *check list* sustentou a apresentação, a análise e agora, a discussão dos resultados dessa subcategoria: a administração e o planejamento da gestão da carreira profissional. E os outros dois itens do *check list* (2) e (3) serão abordados na discussão da próxima e última categoria de análise – a interação entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional.

Com relação ao item (1) do *check list* – níveis de responsabilidade, o primeiro desses níveis, declarado como nível do indivíduo, é composto de 06 (seis) critérios a saber: (a) auto avaliação de interesses, valores e habilidades; (b) análises de opções de carreira; (c) decisão sobre objetivos e necessidades de desenvolvimento; (d) comunicação das preferências de carreira ao gestor; (e) mapeamento de expectativas de carreira e conciliação com as necessidades da organização; e (f) perseguir seu plano de ação. A supervisora de RH e o gestor executivo assinalaram nesse primeiro item do *check-list*, no campo das responsabilidades do indivíduo, como mais relevante o seguinte critério em comum: análises das opções de carreira.

Na percepção dos entrevistados, os funcionários externalizam a responsabilidade no nível individual, quanto à gestão da carreira profissional no que diz respeito a observarem as opções de carreira existentes na organização. Ainda segundo o gestor executivo, também são externalizados os seguintes critérios: a autoavaliação de interesses; o mapeamento de expectativas de carreira e conciliação com as necessidades da organização; e a persistência ao seu plano de ação. A supervisora de RH não assinalou esses critérios, como relevantes, mas considerou além do critério em comum, com o gestor executivo, a decisão dos funcionários quanto aos objetivos e às suas necessidades de desenvolvimento.

A discussão desses resultados possibilitou identificar que na percepção do gestor executivo, os funcionários exercem muito bem a sua responsabilidade individual frente ao autogerenciamento da carreira, exceto no que diz respeito a decidir sobre esses objetivos e comunicá-los ao gestor. A pouca relevância no critério da comunicação das preferências de carreira ao gestor, foi o outro ponto comum na avaliação do nível individual de responsabilidade da carreira, na percepção de ambos os entrevistados. Dutra (2011) alertou que esse nível de responsabilidade, no plano individual, sofre variações, a considerar os padrões culturais, as estratégias de negócios e as organizacionais adotadas em cada organização. Outras variações desse nível de responsabilidade são decorrentes das diferenças individuais, da consciência acerca da carreira profissional, do estilo pessoal, do momento de vida e da trajetória profissional de cada um.

Vale destacar que a força de trabalho da organização COPAGAZ é composta, em sua maioria por uma atuação operacional. A supervisora de RH já havia sinalizado que 60% dos funcionários atuam no “chão de fábrica”, na área operacional. Portanto, é natural que esse grupo de funcionários demandem maior orientação e suporte nesse tipo de responsabilidade junto ao autogerenciamento da carreira. A considerar as características do público funcional, considera-se que os critérios sinalizados pelos entrevistados apontam favoravelmente para a efetivação dessa classificação – a do nível individual quanto ao gerenciamento da carreira profissional, a considerar as possibilidades e o perfil funcional existentes na COPAGAZ. No entanto, com base em Dutra (2011) o gerenciamento da carreira no nível individual ficaria consolidado se os funcionários da COPAGAZ pudessem fornecer mais pontualmente as informações precisas para a organização, mencionando e destacando as suas expectativas de trabalho, as suas experiências, bem como a descrição das suas habilidades.

No segundo item dos níveis de responsabilidades foi delineado o campo direcionado à responsabilidade dos gestores. Trata-se de um nível composto por quatro critérios, a saber: (a) estimular o funcionário a planejar sua carreira; (b) avaliar com realismo os objetivos e necessidades do desenvolvimento dos funcionários; (c) aconselhar os funcionários no desenvolvimento conciliado com a organização; e (d) acompanhar a implementação do plano de carreira dos funcionários. Os dois entrevistados apresentaram-se com percepções favoráveis quanto aos quatro critérios existentes. Para ambos, os gestores têm realizado a sua responsabilidade perante ao gerenciamento da carreira dos seus funcionários. Tanto a supervisora de RH, quanto o gestor executivo já haviam mencionado a participação e o envolvimento das lideranças durante as reuniões realizadas nos locais de trabalho, bem como nas reuniões de comitê e nos demais encontros que acontecem em cada filial. Nessas

ocasiões, segundo os entrevistados são comuns as discussões acerca das características de cada funcionário, de forma a garantir que o trabalho ou a função exercida seja o mais próximo possível alinhado ao perfil funcional.

A cultura e a filosofia organizacional, conforme sinalizado pela supervisora está voltada à conciliação dos valores – organizacionais e individuais. Observa-se, assim, alinhamento nas percepções dos entrevistados, quanto ao nível de responsabilidade do gerenciamento da carreira profissional, no que se refere aos gestores dessa organização. Dutra (2011) sinalizou que o gerenciamento de carreira, nesse nível de responsabilidade – o gerencial, estaria efetivado a partir das seguintes recomendações, se viabilizadas: (1) a validação das informações fornecidas pelos funcionários, (2) seguida da pulverização de informações acerca das vagas existentes em sua área, bem como (3) a identificação dos candidatos internos em condições de assumir as respectivas vagas em aberto para então (4) identificação das oportunidades viáveis ao desenvolvimento dos seus funcionários, levando em consideração também, as demandas da organização.

Quanto ao terceiro e último item, dos níveis de responsabilidades para o gerenciamento da gestão da carreira profissional, o foco está direcionado à responsabilidade por parte da organização. Trata-se de um nível composto por três critérios, a saber: (a) prover modelos de planejamento de carreira, recursos, aconselhamento e informações necessárias; (b) prover treinamento em planejamento de carreira para gestores e funcionários; e (c) prover ações de capacitação.

Os dois entrevistados perceberam favoravelmente o terceiro critério – (c) prover ações de capacitação. Essa apresentação de resultados levou à análise de que na percepção do gestor, o nível de responsabilidade na gestão da carreira, por parte da organização – diferente da percepção da supervisora de RH – é atendido com relação a todos os três itens que constituem o referido item. Para a supervisora RH, no entanto, a organização ainda carece de um modelo de planejamento de carreira, bem como de uma estrutura para aconselhamento (critério ‘a’), assim como necessita ainda de treinamentos especificamente voltados à carreira profissional (critério ‘b’).

Dutra (2011) sinalizou que o gerenciamento de carreira, nesse nível de responsabilidade – o organizacional, estaria efetivado a partir das seguintes recomendações, se viabilizadas: (1) a provisão, por parte da organização, de informações e de processos suficientemente capazes de apoiar e suportar as ações dos gestores frente a gestão da carreira e; (2) a manutenção de um sistema de informações acerca das demandas da organização, com relação à carreira profissional. Assim sendo, quando convidados discorrer a cerca da

percepção da gestão de carreira profissional praticada na organização, ambos os entrevistados afirmaram a satisfação e a evidência dessa gestão da carreira informal, que embora desprovida ainda de um programa específico, constitui-se uma gestão que está sedimentada nos alicerces necessários a qualquer programa, em especial, o de carreira profissional. Trata-se dos valores, da cultura e da filosofia organizacional que permeiam todos os processos e se materializam, sob a ótica e a percepção dos seus funcionários. Portanto, seja pela via da conciliação dos valores pessoais e profissionais, conforme a percepção da supervisora de RH, ou pelas oportunidades de aprendizado – formal ou informal que lhes são proporcionados – na percepção do gestor executivo, ambos consideram a organização como um celeiro para a constituição, a manutenção e a gestão da carreira profissional.

Caso a organização venha a constituir um programa formal de carreira, sustentado por modelos teóricos, conforme apresentados por Leibowitz *et al.* (1986) e Dutra (2011), pressupõe-se uma alavancagem nos processos da gestão estratégica de pessoas, mediados pelas ações voltadas à gestão da carreira profissional, com influências positivas para os negócios da organização, bem como para o desenvolvimento profissional dos funcionários.

## 5.1. A INTERAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E A GESTÃO DA CARREIRA PROFISSIONAL

Concluídas as discussões dos resultados dessas duas categorias que alicerçaram os constructos da tese – a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional – passa-se à discussão dos resultados da terceira e última categoria de análise – a interação da gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional. A discussão dos resultados, nessa terceira categoria de análise, possibilitou a investigação dos dois últimos objetivos específicos desta tese – (5) identificar as percepções do gestor executivo e do profissional de recursos humanos da organização em estudo, com relação ao alinhamento entre as políticas e as práticas da gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional, evidenciadas na organização; e (6) comparar as respostas do gestor executivo com as respostas apresentadas pela profissional de RH da organização pesquisada.

No decorrer da discussão dos resultados dessa terceira categoria também foram relembradas as observações e as análises de Dutra (2010) quanto à concepção da carreira profissional, considerada como um posicionamento estratégico e integrado ao gerenciamento de pessoas. Tal concepção pode ser assim analisada, tomando como base os quatro pilares

delineados pelo autor como proposta para efetivação desse alinhamento – a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional.

Os quatro pilares analisados por esse autor como proposta desse alinhamento são: as transformações no contrato psicológico entre indivíduos e organizações; os referenciais conceituais que auxiliaram na compreensão da dinâmica da carreira sob o ângulo organizacional e do indivíduo, sejam eles os conceitos ligados à competência, à complexidade e ao espaço ocupacional; as experiências em que a compreensão das carreiras possibilitou orientar decisões estratégicas sobre a gestão de pessoas; e as tendências apontadas tanto para a gestão de pessoas como para a gestão da carreira profissional no Brasil.

Destaca-se que a discussão dos resultados dessa terceira categoria de análise, e que teve como subcategoria, a análise das propostas para uma gestão estratégica de pessoas em alinhamento com a gestão da carreira profissional foram viabilizadas por meio dos itens 02 e 03 do *check-list*, específico para a temática da gestão da carreira profissional. Esse *check list* foi estruturado com base nas concepções do Sistema de Administração de Carreiras, sistema delineado por Dutra (2011). O item 02 – instrumentos e técnicas para o desenvolvimento de carreira – tem origem nas políticas e nas práticas, que podem ser consideradas como de gestão de pessoas, uma vez que estão voltadas às ações de desenvolvimento de pessoal: (a) políticas para o suporte às decisões individuais da carreira e que contempla as seguintes práticas, representadas pelos instrumentos e técnicas para o desenvolvimento da carreira profissional, delineados no respectivo *check list*, a saber: os instrumentos para auto avaliação (tópico 1); o aconselhamento individual (tópico 2); e as informações acerca das oportunidades internas (tópico 3).

Representando a segunda dimensão das políticas de gestão de pessoas, estão (b) as políticas de suporte ao gerenciamento de carreiras pela organização. No respectivo *check list* – item 02, o instrumento que representa as práticas, equivalentes a essa política, são os programas de desenvolvimento (tópico 5). E para representar a terceira política de recursos humanos, denominada (c) facilitadores da comunicação entre as pessoas e as organizações, encontra-se no *check list*, o instrumento denominado pelo autor Dutra (2011), os processos de avaliação de potencial (tópico 4) que, como os demais, traz a descrição das práticas que o sustenta.

Descritos os embasamentos e as origens da estrutura desse segundo item do *check list* da carreira profissional e que serviu como base para a categoria e a subcategoria de análise: a interação entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional, resgata-se a

seguir a apresentação dos dados, sob a ótica da supervisora de RH e do gestor executivo da organização, seguidas das respectivas discussões dos resultados.

O instrumento (tópico 01) – instrumentos para a auto avaliação possui como constituição as seguintes práticas de recursos humanos, ligadas à carreira profissional: (a) realização de *workshops* para planejamento de carreira; e (b) manuais para planejamento de carreira. Por meio desse instrumento observou-se que ambos os entrevistados declararam negativamente a existência da prática (a) realização de *workshops*. Porém, diferente da supervisora, o gerente executivo declarou a existência dos (b) manuais para o planejamento da carreira, por associá-lo a uma atividade que percebeu “estar começando a surgir na organização” desde o início do ano de 2014.

O instrumento (tópico 02) – o aconselhamento individual, pode ser efetivado, segundo a sua descrição, a partir de quatro práticas das quais, na opinião da supervisora de RH apenas duas são viabilizadas pela organização: o aconselhamento realizado pelos profissionais de RH e o aconselhamento realizado pelas chefias imediata e mediata, diferente da percepção do gestor executivo, para quem esse aconselhamento é realizado apenas pela chefia imediata e mediata. Ambos, em comum apontaram a inexistência do aconselhamento, por parte dos conselheiros profissionais – internos ou externos ou por profissionais de recolocação. Observou-se pelos conteúdos das mensagens apresentadas por ambos, o ponto em comum quanto à percepção do aconselhamento realizado pelas chefias. Mas, ainda há uma lacuna no que tange a necessidade de maior divulgação, por parte da área de RH, quanto à essa prática que se está sendo realizada, e que porém não é perceptível na visão dos gestores da organização, a exemplo, do gestor que foi entrevistado.

O instrumento (tópico 03) – informações acerca de oportunidades internas – está delineado a partir de quatro práticas: (a) divulgação de posições disponíveis (*job positing*); (b) levantamento de habilidades; (c) sistema de carreiras, com divulgação dos pré-requisitos de acesso a cada posição; e (d) centro de informações acerca das oportunidades de carreira. Para a supervisora de RH, apenas a primeira delas faz parte das práticas existentes na COPAGAZ, enquanto que para o gestor executivo, apenas o (b) levantamento de habilidades, exemplificado por ele, pelas reuniões semanais, é a prática que viabiliza as informações de oportunidades internas sobre carreira presentes na organização. Em comum, os entrevistados declararam a inexistência de um (c) sistema de carreiras, assim como o (d) centro de informações, para divulgações das oportunidades de carreira disponíveis internamente. Observa-se assim, mais uma vez, algumas das oportunidades para implantação de tais práticas aliadas à formalização de um programa de gestão da carreira profissional.

Essa observação está sustentada quando a discussão dos resultados volta-se para os dois próximos e últimos instrumentos e técnicas para o desenvolvimento de carreiras, exemplificados pelas respectivas e possíveis práticas de gestão de pessoas, voltadas à carreira profissional. O quarto instrumento está relacionado à política ligada aos facilitadores da comunicação entre a organização e as pessoas. E o quinto instrumento está ligado às políticas de gerenciamento de carreiras pela organização.

Quanto ao 4º instrumento, denominado processos de avaliação de potencial, compostos pelos (a) centros de avaliação; (b) previsão de demanda por pessoas; e (c) planos de sucessão e remanejamentos. Na opinião do gestor executivo eles são inexistentes. Já para a supervisora de RH fazem parte das práticas de gestão de pessoas, a (b) previsão da demanda de recursos humanos e os (c) planos de sucessão e remanejamentos. Dada essa divergência de percepção quanto às práticas de gestão de pessoas existentes, observa-se mais uma vez, uma oportunidade para a área de RH, quanto ao pronunciamento e demonstração das atividades que já vem sendo realizadas, mas que ainda não perceptíveis aos gestores dessa organização.

Com relação ao 5º e último tópico, o dos instrumentos e técnicas para o desenvolvimento de carreiras – programas de desenvolvimento humano, das seis práticas que o constituem, três delas são para ambos os entrevistados, inexistentes: o desenvolvimento de gestores como conselheiros de carreira; os programas de desenvolvimento visando carreiras paralelas; e os sistemas de orientação do desenvolvimento individual. Das outras três práticas, duas delas são em comum, percebidas como presentes à COPAGAZ – os programas de desenvolvimento interno e externo; e as bolsas de estudo ou programas de existência à educação. E, quanto às práticas ligadas à rotação interna (*job rotation*) embora ela seja percebida como existente pelo gestor executivo da organização, não o é assim considerada, na percepção da supervisora de RH. Mais uma vez, evidenciou-se a falta de alinhamento do significado da respectiva prática, ou até mesmo do delineamento de sua composição, uma vez que as ações de gestão da carreira profissional ainda ocorrem de maneira informal na organização.

Ao visualizar, nesse segundo item do *check list* da carreira profissional, de forma holística, todos os cinco instrumentos e técnicas para o desenvolvimento de carreiras, delineados a partir das três políticas de desenvolvimento ligadas à carreira profissional (Dutra, 2011) e com elas, o desdobramento dos 19 itens, que os constituem e aqui compreendidos como 19 práticas de gestão de pessoas voltadas à gestão da carreira profissional, observou-se que a avaliação dos itens existentes e inexistentes ficou analisada de modo equivalente pelos dois entrevistados.



Na percepção da supervisora de RH, sete itens estão presentes e fazem parte das práticas já em andamento na organização, enquanto que doze delas, ainda não. Já para o gestor executivo, seis práticas fazem parte das ações de RH, enquanto que treze ainda não. Portanto, sob opiniões e percepções diferentes, ambos concordam que ainda é pequena a presença das práticas de gestão de pessoas, ligadas às respectivas políticas vinculadas ao desenvolvimento de pessoal, mais especificamente à gestão da carreira profissional.

Considerando que essas práticas possuem por trás, as respectivas políticas de gestão de pessoas ligadas à gestão da carreira profissional, conforme anteriormente foram apontadas e detalhadas, foi possível observar que dentre as dezenove práticas, dez delas estão ligadas às políticas de suporte às decisões individuais de carreira; cinco estão diretamente ligadas às políticas de suporte ao gerenciamento da carreira profissional pela organização; e quatro delas estão ligadas às políticas que correspondem aos facilitadores da comunicação entre as pessoas e a organização.

Dentre as sete práticas mais presentes na organização, segundo a percepção da supervisora de RH, quatro delas correspondem às políticas de suporte ao gerenciamento da carreira profissional pela organização, a exemplo das bolsas de estudo e da previsão de demanda por pessoas. O mesmo foi observado com relação ao gestor executivo. Das seis práticas por ele apontadas como presentes, três delas também correspondem às políticas de suporte ao gerenciamento da carreira profissional pela organização, a exemplo das bolsas de estudo e dos programas de desenvolvimento interno e externo.

Assim sendo, é possível verificar o alinhamento entre as respostas emitidas pelos entrevistados no que diz respeito à percepção quanto à tipologia das práticas de gestão de pessoas e, conseqüentemente, das políticas a elas atreladas, no que se refere à gestão da carreira profissional. Embora ainda incipiente, essas práticas de gestão de pessoas atreladas à gestão da carreira profissional têm em comum, na percepção dos entrevistados, a mesma categoria / tipologia da política de gestão de pessoas – a saber, as políticas de suporte ao gerenciamento da carreira profissional pela organização. Esse posicionamento indica que a COPAGAZ realiza ações e procedimentos, mesmo que informais e relacionados à carreira profissional que correspondem ao que Dutra (2011) delineou como o fomento de informações pertinentes à carreira profissional e que dão apoio à organização para atendimento às suas necessidades em termos de gestão de pessoas.

No entanto, as políticas de suporte às decisões individuais, ainda segundo Dutra (2011), capazes de fornecer orientação, informação, técnicas e estímulos para que os indivíduos possam planejar e administrar suas carreiras de forma vinculada ou não à

organização ainda são incipientes na COPAGAZ. Tanto que, das dez práticas de gestão de pessoas pertinentes à essa política de suporte individual, apresentadas e aqui discutidas no item 02 do *check list* de carreira profissional, o gestor executivo assinalou apenas duas delas – os manuais para planejamento de carreira; e o levantamento de habilidades, assim como a supervisora de RH, que também assinalou duas práticas – o aconselhamento individual de carreira, que em sua percepção é realizado pelos profissionais de recursos humanos; e a divulgação de posições disponíveis na organização. Essas diferenças de respostas, entre os entrevistados são decorrentes da não formalização de um programa voltado especificamente à gestão da carreira profissional na organização COPAGAZ.

O terceiro item do *check list* da carreira profissional foi composto a partir de uma figura / modelo delineado por Leibowitz et al. (1986) e apresentado por Dutra (2011). Os entrevistados foram convidados a apresentarem a partir da figura/ modelo, os seus respectivos comentários e percepções com relação ao alinhamento entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional praticada na organização COPAGAZ. Essa figura representando o modelo delineado pelos autores (Apêndice 03) traz no centro, o processo de administração de carreira, circundado pelos indicadores do sistema de administração de carreira e, na sequência as respectivas práticas, políticas e instrumentos de gestão de pessoas, assim denominados por Dutra (2011).

Observando os comentários e as percepções dos entrevistados, já demonstrados no capítulo de apresentação e análise dos resultados, é possível afirmar que ambos partem da percepção de que embora não exista um programa formalizado para a gestão da carreira profissional na organização, são disponibilizadas aos funcionários, pela organização, por meio dos gestores e da alta direção, as condições para o desenvolvimento e a capacitação profissional. É possível identificar oportunidades e possibilidades para o crescimento àqueles que se dedicam e aceitam assumir desafios profissionais, assim sinalizou a supervisora de RH. O gestor executivo, por outro lado, acrescentou que o aproveitamento interno possibilita a redução do *turnover*, o que auxilia nos resultados da organização. Porém, algumas ações estão em andamento, como exemplo, ele citou a possibilidade de uma melhor definição quanto às verbas destinadas às ações de treinamento.

O alinhamento entre a gestão estratégica de pessoas, por meio de suas políticas e práticas relacionadas à carreira profissional existe, mas na opinião do gestor executivo, que vai ao encontro da opinião e da percepção da supervisora de RH, o que ainda não é presente é um programa formal para a administração e o gerenciamento, inclusive individual, quanto à gestão da carreira profissional dos profissionais que atuam na organização COPAGAZ.

Somando-se às evidências e à discussão dos resultados apresentados com base nos itens 02 e 03 do *check-list* da carreira profissional, comenta-se a seguir a discussão dos resultados quanto aos possíveis alinhamentos entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional na organização COPAGAZ, a partir dos quatro pilares analisados por Dutra (2010) como proposta para a interação dos dois constructos.

As transformações no contrato psicológico entre indivíduos e organizações (primeiro pilar) convidam a esse alinhamento, uma vez que o conjunto de expectativas entre indivíduos e a organização pressupõe um acordo implícito de trocas, ganhos e expectativas. Tal transformação do contrato psicológico no contexto da organização COPAGAZ, conforme os dados coletados e analisados, é percebida por intermédio de uma cultura e filosofia organizacionais voltadas à valorização ao ser humano, pela sua dignidade, e efetivada pelo incentivo à aquisição de recursos inesgotáveis e perenes tais como, o estudo, o conhecimento, o aprendizado e o aperfeiçoamento profissional constante.

Assim, observa-se, mais uma vez, a congruência dos dados empíricos e teóricos que sinalizaram relações contemporâneas estabelecidas entre indivíduos e organização, com base na concepção da transformação do contrato psicológico, configurando o gerenciamento da carreira como um alinhamento dos propósitos individuais conciliados aos propósitos organizacionais, e mediados por uma gestão estratégica de pessoas que contempla inclusive um conjunto de políticas e práticas voltadas ao desenvolvimento tanto para a vertente organizacional quanto individual (DUTRA, 2011; VELOSO, 2012; ARTHUR, ROUSSEAU, 1996).

Se a COPAGAZ está bem posicionada nos respectivos *rankings* de gestão de pessoas, com destaque para o *Ranking* Aon Hewitt - parâmetro desta tese, isso é decorrente de uma pesquisa sistematicamente conduzida, analisada e mensurada, a partir da percepção daqueles que sustentam e têm mantido a perenidade dos negócios dessa organização, há mais de 55 anos – seus funcionários.

Quanto aos referenciais conceituais que segundo Dutra (2010) auxiliaram na compreensão da dinâmica da carreira sob o ângulo organizacional e do indivíduo, sejam eles os conceitos ligados à competência, a complexidade e espaço ocupacional (segundo pilar) observa-se que as competências da organização COPAGAZ, embora ainda não oficializadas por um programa específico de competências, estão sustentadas em seus valores organizacionais, conforme as pesquisas documentais evidenciaram: a satisfação e a segurança do consumidor; a ética e o respeito na relação com os concorrentes e parceiros; a valorização dos empregados: reconhecimento, oportunidades e desenvolvimento profissional;

responsabilidade social e ambiental: respeito às comunidades circunvizinhas, desenvolvimento dos projetos socioculturais e respeito ao meio ambiente. Quanto aos conceitos de complexidade e espaço ocupacional as respectivas fontes de dados não as identificaram, não pelo menos explicitamente. Ambos os entrevistados declararam-se satisfeitos, envolvidos e comprometidos com relação aos valores e aos objetivos organizacionais porque esses conceitos também vão ao encontro dos seus propósitos e objetivos pessoais, bem como correspondem aos seus horizontes delineados em suas respectivas rotas e perspectivas de trabalho e de carreira profissional.

O terceiro pilar delineado por Dutra (2010) para representar as possibilidades de alinhamento entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional foi norteado, segundo o autor, a partir das experiências em que a compreensão das carreiras possibilitou orientar decisões estratégicas sobre a gestão de pessoas. Com relação a esse pilar, na organização COPAGAZ podem ser exemplificadas as ações ligadas aos programas de RH, e voltados ao desenvolvimento pessoal e profissional. Eles estão apresentados nos relatórios da organização, *site* corporativo e demais documentos: programa de educação e qualificação; programa de acidente zero; projeto supletivo; programa de incentivo à leitura, por meio das bibliotecas instaladas nas filiais; e o programa Bolsa de Estudos que visa, segundo as pesquisas documentais realizadas, desenvolver constantemente os talentos internos. Segundo informações no *site* corporativo esse programa é mantido graças à Fundação ZAHRAN e fornece subsídios de até 70% para os cursos desde o ensino fundamental até o Lato Sensu e MBA.

Os entrevistados além de demonstrarem satisfação e alinhamento quanto à percepção dessas ações de desenvolvimento profissional ligadas à uma gestão estratégica de pessoas e às ações informais ligadas à carreira profissional, conforme acima citadas, demonstraram empenho para as ações ligadas ao gerenciamento junto às suas equipes de trabalho. Os entrevistados acreditam na eficácia dessas ações e na obtenção do engajamento por parte dos funcionários frente aos desafios organizacionais.

Ressalta-se novamente, que embora não exista um programa formalmente delineado para a gestão da carreira profissional na COPAGAZ, as ações de desenvolvimento de pessoas, somadas à filosofia e à cultura organizacional, às estruturas, aos benefícios e aos incentivos empenhados pela gestão estratégica de pessoas ali praticada, possibilitaram à organização um corpo funcional que tem se qualificado ao longo dos anos e que se encontra preparado para atender aos resultados da companhia. Por isso, tal conciliação de ganhos e propósitos – indivíduos e organização os mantêm em patamares de excelência, junto ao mercado em que

atuam e os levam ao alcance dos resultados organizacionais e reconhecimento como organização voltada ao gerenciamento de pessoas.

De nada adiantaria possuir as melhores tecnologias e propósitos de uma gestão estratégica de pessoas se assim elas não estivessem ao alcance da percepção dos seus funcionários. E isso não se restringe somente a eles, gestores organizacionais. É possível inferir que essa percepção se estende a todos que ali trabalham e que vêm alinhados e em consonância às crenças, aos propósitos e aos valores que delinearão a cultura e a filosofia organizacional.

Para o quarto pilar também delineado por Dutra (2010) como as propostas para uma gestão estratégica de pessoas em alinhamento com a gestão da carreira profissional sugere-se com base nos pressupostos pelo autor, para efetivação desse pilar a implantação de um programa formal voltado à gestão da carreira profissional na organização COPAGAZ. Como ponto de partida, poderia ser contemplada uma estrutura como a que foi apresentada, a partir de Leibowitz *et al.* (1986) e que traz a proposta de um sistema de desenvolvimento para o desenho da carreira profissional, a partir de seus princípios e práticas. Leibowitz *et al.* (1986) apresentaram a partir das experiências de algumas das organizações que delinearão um sistema específico para a gestão e o desenvolvimento da carreira um sistema composto por doze princípios chave, divididos a partir de quatro categorias, sendo cada uma delas compostas por três princípios.

A primeira categoria delineada, segundo Leibowitz *et al.* (1986), (i) refere-se à definição do sistema atual (levantamento de necessidades no estágio atual) e que contempla os seguintes princípios: identificar as necessidades e o grupo alvo a ser atingido; mensurar a estrutura atual de recursos humanos; e a investigação da cultura organizacional. A (ii) segunda categoria denominada de visão, tem como foco identificar as novas direções e as possibilidades ligadas à gestão da carreira. Os princípios estão ligados à construção de um modelo conceitual e o envolvimento dos gestores. A (iii) terceira categoria, plano de ação visa decidir na prática o primeiro passo. Esta norteada pelos seguintes princípios: assegurar apoio aos gestores corporativo; criar um projeto piloto e estabelecer um plano orçamentário e de suporte pessoal. E quanto a (iv) quarta e, última categoria Leibowitz *et al.* (1986), denominada como resultados, contempla a manutenção da mudança, tendo como princípios: a formalização das abordagens de carreira a longo prazo; apresentação do programa de gestão da carreira e a avaliação, quando necessário.

Somadas ao delineamento da administração e do sistema de carreira contemplado por Dutra (2011), com as respectivas recomendações do autor, quando apresentadas as políticas voltadas à gestão da carreira profissional, acredita-se que a COPAGAZ poderá avançar, seguindo as tendências e as recomendações ao desenvolvimento da gestão da carreira no Brasil (Velooso, 2012) para a formalização das práticas e das políticas de gestão de pessoas já realizadas na organização COPAGAZ e voltadas à um programa específico à gestão da carreira profissional.

O sexto e último objetivo específico desta tese – comparar as respostas do gestor executivo com as respostas apresentadas pela supervisora de RH da organização pesquisada, permeou as análises de resultados apresentadas no capítulo anterior, bem como toda a discussão dos resultados apresentadas no decorrer desse capítulo.

O Quadro 44, delineado para sintetizar esse tópico da discussão dos resultados poderá evidenciar mais ainda essa comparação entre as respostas, assim como elucidar o alinhamento existente entre os discursos dos entrevistados. Tal alinhamento está evidenciado em função de alguns fatores, conforme destacados no Quadro 44, dentre eles, a filosofia, a cultura e os valores organizacionais da COPAGAZ que levam em consideração a valorização do capital intelectual; o subsídio de programas como a Bolsa de Estudos que viabiliza a progressão profissional; as características do quadro gerencial que fomentam o desenvolvimento dos gerenciados, promovendo o processo natural de sucessão na organização. E, conforme foi destacado pelos entrevistados, é esse alinhamento dos valores e dos propósitos pessoais com os organizacionais, que os mantém, assim como outros funcionários, na organização – em média por mais de dez anos, em contínuo processo de aprendizagem e evolução pessoal e profissional.

### Quadro 44 – Síntese da discussão dos resultados

| Questão de pesquisa:   |  |   |   |
|--|--|---|---|
| Objetivo geral: Analisar o modelo de gestão estratégica de pessoas, quanto às políticas e práticas, e sua interação com a carreira profissional, em uma organização brasileira destacada no gerenciamento de pessoas.  |  |   |   |
| Objetivos Específicos:   |  |   |   |
| <p>1-Identificar as políticas e práticas que contribuem a gestão estratégica de pessoas, na organização em estudo;</p> <p>2-Descrever a natureza da carreira profissional praticada nesta organização;</p> <p>3-Relatar o entendimento do gestor executivo e do profissional de recursos humanos em relação às políticas e práticas da gestão estratégica de pessoas e à administração da carreira profissional, adotadas na organização;</p> <p>4-Analisar a gestão estratégica de pessoas, quanto às políticas e práticas e a administração da carreira profissional, adotadas na organização em estudo, à luz das teorias que integram esses conceitos.</p> |  |   |   |
| Cat. e subcategorias (objetivos específicos)   | Questões do roteiro e <i>check list</i>  | Principais autores nesse cap.   | As respostas da profissional da supervisora de recursos humanos e do gestor executivo guardam semelhanças e alinhamentos entre si? / Pontos de destaque na discussão dos resultados   |
| <p><b>Gestão estratégica de pessoas</b></p> <p><b>Subcategoria 1</b><br/>As abordagens e os modelos de gestão de pessoas(1)</p> <p><b>Subcategoria 2</b><br/>As políticas de desenvolvimento e os modelos de gestão (Albuquerque -2002) (2)</p>  | <p>Roteiro da entrevista, questões: 01 a 06</p> <p><i>Check-list</i> da Gestão Estratégica de Pessoas (14 itens)</p> | <p>Leite; Albuquerque (2009)</p> <p>Dutra (2012)</p> <p>Albuquerque (2002)</p> <p>Schuler; Jackson (1987)</p> <p>Delery;Doroty 1996); Kirn et al.(1999); Albuquerque (199, 2002); Dutra (2012); Mascarenhas (2008).</p> | <p><b>SIM</b></p> <p>1- Os componentes da gestão estratégica organizacional: missão, visão, valores e objetivos norteiam as políticas e as práticas da área de recursos humanos da COPAGAZ, o que a caracteriza como uma gestão estratégica de pessoas;</p> <p>2- Os programas e campanhas voltados para a valorização intelectual dos funcionários: destaque para a concessão das bolsas de estudo – do ensino fundamental à pós-graduação e MBA;</p> <p>3- A preocupação com a Qualidade de Vida, evidenciada pelas premiações na categoria de segurança e condições de trabalho, junto ao <i>ranking</i> Aon Hewitt;</p> <p>4- A participação da área de gestão de pessoas nas reuniões e decisões estratégicas da organização;</p> <p>5- O programa bolsa de estudos sustenta o plano de carreira, informal, existente na organização promovendo a progressão profissional e o crescimento dentro da organização;</p> <p>6- A presença das 07 (sete) características que constituem, segundo Albuquerque (2002) uma gestão estratégica de pessoas: (a) valorização dos talentos; fatores ligados à atração e retenção de talentos; (c) qualificação para o trabalho; (d) criação de condições favoráveis à motivação individual; (e) possibilidade de crescimento funcional; (f) desenvolvimento no próprio local de trabalho; (g) incentivos vinculados aos resultados.</p> <p>7- As características dos líderes, dentre elas, o preparo dos funcionários para a ocupação de futuras ocupações na organização, influencia o alcance e a efetivação das estratégias organizacionais;</p> <p>8- O modelo de gestão de pessoas praticado na organização está atrelado e corresponde aos pressupostos dos autores referenciados. Destaca-se o modelo de gestão (Albuquerque, 1999) baseado na visão transformada, e atualmente denominado modelo de gestão baseado nas estratégias de comprometimento. Dos 14 itens que integram o modelo, em apenas em 01 (um) deles não houve o alinhamento de respostas. Nos demais, para ambos os entrevistados, a organização promove o modelo da visão transformada.</p> |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <p><b>Gestão da carreira profissional</b></p> <p><b>Subcategoria 1</b><br/>Os modelos emergentes da carreira profissional <b>(03 e 04)</b></p> | <p>Roteiro da entrevista, questões: 07 a 11</p>   | <p>Collins; Porras (1996);<br/><br/>Fleury; Fischer (1992);<br/><br/>Hall (2002)<br/><br/>Arthur; Hall; Lawrence (1989);</p> | <p><b>SIM</b></p> <p><b>1-</b> O modelo de carreira profissional praticado na COPAGAZ, mesmo que informalmente, é uma extensão da filosofia e da cultura organizacional;</p> <p><b>2-</b> Está presente a interação para o gerenciamento das práticas ligadas à carreira profissional, por parte do indivíduo e da organização. A evidência é a composição do quadro de lideranças em 70% dos gerentes oriundos do quadro interno, cuja qualificação e progressão funcional foi obtidas por meio do incentivo e dos subsídios das bolsas de estudo;</p> <p><b>3-</b> Na COPAGAZ não existe ainda um programa formal voltado à gestão da carreira profissional. Por um processo inerente e natural às ações organizacionais, os gestores preparam seus próprios sucessores;</p> <p><b>4-</b> Quanto ao autogerenciamento da carreira observou-se que a filosofia e a cultura organizacional possibilitam aos entrevistados uma realização profissional satisfatória. Em suas opiniões, a carreira profissional manifesta-se em sintonia com os seus valores pessoais e propósitos;</p> <p><b>5-</b> A avaliação dos entrevistados com relação às ações voltadas à carreira profissional apontou que: apesar da inexistência do programa formal ligado à carreira profissional, a organização está atenta ao desenvolvimento profissional dos funcionários;</p> <p><b>6-</b> Baseada nos pressupostos teóricos, está presente na organização COPAGAZ o modelo de carreira subjetiva, com a modalidade da carreira proteana. Considerando o discurso e a definição dada à carreira, por parte dos entrevistados, observam-se concepções ligadas ao sucesso psicológico (Hall, 2002) que integram expressões como conciliação dos valores pessoais e organizacionais, satisfação no trabalho, expansão da identidade profissional alinhada aos valores e objetivos como gestores. Para ambos: o desenvolvimento das suas equipes de trabalho.</p>   |
| <p><b>Subcategoria 2</b><br/>A administração e o planejamento da gestão da carreira profissional<b>(04)</b></p>                                | <p>Roteiro da entrevista, questão 12</p> <p><i>Check-list da Gestão da carreira (item 01)</i></p> | <p>Dutra (2010, 2011);<br/><br/>Leibowitz et al.(1986).</p>  | <p><b>SIM</b></p> <p><b>7-</b> A gestão da carreira profissional na organização está ligada às ações da gestão estratégica de pessoas, porém essas ações e práticas ocorrem ainda de maneira informal. As práticas decorrem da valorização pessoal e profissional aos funcionários, como extensão dos valores organizacionais. Esse processo os mantém em um estágio de satisfação profissional porque busca se proporcionar a todos os funcionários oportunidades de atuação, em linha com suas habilidades e perfil profissional. Para tanto, oferece-se a capacitação profissional, por meio dos incentivos aos estudos;</p> <p><b>8-</b> A administração da carreira profissional informal e a atuação da área de gestão de pessoas estão conectadas a partir das políticas e das práticas de RH existentes na organização e evidenciadas pelas políticas de: (a) suporte às decisões individuais da carreira profissional (bolsas de estudo); (b) suporte ao gerenciamento de carreira pela organização. A evidência deste suporte está na manutenção de pessoas qualificadas para os negócios e os propósitos da organização, por parte da área de gestão de pessoas; e (c) políticas ligadas aos aspectos facilitadores de comunicação entre o indivíduo e a organização.</p> <p><b>9-</b> Quanto aos três níveis de responsabilidade na gestão da carreira, todos estão presentes na organização, mesmo que por óticas diferentes, segundo os entrevistados. No que diz respeito ao primeiro deles – o individual, dos seis itens que o constitui, apenas a análise das opções de carreira, é comum à resposta dos entrevistados;</p> <p><b>10-</b> Quanto ao nível de responsabilidade na gestão da carreira por parte dos gestores, ambos os entrevistados concordam com a presença dos quatro itens que constituem o respectivo nível;</p> <p><b>11-</b> E, no nível de responsabilidade ligado à organização, novamente ambos apontam apenas um deles – o da promoção das ações de capacitação;</p> |



|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|   |  |  | <b>12-</b> Os entrevistados consideram a organização COPAGAZ como um celeiro para a constituição, manutenção e desenvolvimento da carreira profissional.   |
| <p><b>Interação entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional</b></p> <p><b>Subcategoria</b><br/>Propostas para uma gestão estratégica de pessoas em alinhamento com a gestão da carreira profissional <b>(05 e 06)</b></p> | <p><i>Check-list da Gestão da carreira (itens 02 e 03)</i></p> | <p>Dutra (2010, 2011);</p> <p>Leibowitz et al. (1986);</p> <p>Veloso (2012);</p> <p>Arthur, Rousseau (1996).</p> | <p><b>SIM (parcial)</b></p> <p>1-A concepção de carreira é considerada como um posicionamento estratégico e integrado ao gerenciamento de pessoas existente na organização, a considerar a concessão das bolsas de estudo que alavancam o desenvolvimento profissional dos funcionários, ampliando o acesso às oportunidades existentes na organização;</p> <p>2- Estão presentes os pilares apresentados por Dutra (2010) , considerados pelo autor, como evidências para a proposta do alinhamento entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional: as transformações no contrato psicológico, se consideradas as ações realizadas na COPAGAZ, voltadas à valorização do capital intelectual; os referenciais conceituais ligados às competências organizacionais, se considerados os valores organizacionais, com destaque à sustentabilidade; e as experiências ligadas à carreira que orienta decisões estratégicas sobre a gestão de pessoas (concessão das bolsas de estudo, dentre outras);</p> <p>3- Dentre as 03 (três) políticas de desenvolvimento ligadas à carreira profissional e as respectivas 19 (dezenove) práticas de recursos humanos estão presentes apenas um terço delas e com poucas congruências entre as respostas dos entrevistados. As de maior visibilidade são: os programas de desenvolvimento interno e as bolsas de estudo, ligados às políticas de suporte ao gerenciamento da carreira pela organização. Ainda não são visíveis as políticas de suporte às decisões individuais ligadas à carreira e as políticas facilitadoras da comunicação entre líderes e liderados, nessa temática.</p> <p>4- A COPAGAZ reúne potencialidades para formalizar um programa voltado à gestão da carreira profissional, decorrentes das políticas e práticas já existentes, e que possa expressar o alinhamento entre a atual gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional. Aliás, esse gerenciamento estratégico proporcionou à COPAGAZ, o reconhecimento como organização de destaque nos <i>rankings</i> de gestão de pessoas – dentre eles, o da Aon Hewitt.</p> |
| <b>Fonte:</b> Elaborado pela autora, 2015.  |  |  |  |

## 6 CONCLUSÃO

Tendo em vista a questão de pesquisa que norteou a presente tese: *Como funciona a gestão estratégica de pessoas, por meio de suas políticas e práticas, com vistas à administração de carreira, em uma organização destacada no gerenciamento de pessoas, segundo o Ranking Aon Hewitt*, apresenta-se a seguir os comentários que contemplam o fechamento do trabalho e sua conclusão a partir do seguinte roteiro: (1) Síntese central do trabalho – conclusões quanto à questão de pesquisa; (2) Retomada do modelo teórico que norteou o estudo, de forma a explicar clara e concisamente o que foi encontrado na pesquisa de campo em conciliação com a teoria; (3) Pontos relevantes apresentados nos resultados e nas discussões da pesquisa; (4) recomendações e diretrizes para ampliação do tema e colaboração na intervenção na prática da ação com sugestões práticas para a possível solução do problema de pesquisa; (5) As limitações da tese; e (6) Indicações de novas pesquisas que poderão ser realizadas para complementar o estudo em questão.

### 6.1 SÍNTESE CENTRAL DO TRABALHO – CONCLUSÕES QUANTO À QUESTÃO DE PESQUISA

Os aspectos norteadores para o desenvolvimento desta tese partiram do objetivo geral e dos objetivos específicos, bem como da questão de pesquisa seguindo os demais propósitos do estudo. A escolha da organização COPAGAZ para compor esse estudo de caso, dentre as companhias que constam no *Ranking Aon Hewitt* demonstrou importantes descobertas para os estudos científicos, acadêmicos e organizacionais pertinentes aos temas em debate.

Os resultados apontaram que os componentes da gestão estratégica – a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos organizacionais, norteiam as políticas e as práticas que integram a área de recursos humanos da organização COPAGAZ. Por isso, essa área pode ser considerada como tendo uma atuação baseada no modelo da gestão estratégica de pessoas e que encontra na administração da carreira profissional, por meio das práticas realizadas, dentre elas o apoio, o estímulo e o suporte educacional e profissional, por meio das bolsas de estudo concedidas aos funcionários. Tais práticas são decorrentes das crenças, da manifestação e materialização da filosofia e da cultura organizacional da COPAGAZ. Essa filosofia é proveniente dos princípios e dos valores do seu fundador e que por uma gestão baseada na liderança carismática se sustenta e se mantém no decorrer dos anos.

Assim é possível afirmar que os fatores que embasam essas afirmações partem da constatação de que o alicerce de uma organização – suas crenças, valores, propósitos e a

filosofia organizacional quando alinhados e desdobrados por meio de uma gestão estratégica de pessoas, em parceria com os objetivos organizacionais, como no caso da COPAGAZ, servem como base, para o norteamento e a sustentação de políticas significativas voltadas ao desenvolvimento profissional, e por consequência ao desenvolvimento pessoal.

## 6.2 O MODELO TEÓRICO E O ENCONTRADO NA PESQUISA DE CAMPO

Trata-se de um modelo teórico baseado na visão transformada, correspondente às estratégias de gestão voltadas ao comprometimento. Esse modelo delineado por Albuquerque (1999; 2002) foi corroborado pelos dados empíricos da presente pesquisa. A assertiva justifica-se também em função das ações realizadas pela COPAGAZ, uma organização que efetiva as características que delineiam e integram o referido modelo, dentre elas, as ações voltadas para a qualificação do trabalho; as possibilidades de crescimento funcional; e as ações de desenvolvimento, no próprio local de trabalho.

Observou-se ainda que, mesmo na informalidade dessas ações realizadas estão presentes na organização COPAGAZ, as políticas e as práticas voltadas ao gerenciamento da carreira profissional. As evidências foram demonstradas por meio dos programas de desenvolvimento profissional, tais como a concessão das bolsas de estudo, com subsídios de até 70% para cursos desde o ensino fundamental até a pós-graduação e MBA; da discussão do perfil do funcionário em comparação às atividades desempenhadas durante as reuniões gerenciais e as de Comitê; por meio do reconhecimento e da valorização pessoal e profissional; do preparo dos funcionários por parte das lideranças, para assumir novas posições na organização; somado às oportunidades internas de crescimento e desenvolvimento de trabalho decorrentes do esforço pessoal.

Os resultados demonstraram também que os gestores, os líderes e demais responsáveis promovem no dia a dia, a multiplicação e o repasse dos valores organizacionais. O perfil das lideranças voltado para a formação dos seus sucessores possibilitou à organização um corpo funcional que tem se qualificado ao longo dos anos.

Os líderes são os guardiões dos valores organizacionais e quando apoiados por uma gestão estratégica que realiza ações de desenvolvimento, mesmo que informais, direcionadas à carreira profissional, conduz as pessoas à realização de um trabalho com maior probabilidade de satisfação, envolvimento, comprometimento e, consequentemente de engajamento junto aos propósitos e aos resultados organizacionais.

O autogerenciamento da carreira justificado pela satisfação e pela conciliação dos valores pessoais e profissionais foi assim considerado pelos entrevistados, em função de

alguns aspectos. Destacam-se a sintonia dos propósitos e dos objetivos pessoais alinhados à organização. Tal contexto os colocam em constante autodesenvolvimento, bem como os capacita a melhor desenvolver suas equipes de trabalho – fator considerado primordial na hierarquia dos incentivos e, quanto à classificação do que é sucesso na carreira profissional, para ambos os entrevistados.

Aliás, é notória a percepção dos aspectos ligados às concepções do “sucesso psicológico”, em seus discursos, como consequência de um modelo de carreira subjetiva vinculado às características da carreira proteana – modelo de carreira que foi evidenciado na organização COPAGAZ (Hall, 2002). A busca e a satisfação em função da conciliação dos valores pessoais e organizacionais; a possibilidade de realização dos objetivos de vida; a oportunidade de evidenciar, por meio das atividades profissionais os propósitos de vida, são algumas dessas evidências e que resultam em situações compatíveis às concepções do sucesso psicológico.

Na percepção dos entrevistados, com relação às ações correspondentes à gestão da carreira profissional e existentes na organização, ambos apresentaram depoimentos que sinalizaram o modelo e a constituição da gestão estratégica de pessoas, somadas às políticas e às práticas, bem como a participação da área, nas decisões estratégicas da COPAGAZ.

Além disso, foi possível identificar, por meio da investigação com base nos demais objetivos específicos, que o ambiente organizacional está sustentado pela cultura e filosofia organizacional inerentes à COPAGAZ. Trata-se de um ambiente que possibilita o “sucesso psicológico”, uma vez que se busca a conciliação dos valores pessoais e organizacionais; existe a preocupação com a qualidade de vida e com as condições de segurança no trabalho, além da valorização e do reconhecimento pessoal e profissional.

Comparadas as respostas da profissional de recursos humanos e do gestor executivo da organização, para identificar suas percepções quanto ao alinhamento entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional praticadas na Organização COPAGAZ foi observado que ambos comungam da percepção de que as práticas, decorrentes das políticas voltadas à gestão da carreira profissional ainda são pouco presentes na organização. Dentre essas, as de melhor evidência e visibilidade referem-se às políticas de suporte ao gerenciamento da carreira pela organização, a exemplo, dos programas internos e externos realizados; e da concessão das bolsas de estudo.

Embora não exista ainda um programa formalmente delineado para a gestão da carreira profissional na COPAGAZ, o esforço das ações voltadas ao desenvolvimento de pessoas, somadas à filosofia e à cultura organizacional e aos incentivos administrados pela

gestão estratégica de pessoas, possibilitam o acesso às oportunidades profissionais para quem assim as desejarem.

Esse conjunto de análises e resultados possibilitaram identificar o alinhamento entre as políticas e as práticas da gestão estratégica de pessoas adotadas na organização com as propostas, ações e práticas realizadas, ainda que informalmente, com relação à carreira profissional. Portanto, a COPAGAZ reúne potencialidades para formalizar um programa voltado à gestão da carreira profissional, decorrentes das políticas e práticas já existentes, e que poderão expressar e materializar o alinhamento entre a atual gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional.

Aliás, o gerenciamento estratégico de pessoas já existente na organização proporcionou à COPAGAZ, o reconhecimento como sendo uma referência no gerenciamento de pessoas. A evidência dessas assertivas está no destaque atribuído a essa organização por mais de dez anos consecutivos com premiações junto ao *Ranking* Aon Hewitt – metodologia de âmbito internacional que realiza a premiação anual “As melhores em gestão de pessoas”, por meio do jornal Valor Econômico, desde 2003. A Organização COPAGAZ tem estado presente em todas as edições desde então.

Mapeando essas considerações à luz dos objetivos específicos, que foram identificados, avaliados e demonstrados é possível afirmar que o objetivo geral proposto para esta tese, bem como a questão de pesquisa foram respondidos positivamente. Apresenta-se a seguir, alguns dos resultados mais relevantes que endossam a assertiva quanto à essa resposta positiva para o mapeamento das considerações finais.

O modelo teórico, qual seja, a concepção construtivista social (Alves-Mazzotti; Gewandsznajder, 1998; Creswell, 2010) norteou o desenvolvimento desta tese e se fez presente na análise e na discussão dos resultados. Trata-se de uma concepção teórica influenciada pela corrente filosófica da fenomenologia, aqui delineada como hermenêutica. Por isso, o referencial de análise foram as percepções e visões dos entrevistados, com relação à realidade vivenciada – gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional, que vieram a tona, por meio da reflexão em relação ao contexto vivenciado e às suas posturas mediante ao cenário em que se encontram, nesse caso pertinentes à gestão de pessoas e a gestão da carreira profissional

Assim sendo, observou-se a concepção e a constituição do significado da carreira profissional para essas pessoas, baseado nas interações que estabelecem por meio da gestão estratégica de pessoas – políticas e práticas de recursos humanos e o seu entorno, a exemplo, da cultura e da filosofia organizacional. Mais uma vez a tratativa dos dados empíricos corroboraram as premissas teóricas.

Quanto à interação e o alinhamento entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional, o modelo teórico e os estudos que sustentaram a abordagem integrada desses constructos, foram constituídos pelas pesquisas de Dutra (2011) que delineou o modelo denominado sistema de administração de carreiras. Segundo o autor trata-se de um pilar fundamental para o alicerce a uma gestão estratégica e integrada de recursos humanos. Dentre os itens que compõem esse sistema de administração de carreiras, concentrou-se nesta tese, os instrumentos de gestão, caracterizados a partir das políticas e das práticas de recursos humanos pertinentes à administração da carreira profissional.

### 6.3 PONTOS RELEVANTES APRESENTADOS NOS RESULTADOS E NAS DISCUSSÕES DA PESQUISA.

A proposta de integração do desenvolvimento individual e organizacional, por meio do sistema de administração da carreira, referenciada por Dutra (2011) foi identificada empiricamente na organização COPAGAZ, embora que em uma proporção ainda pequena. Dentre as dezenove práticas de recursos humanos, inseridas nas três políticas voltadas a essa temática, apenas um terço deles se faz presente, segundo os entrevistados. Porém observa-se na intencionalidade das ações uma busca constante para a adequação dos projetos de desenvolvimento organizacional, a partir da valorização do capital intelectual existente.

A ressalva de Dutra (2011) de que as negociações das expectativas individuais e organizacionais são administradas pelos profissionais que atuam na gestão estratégica de pessoas e que gerenciam, dentre outras atividades, a gestão da carreira profissional foi declarada, tanto pela profissional de recursos humanos, como também pelo gestor executivo da organização. Ambos confirmaram os propósitos das ações dessa área, bem como destacaram o papel e a relevância da atuação das lideranças quanto ao desenvolvimento dos funcionários, com destaque aos processos sucessórios aliás, uma das propostas do sistema de administração de carreira segundo Dutra (2011).

Portanto, a concepção de gestão de carreira por parte desses profissionais, bem como dos líderes e gestores que atuam diretamente com os funcionários poderá influenciar e cristalizar políticas e práticas necessárias aos modelos emergentes da carreira profissional, o que coloca a organização COPAGAZ, cada vez mais em um patamar de referencial quanto ao gerenciamento de pessoas, conforme vem sendo evidenciado pelos rankings dessa natureza e dos quais a COPAGAZ participa e recebe contínuas premiações.

O pressuposto de que uma organização premiada pelo *ranking* Aon Hewitt, como a COPAGAZ, possua um ambiente favorável, balizado por uma filosofia organizacional e baseada nos conceitos do trabalho com significado e com sentido que integra o modelo de

gestão estratégica de pessoas alinhada à uma gestão de carreira profissional, com foco no modelo das carreiras subjetivas, também pode ser corroborado mesmo que parcialmente, no decorrer do desenvolvimento da tese, uma vez que a organização ainda não possui ainda um programa formal voltado à gestão da carreira profissional.

Todas as demais assertivas que integram esse pressuposto foram ratificadas, a partir da apresentação, análise e discussão dos dados empíricos. Com base nessas informações é possível afirmar que a tese proposta :  $S + P = C$ , onde **S** = representa o ambiente organizacional voltado ao desenvolvimento de um trabalho com Significado; **P**= representa as Políticas e Práticas de uma gestão estratégica de pessoas e **C**= representa a Concepção de Carreira, nesse caso, subjetiva e adotada pelo indivíduo, em função dos seus fatores internos (composição e história de vida ) e os fatores externos (as questões ambientais - da organização e para fora da organização - aspectos econômicos, políticos e sociais) que influenciam suas escolhas , trajetórias e delineamentos de carreira foi corroborada, em função dos resultados apresentados e analisados, por meio desse estudo – fruto das concepções teóricas validas pelas situações observadas e confirmadas empiricamente.

#### 6.4 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Como proposta de sugestões e recomendações sugere-se, em princípio, a implantação de um programa voltado à gestão da carreira profissional, de maneira que possam ser formalizadas as políticas e práticas existentes e que vem sendo realizadas pela organização, graças aos contornos da gestão estratégica de pessoas já em exercício na organização. Sugere-se ainda que esse programa possa ser delineado a partir do significado do trabalho e da carreira, bem como das necessidades desses funcionários com relação às atividades laborais.

Acredita-se que um modelo de carreira, atrelada aos propósitos e aos significados relevantes aos funcionários, bem como alinhada aos compostos estratégicos – missão, visão, valores e objetivos institucionalizados pela filosofia e cultura institucional, e formatado nas bases sinalizadas por Dutra (2011) e Leibowitz et al. (1986), poderá resultar em uma concepção de carreira que leva a corresponsabilidade de ambos os envolvidos neste importante processo do desenvolvimento profissional – os indivíduos e a organização.

Com relação às contribuições que se estendem para além da organização COPAGAZ, esta tese pode apresentar por meio dos dados teóricos e empíricos, uma proposta de análise quanto aos constructos que integram a gestão estratégica de pessoas, no tocante à gestão da carreira profissional; outra contribuição foi somar-se aos estudos existentes demonstrando a relevância da compreensão quanto às concepções da carreira, não só pela ótica da organização, mas em especial pela ótica dos indivíduos – pessoas que constituem o capital

intelectual de uma organização e capazes de gerar inovação, resultados e conseqüente retorno financeiro à organização.

Outras contribuições estiveram ligadas à observação de que uma cultura e filosofia institucional sustentadas na valorização ao capital humano são capazes de colocar organizações em posições de destaque, quanto ao gerenciamento de pessoas, bem como alimentar um processo de satisfação profissional com a conciliação de valores pessoais e profissionais frente à carreira profissional, mesmo que na ausência de um programa formal voltado à essa finalidade.

#### **6.4.1 Indicações para Novas Pesquisas**

Ainda como recomendações convém ressaltar que as pesquisas sobre gestão estratégica de pessoas e gestão da carreira profissional têm ganho espaço nos estudos organizacionais, científicos e acadêmicos, realizados nacional e internacionalmente.

O tema carreira profissional convida à reflexão quanto a assuntos que passam por outras área de estudo, como a psicologia e a sociologia e com elas, os conceitos de identidade pessoal, satisfação e auto realização, bem como a conciliação de valores. Tratam-se de elementos significativos à vida do ser humano e que ganham novos significados e importância com relação ao trabalho, no decorrer da trajetória da carreira pessoal também. Assim como convida à análise sociológica quanto à responsabilidade e o papel do indivíduo no contexto em que está inserido, nesse caso, inclusive as organizações. Essas são algumas das temáticas que convidam aos novos estudos e pesquisas em torno da carreira profissional, alertando indivíduos e organizações à uma pesquisa contínua em torno desses constructos.

Afinal, as atividades profissionais representam um dos campos da realização humana, por isso, as organizações que se destacam no gerenciamento de pessoa conseguem dar visibilidade a todos os *stakeholders* da cadeia produtiva da organização, quanto à necessária administração sustentável e benéfica aos aspectos ligados à gestão de pessoas, dentre eles, a carreira profissional, para ambas as partes – os indivíduos e as organizações.

Por isso, propõe-se como agenda de pesquisa, a continuidade da pesquisa, agora voltada aos funcionários, para que os parâmetros da gestão estratégica e da gestão da carreira profissional, analisados com relação à profissional de recursos humanos e ao gestor executivo, possam passar por uma verificação e análise, quanto à validação ou não, também por parte do corpo funcional da organização. Isso poderá contribuir na formatação desse respectivo modelo de carreira culminando em uma proposta para a formalização de um programa integrado e estratégico à gestão da carreira profissional.



De forma geral, mesmo sabendo que esta pesquisa não permite generalizações, consistindo de estudo de caso único, sendo este a COPAGAZ, visto que sua proposta de investigação foi contornada pela concepção de cunho indutivo, qualitativo, exploratório, fenomenológico há que considerar o que segue. Respeitadas as devidas proporções, este estudo poderá servir de base para nortear outros estudos envolvendo as demais organizações, também contempladas e que se destacam nos *Rankings* de gerenciamento de pessoas, a exemplo do Aon Hewitt. Assim, é possível que os resultados aqui apresentados possam servir de base para os demais estudos junto a essas organizações, que como a COPAGAZ, possuem uma excelência em gestão estratégica de pessoas, inclusive com destaques, reconhecimentos e premiações, mas que porém ainda realizaram estudos mais aprofundados quanto à gestão da carreira profissional.

## REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

ADEKOLA, B. Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction: a case study of nigerian bank employees. **Australian Journal of business and management research**, v.1, n. 02, p. 100-112, may, 2011.

ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de Recursos Humanos. Tese (Livre Docência em Administração)** – F.E.A. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

\_\_\_\_\_. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. de (orgs.). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

\_\_\_\_\_; LEITE, N. R. P. (org.) *et al.* **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998. .

ANDRADE MARTINS, G. de. Metodologias convencionais e não-convencionais e a pesquisa em administração. **Caderno de Pesquisas Administração**. v. 00, n. 0, 2º sem, p. 01-06, 1994.

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

ANTHONY, W.P. ; PERREWÉ, P.L.; KACMAR , K.M. **Strategic Resource Management** . Harcourt Brace & Co., 1996.

ANTONIU, E. CAREER PLANNING PROCESS AND ITS ROLE IN HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT. **Annals of the University of Petrosani Economics**, v. 10, n. 2, 2010.

ARGYRIS, C. **Understanding organizational behavior**. Homewood, Illinois: The Dossey Press, Inc., 1960.

ARGYRIS, C. **Personality and organization: the conflict between system and the individual**. 1957.

ARMSTRONG, P.I.; ROUNDS, J. Integrating individual differences in career assessment: The atlas model of individual differences and the strong ring. **The Career Development Quarterly**, v. 59, n. 2, p. 143-153, 2010.

ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. Kogan Page Publishers, 2014.

ARTHUR, M. B.; HALL, D.T.; LAWRENCE, B.S.(org.). **Handbook of career theory**. Cambridge: University Press, 1989.

ARTHUR, M. B.; HALL, D.T.; LAWRENCE, B.S. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D.T.; LAWRENCE, B.S.(org.). **Handbook of career theory**. Cambridge: University Press, 1989.

\_\_\_\_\_. The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, 295-306. 1994.

\_\_\_\_\_; CLAMAN, P. H.; DEFILLIPPI, R. Intelligent enterprise, intelligent careers. **Academy of Management Executive**, v. 9, n.4, 7-39, 1995.

\_\_\_\_\_; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford, University Press, 1996.

\_\_\_\_\_. Examining contemporary careers: a call for interdisciplinary inquiry. **Human Relations**, v. 61, 163-186, 2008.

BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006. .

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. **Career Development International**, v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.

BEATTY, R.; BECKER, B.; HUSELID, M. **Scorecard para recursos humanos: conceitos e ferramentas para medir a contribuição das equipes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BECKER, B. E; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com "scorecard": interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BEHESHTIFAR, M. Role of career competencies in organizations. In: **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, n. 42, p. 06-12, 2011.

BENDASSOLLI, P. F. **Psicologia e trabalho: apropriações e significados**. São Paulo: Cengage, 2009a. .

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito: trabalho nos modelos emergentes de carreira. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 387-400, out. / dez. 2009b.

BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. (Coord.). **Produção científica em administração no Brasil: o estado-da-arte**. São Paulo: Atlas, 2005.

BOEIRA, L. S.; VIERA, P. F. Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). et al. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRIDGES, W. **Um Mundo sem empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRISCOE, J.P.; HALL, D. T.; MAYRHOFER, W. Careers around the world. In: BRISCOE, J.P.; HALL, D. T.; MAYRHOFER, W. (ed.). **Careers around the world: individual and contextual perspectives**. New York: Routledge, 2012.

BRISCOE, J.P.; HALL, D. T. A interação das carreiras sem fronteiras e proteanas: combinações e implicações. In: DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R. (Org.) **Desafios da Gestão de Carreira**. São Paulo: Atlas, 2013. p. 163-183.

BURCHELL, M.; ROBIN, J. **A melhor empresa para trabalhar: como construí-la, como mantê-la e por que isso é importante**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CALCENA, E. J. F.; CASADO, T. Desafios e riscos na gestão da própria carreira. In: DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R. (Org.) **Desafios da Gestão de Carreira**. São Paulo: Atlas, 2013. p. 77- 95.

CASADO, T.; MENEGON, L. F. O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 125-135, 2006.

\_\_\_\_\_. Boundaryless Careers in Brazil: challenges for Career Development. In: **Academy of Management 2007**, Philadelphia: Academy of Management, 2007, v. 1.

\_\_\_\_\_. Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas. In: SANTOS, R. C. (org.). **Manual de Gestão Empresarial: conceitos e aplicações nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2007b. p. 212 - 233.

\_\_\_\_\_; BORGES, J. F.; MIRANDA, B. S. Desenvolvimento da carreira: trabalho, família e outras dimensões do projeto de vida da pessoa. In: DUTRA, J. S. (org.). **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010, p. 172-194.

CHANLAT, J. F. (org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v. 3. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIUZI, R. M. (org.) *et al.* **Recursos humanos ou gestão de pessoas: reflexões críticas sobre o trabalho contemporâneo**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2011.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2008.

CODO, Wanderley. Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). **Trabalho, organizações e cultura**, p. 21-40, 1997.

COHEN, S.L.; MEYER, H.H. Toward a More Comprehensive Career Planning Program. **Personnel journal**, v. 58, n. 9, p. 611-15, 1979.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Construindo a visão de sua empresa. In: ULRICH, D. (org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2003.

COLTRO, A. A fenomenologia: um enfoque metodológico para além da modernidade. **Caderno de Pesquisas em administração**, v. 1, n. 11, p. 37-45, 2000.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

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

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

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (org.) *et al.* **Gestão com pessoas e subjetividade**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DELANEY, J. T.; HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **Academy of Management journal**, v. 39, n. 4, p. 949-969, 1996.

DELERY, J. E.; DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. **Academy of management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802-835, 1996.

DEFILLIPPI, R. J; ARTHUR, M. B. The boundary career: a competency based perspective. In: **Journal of Organizational Behaviour**, v. 15, 1994.

DEMO, G. et al. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

DE VOS, Ans; MEGANCK, Annelies. What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. **Personnel Review**, v. 38, n. 1, p. 45-60, 2008.

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

\_\_\_\_\_. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

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

\_\_\_\_\_; VELOSO, E. F. R. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: DUTRA, J. S. (org.) *et al.* **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 03-39.

\_\_\_\_\_. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_; VELOSO, E. F. R. (Org.) **Desafios da Gestão de Carreira**. São Paulo: Atlas, 2013.

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

ELLIG, J.; THATCHENKERY, T.J. Subjectivism, discovery, and boundaryless careers: an Austrian perspective. IN: ARTHUR, M.B; ROUSEAU, D.M. **The Boundaryless Career** – a new employment principle for a new organizational Era. University Press, New York, NY 171-86, 1996.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. 393f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L.G. Trends of human resources management model in Brazilian companies: a forecast according to opinion leaders from the area. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n.07, p. 1211-1227, jul., 2005.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. (Orgs.) *et al.* **Gestão de Pessoas**: práticas modernas e transformações nas organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

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

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. Relações de Trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 5-15, out. / dez., 1992.

\_\_\_\_\_. **Estudo de Caso: fundamentação científica** – subsídios para coleta e análise de dados – como redigir o relatório. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GODOI, C. K. ; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.) et al. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). et al. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). et al. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010. 460 p.

\_\_\_\_\_. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, FGV: São Paulo, 1995.

GOUILLART, F.; KELLY, J. N. **Transformando a organização**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GRANROSE, C. S.; PORTWOOD, J.D. Matching individual career plans and organizational career management. **Academy of Management Journal**, v. 30, n. 4, p. 699-720, 1987.

GRUBITS, S.; NORIEGA, J. A. V. **Método qualitativo: epistemologia, complementaridades e campos de aplicação**. São Paulo: Vetor Editora, 2004.

GUEST, D. E. Human Resource Management and Industrial Relations. **Journal of management Studies**. vol. 24. n.05, p. 503-521, 1987

GUNZ, H.; PEIPERL, M. (ed.). **Handbook of career studies**. Thousand Oaks: Sage, 2007.

GUNZ, H.; PEIPERL, M.; TZABBAR, D. Boundaries in the study of career. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. (ed.). **Handbook of career studies**. Thousand Oaks: Sage, 2007.

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

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied psychology**, v. 60, n. 2, p. 159, 1975.

HAIR JR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, D. T. **Careers in Organizations**. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1976.

\_\_\_\_\_. Protean careers of the 21<sup>st</sup> century. **Academy of Management Executive**, v.10, n.4, p. 8-16, Nov. 1996.

\_\_\_\_\_. **Careers in and out of organizations**. London: Sage Publications, 2002.

HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HARRINGTON, B.; HALL, D. **Career Management & Work – Life Integration**: using self-assessment to navigate contemporary careers. California: Sage Publications, 2007. 234 p.

HEGEL, Georg Wilhelm Friedrich; BAILLIE, Sir James Black. **The Phenomenology of Mind: Translated, with an Introduction and Notes, by JB Baillie**. Allen & Unwin, 1931.

HUGHES, E. C. Institutional office and the person. **American journal of sociology**, p. 404-413, 1937.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of management journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

JOSEPH, Damien *et al.* The career paths less (or more) traveled: a sequence analysis of IT career histories, mobility patterns, and career success. **MIS Quarterly**, v. 36, n. 2, 2012.

KHAPOVA, S.N.; ARTHUR, M. B. Interdisciplinary approaches to contemporary career studies. **Human Relations**, v. 64, n. 1, p. 3-17, 2011.

KATS, M. M. S. et al. Exploring the associations of culture with careers and the mediating role of HR practices: a conceptual model. In: **Career Development International**, vol. 15, n. 4, p. 401-417, 2010.

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

KELLETT, Janet B.; HUMPHREY, Ronald H.; SLEETH, Randall G. Career development, collective efficacy and individual task performance. **Career Development International**, v. 14, n. 6, p. 534-546, 2009.

KERLINGER, F. N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. In: **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU – Editora Pedagógica e Universitária, 2009.

KILIMNIK, Z. M. *et al.* Seriam as âncoras de carreira estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de administração em transição de carreira. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 09, nº 01, p. 43-60, jun. 2008.

KILIMNIK, Z. M. (org.) **Transformações e transições nas carreiras**: estudos nacionais e internacionais sobre o tema. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

KOLB, D. A. **Psicologia Organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

KUDE, V. M. M. Como se faz um Projeto de Pesquisa Qualitativa em Psicologia. **Psico – Revista da Faculdade de Psicologia da PUC-RS**, 1997.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **RAC**, v. 05, n. 02, p. 157-174, mai. / ago. 2001.

\_\_\_\_\_ ; CHU, R. A. Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na cidade de São Paulo. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A (orgs.). **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.



\_\_\_\_\_ ; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **RAE**, v. 48, n. 01, p. 25-35, jan. / mar. 2008a.

\_\_\_\_\_ ; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 01, p. 05-16, jan./fev./mar. 2008b.

LEGGÉ, K. **Human Resource Management: Rhetorics and Realities: Anniversary Edition**. Palgrave Macmillan, 2006.

LEITE, N. R. P. **Comprometimento e gestão de pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas**. 2008. 270f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

\_\_\_\_\_ ; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. R. P. (org.) *et. al.* **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_. Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso da Vale. **Revista de Administração, São Paulo**, v. 46, n. 01, p. 19-31, jan./fev./mar. 2011.

LEGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRAD, L.S.; DRAKE. B. Strategic human resource management: the evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, p. 64-85, 2009.

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

LEIBOWITZ, Zandy B. Designing career development systems: Principles and practices. In: **Human Resource Planning**. Gabler Verlag, 1992. p. 259-271.

LONDON, M. ; STUMPF, S. **Managing careers**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

LONDON, M. Toward a theory of career motivation. **Academy of Management Review**, USA, v. 08, n. 04, p. 620-630, 1983.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. **The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers**. Mountain View: Davies- Black, 2006.

MASLOW, Abraham Harold. A theory of human motivation. **Psychological review**, v. 50, n. 4, p. 370, 1943.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MARTIN-ALCAZAR, F.; ROMERO-FERNANDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.

MCNEELY, R. L. Job satisfaction in the public social services: Perspectives on structure, situational factors, gender and ethnicity. **Human services as complex organizations**, p. 224-256, 1992.

MCGREGOR, Douglas. The human side of enterprise. **New York**, v. 21, p. 166, 1960.

MILES, M. B; HUBERMAN, A. M. **Focusing and Bounding the Collection of data**. In: MILES, M. B; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 16-39.

MOREIRA, D.A. Pesquisa em administração: origens, usos e variantes do método fenomenológico. **Revista de Administração e Inovação**, v. 1, n. 1, p. 05-19, 2004.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. In: WOOD, Thomaz (org) **Gestão Empresarial: o fator humano**, São Paulo. Atlas, 2002.

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

MOTTA, P.R. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (org.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOW INTERNATIONAL RESEARCH TEAM. **The meaning of working**. Nova York: Academic Press, 1987.

NG, T.W.H. ; FELDMAN, D.C. Subjective career success: a meta-analytic review. **Journal of Vocational Behavior**, v. 85, n. 02 , 2014, p. 169-179.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ORPEN, C. The effects of organizational and individual career management on career success. **International Journal Manpower**. v. 15, n. 1, p. 27-37, 1994.

PALADE, A. Significant aspects regarding career management.Means for a better career planning and development. In: **European Institute for Risk Security and communication Management**, Eminescu Street, Bucharest, Romania, v. LXII, n. 2, p. 124-134, 2010.

PAROLIN, S. R. H. *et al.* O papel estratégico da área de RH no processo de mudança organizacional: um caso de sucesso numa instituição complexa. In: I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – GPR, 2007, Natal, RN. **Anais...** 2007.

\_\_\_\_\_; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas para a inovação: o caso da Frimesa Cooperativa Central. **Revista de Administração, UFSM, Santa Maria**, v. 04, n. 01, p. 105-124, jan./abr. 2011.

PASCHINI, S. **Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio:** a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PASTORE, J. **As mudanças no mundo do trabalho:** leituras de sociologia do trabalho. São Paulo: LTR, 2006.

PEREIRA, M. et al. **Trabalho com significado:** o novo capitalismo e a nova empresa: uma visão humanista e nexialista para a nova gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

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

RIFKIN, J. **O fim dos empregos.** São Paulo: Makron Books, 1995.

ROUSSEAU, D. M. **Psychological contracts in organizations:** understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SALAMAN, G.; THOMPSON, K. **People and organisations.**:London: Longman for Open University Press, 1973.

SALVADOR, A. D. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica, elaboração e relatório de estudos científicos.** 11 ed. Porto Alegre: Sulina, 1986.

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

SANTIAGO JR., J. R. S.; SANTIAGO, J. R. S. **Capital intelectual:** o grande desafio das organizações. São Paulo: Novatec, 2007.

SANTOS, D. F. L. Possibilidades da Hermenêutica na Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 23, p. 113-133, 2009.

SCALABRIN, A. C. **Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas:** um estudo descritivo sobre decisões de *opt-out*. 2007. 255f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SCALABRIN, A. C.; KISHORE, A.; CASADO, T. Tendências na gestão da carreira. In: DUTRA, J. S. (org.) *et al.* **Gestão de carreiras na empresa contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2010. p.197 - 218.

SCHEIN, E. H. **Organizational psychology.** 1965.

\_\_\_\_\_. **Process consultation:** Its role in organization development. 1969.

\_\_\_\_\_. The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 7, n. 4, p. 401-426, 1971.

\_\_\_\_\_. **Career dynamics:** matching individual and organizational needs. Reading, Mass: Addison-Wesley published company, 1978.

\_\_\_\_\_. **Psicologia Organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

\_\_\_\_\_. Culture as an environmental context for careers. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 5, n. 1, p. 71-81, 1984.

\_\_\_\_\_. **Career anchors**. San Diego: University Associates, 1985.

\_\_\_\_\_. **Career anchors: Trainer's Manual** revised edition: Cambridge, Sloan School of Management, 1990.

\_\_\_\_\_. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações e suas opções de trabalho**. São Paulo. Nobel, 1996.

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

SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. Linking competitive strategies with human resource management practices. **The Academy of Management Executive**. v.1, n.03 p. 207-219, 1987.

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

SHAW, C.R.. **The natural history of a delinquent career**. Chicago: University of Chicago Press, 1931.

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

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

SMITH, J.J.; SZABO, T. T. Dual ladder-importance of flexibility, job content and individual temperament. **Research Management**, v. 20, n. 4, p. 20-23, 1977.

STEWART, T.A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SULLIVAN, S.E.; MAINIERO, L. Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: implementing human resource development programs to attract and retain women. **Advances in Developing Human Resources**, 10 (1), 32-49, 2008.

SUPER, D.E. **The psychology of careers**. New York: Harper & Row, 1957.

SUPER, D.E. **Adult career concerns inventory**. Consulting Psychologists Press, 1988.

TELES, R. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em administração. In: **RAUSP – Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.36, n.04, p. 64-72, outubro / dezembro, 2001.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V.C. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**. Sao Paulo, ed. 19, edicao especial 1, 38-46, 2007.

THOMAS, W. I. ; ZNANIECKI, F. **The polish peasant in Europe and America**. Chicago: University of Chicago, 1918.

THOMAS, W. I. **The unadjusted girl**: with cases and standpoint for behavior analysis. Boston: Little, Brown, 1923.

THOMAS, W. I. **The child in America**: behavior problems and programs. New York: Knopf, 1928.

THOMAS, W. I. The relation of research to the social process. In: SWANN, W. et al., (eds.) **Essays on research in the social sciences**. Washington, DC: Brookings, 1931.

ULRICH, D.A. New mandate for human resources. **Harvard Business Review**, p. 124, jan. / feb. 1998.

\_\_\_\_\_ (org.). **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de recursos humanos. São Paulo: Futura, 2003.

\_\_\_\_\_; ULRICH, W. **Por que trabalhamos**: como grandes líderes constroem organizações comprometidas que vencem. Porto Alegre: Bookman, 2011a.

\_\_\_\_\_ et al. **A transformação do RH**: construindo os recursos humanos de fora para dentro. Porto Alegre: Bookman, 2011b.

VAN MAANEN, J. **Organizational careers**: some new perspectives. London: Wiley, 1977.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E.H. **Toward a theory of organizational socialization**. Research in organizational behavior, 1979.

VELOSO, E.F.R.; TREVISAN, L. N.; DOS SANTOS, E. A. P.. Sinais de carreiras sem fronteiras: um levantamento sobre a associação entre as âncoras de carreira e as influências sociais. **Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA.**, v. 24, n. 2, 2009a.

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

\_\_\_\_\_; DUTRA, J. S. Processo de transição de carreira. In: DUTRA, J. S. (org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_ et al. Gestão de carreiras e crescimento profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 12, n.1, p. 61-72, 2011.

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

\_\_\_\_\_. **Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil**: desafios e oportunidades para pessoas e organizações. São Paulo: Atlas, 2012.

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

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

YEAN, T. F.; YAHYA, K. The influence of human resource management practices and career strategy on career satisfaction of insurance agents. **International Journal of Business & Society**, v. 14, n. 2, 2013.

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

WALKER, J.W. Individual career planning: managerial help for subordinates. **Business Horizons** v. 16 n.1 p.65-72, 1973.

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

WATSON, J.B. **Behaviorism**. New York: Norton, 1925.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. (orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 1997.

**APENDICE 01 - CARTA DE APRESENTAÇÃO E TERMO DE CONSENTIMENTO**

São Paulo, de de 2014.

*Prezado profissional da área de Gestão de Pessoas,*

Estamos desenvolvendo uma pesquisa que trata do alinhamento da gestão estratégica de pessoas e da gestão da carreira profissional nas organizações que se destacam no gerenciamento de pessoas. As bases utilizadas para o delineamento do estudo são as organizações participantes e eleitas na pesquisa realizada pelo Instituto *Aon Hewitt* e, publicados em parceria com a Revista Valor Carreira, *As Melhores em Gestão de Pessoas* veiculado pelo Jornal Valor Econômico, anualmente.

Para a realização deste estudo foram convidadas 06 (seis) organizações, dentre elas, a que você atua. O critério utilizado foi a observação das organizações que têm se mantido, nessa premiação seguidamente, por mais de 05 vezes no *ranking Aon Hewitt* em Gestão de Pessoas, desde a sua inauguração, em 2003. O objetivo da pesquisa é analisar o alinhamento entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional, a partir das políticas e das práticas de recursos humanos, adotadas nessas organizações sob a ótica dos profissionais que nelas atuam.

A pesquisa relativa ao presente estudo será assim realizada: os profissionais de gestão de pessoas serão convidados a responder a uma entrevista, a partir de um roteiro semiestruturado, por meio do contato pessoal, previamente agendado. Em seguida e, por meio do profissional de gestão de pessoas será realizada uma entrevista com os dirigentes executivos das respectivas organizações para que possam responder às mesmas questões que cercam as suas percepções e significados com relação à gestão de carreira praticada na própria organização, bem como o alinhamento dessa gestão com a gestão estratégica de pessoas. Na sequência procederemos, uma visita ao local, acompanhada pelo profissional da área de recursos humanos para conhecimento das instalações da organização.

Assim sendo, agradecemos antecipadamente sua colaboração, garantindo-lhe sigilo nas etapas de realização dessa pesquisa para elaboração da tese de doutoramento.

Atenciosamente e gratas,

---

Docente: Profa. Claudiane R. Paixão

---

Orientadora: Profa. Dra. Nildes R. P. Leite



## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) senhor (a), agradeço desde já sua disposição para o contato pessoal, a ser agendado futuramente, após a validação do projeto de tese do doutorado. Gostaria de formalizar e documentar a sua colaboração para a realização da futura pesquisa descrita neste formulário. Por favor, leia o texto que segue. Antes de tomar a decisão final sobre todos os aspectos, não hesite em fazer todas as perguntas que julgar necessárias. Se o (a) senhor (a) aceitar participar da pesquisa, conservaremos os documentos originais deste formulário assinado e lhe enviaremos uma cópia deste termo assinada.

**Tema da pesquisa:** O ALINHAMENTO ENTRE A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E A GESTÃO DA CARREIRA PROFISSIONAL EM UMA ORGANIZAÇÃO DESTACADA NO GERENCIAMENTO DE PESSOAS.

### **Doutoranda:**

**Claudiane Reis da Paixão**, aluna do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove. Telefone (11) 3665-9300/9342 Fax (11) 3665-9369. Correio eletrônico: [claudianereis@uol.com.br](mailto:claudianereis@uol.com.br)

### **Orientadora:**

**Nildes R. Pitombo Leite**, professora do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove, em São Paulo. Telefone (11) 3665-9340/9342. Correio eletrônico: [nildespitombo@uninove.br](mailto:nildespitombo@uninove.br)

Para a realização desta pesquisa, sua participação será de grande valor para os estudos científicos. A entrevista que lhe solicito poderá lhe ser útil, pois demanda uma reflexão sobre elementos de base dos processos da gestão da carreira no plano pessoal e profissional. Ela pode nos tomar aproximadamente 02 horas. A entrevista será gravada com a utilização de um gravador digital. Apenas a pesquisadora e a orientadora desta pesquisa terão acesso aos dados gravados. As gravações de entrevista serão mantidas em local seguro.

É importante poder identificar em pesquisas científicas o nome de sua organização. Nós o faremos apenas com a autorização expressa da diretoria. Não hesite em entrar em contato diretamente sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Muito obrigada!

Doutoranda: Claudiane Reis da Paixão

Profa. Orientadora: Dra. Nildes R. Pitombo Leite



**Consentimento a assinar:****Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista)**

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa sobre “o alinhamento entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão da carreira profissional em organizações com destaque no gerenciamento de pessoas”.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra, das questões se eu assim decidir. Entendo também que eu posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

|                    |   |
|--------------------|---|
| Local:<br>_____    | <u>Pessoa entrevistada (profissional de Recursos Humanos)</u><br>Nome: _____<br>Assinatura: _____ |
| Data:<br>_____     | <u>Pessoa entrevistada (Gestor Executivo)</u><br>Nome: _____<br>Assinatura: _____                 |
| Horário :<br>_____ |   |

**Autorização de citação do nome da organização:**

Eu autorizo, Claudiane Reis da Paixão, a revelar o nome da organização nos artigos, textos e tese de doutorado que serão redigidos a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do participante: \_\_\_\_\_

Nome da Organização: \_\_\_\_\_

Função do participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Este texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores na pesquisa quanto às questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação pode ser diretamente encaminhada à equipe de pesquisa e/ou à coordenação do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove. Para contato com o programa: telefone (11) 3665-9642; correio: [www.uninove.br](http://www.uninove.br) .

## **APÊNDICE 02 O PROTOCOLO PARA A COLETA DE DADOS**

### **Etapa 1 – A realização da Entrevista**

- a) Confirmação da entrevista, via e-mail, 24 horas antes da data previamente agendada;
- b) Entrega da documentação – também enviada previamente, por e-mail: Carta de Apresentação (apêndice 01) e Termo de consentimento (apêndice 01) . Agradecimento pela assinatura e liberação da divulgação e publicação dos dados coletados.
- c) Solicitação de autorização para gravação da entrevista.
- d) Preenchimento do cabeçalho.
- e) Realização da entrevista semiestruturada (ver Roteiro da entrevista – Apêndice 03)
- f) Agradecimentos

### **Etapa 2 – A entrega dos dois Check-list: gestão estratégica de pessoas e gestão da carreira profissional - ver ANEXOS 01 e 02**

- a) Apresentação do Check list da gestão estratégica de pessoas, depois das explicações;
- b) Apresentação do Check list da gestão da carreira profissional, realizado em conjunto com o pesquisador, para esclarecimento dos detalhes de cada questão.

### **Etapa 3 – A realização da Observação**

(ver Roteiro da Observação – Apêndice 04)

- a) Apresentação mais uma vez do Roteiro de Observação
- b) Aguardar o acompanhamento de um profissional da organização para realização da referida observação nas instalações da corporação.

### **Etapa 4 – Análise documental**

Análise dos materiais recebidos por parte da organização.

## APÊNDICE 03 - OS INSTRUMENTOS PARA A COLETA DE DADOS:

### ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

**Dados da Unidade de Análise**      **Organização:** \_\_\_\_\_

#### Dados Pessoais da Entrevista

|                    |  |
|--------------------|--|
| Idade, Sexo,       |  |
| Cargo / Função     |  |
| Tempo de Atuação   |  |
| Formação Acadêmica |  |
| Demais informações |  |

Por gentileza, comente sobre:

- 1- A constituição da área de Gestão de Pessoas, considerando o organograma da organização;
- 2- A configuração estratégica da área: (missão; visão valores; objetivos; metas);
- 3- A configuração estratégica da área: políticas e práticas (principais programas);
- 4- A adaptação das políticas integradas de recursos humanos à realidade da organização;
- 5- Participação da área nas decisões estratégicas da organização;
- 6- Sua opinião com relação às seguintes políticas voltadas ao desenvolvimento das pessoas:
  - a) Valorização dos talentos humanos na organização;
  - b) Atração e retenção de pessoas de alto potencial
  - c) Qualificação para o trabalho;
  - d) Criação de condições favoráveis à motivação individual;
  - e) Possibilidades de crescimento funcional;
  - f) Desenvolvimento no próprio local de trabalho;
  - g) Oferecimento de incentivos vinculados aos resultados.
- 7- A interação: indivíduos e a organização, com relação à gestão da carreira profissional;
- 8- Existência de um programa formal ligado à gestão da carreira profissional;
- 9- Vantagens desse programa / Pontos de ajuste desse programa;
- 10- Gerenciamento da sua carreira: expectativas com relação à sua carreira profissional;
- 11- Expectativas com relação ao seu trabalho / expectativas com relação à esta organização;
- 12- Sua percepção sobre a gestão da carreira profissional praticada nesta organização

**APÊNDICE 04 - OS INSTRUMENTOS PARA A COLETA DE DADOS:****ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE****GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

- 1- O organograma da organização
- 2- A estrutura da área de Gestão de Pessoas ( missão; visão; valores; objetivos; metas organizacionais; políticas; práticas;

**GESTÃO DA CARREIRA PROFISSIONAL**

- 1- Observação dos aspectos que evidenciam a valorização dos talentos na organização, em função do desempenho e reconhecimento profissional;
  - a) Quadros com exposição de fotos dos colaboradores que se destacam \_\_\_\_\_
  - b) Quadros com divulgação dos nomes de colaboradores \_\_\_\_\_
- 2- Análise das condições físicas do ambiente de trabalho voltadas a um ambiente e satisfação pessoal e profissional
  - a) Condições do ambiente de trabalho confortáveis: \_\_\_\_\_
  - b) Instalações novas e conservadas: \_\_\_\_\_
  - c) Disponibilização de recursos físicos para descanso \_\_\_\_\_
  - d) Disponibilização de recursos para lazer \_\_\_\_\_
  - e) Disposição de recursos para entretenimento interativo com demais pessoas \_\_\_\_\_
  - f) Ambiente com arquitetura e design modernos \_\_\_\_\_

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2014.

## ANEXO 01 - APRESENTAÇÃO DO CHECK-LIST : Gestão estratégica de pessoas

Organização: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

**Por gentileza, responda às questões abaixo.**

Para cada uma das 14 características abaixo assinale a opção (1 ou 2) que melhor descreva como ocorrem as respectivas situações em sua empresa.

| CARACTERÍSTICAS                              | Opção 1   | Opção 2  |
|--|---|--|
| 1- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL                  | ( ) Altamente Hierarquizada, separação "quem pensa" e "quem faz"                                | ( ) Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar – <i>empowerment</i> . |
| 1.1 Organização do trabalho                  | ( ) Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações                               | ( ) Trabalho enriquecido, gerando desafios   |
| 1.2 Realização do trabalho                   | ( ) Individual  | ( ) Em grupo   |
| 1.3 Sistema de controle                      | ( ) Ênfase em controles explícitos do trabalho  | ( ) Ênfase no controle implícito pelo grupo  |
| 2- RELAÇÕES DE TRABALHO                      | ( ) Foco no cargo, emprego a curto prazo  | ( ) Foco no encareiramento flexível, emprego a longo prazo   |
| 2.1 Política de emprego                      | ( ) Baixo, trabalho automatizado e especializado  | ( ) Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia   |
| 2.2 Nível de educação e formação requerido   | ( ) Independência   | ( ) Interdependência, confiança mútua  |
| 2.3 Relações empregador-empregado            | ( ) Confronto baseado na divergência de interesses  | ( ) Diálogo, busca da convergência de interesses   |
| 2.4 Relações em sindicatos                   | ( ) Baixa, decisões tomadas de cima para baixo  | ( ) Alta, decisões tomadas em grupo  |
| 2.5 Participação dos empregados nas decisões | ( ) Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos                          | ( ) Contrata para uma carreira longa na empresa  |
| 3- POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS -            | ( ) Visa ao aumento do desempenho na função atual   | ( ) Visa preparar o empregado para futuras funções   |
| 3.1 Contratação                              | ( ) Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos | ( ) Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras                           |
| 3.2 Treinamento                              | ( ) Focado na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles           | ( ) Focado na posição da carreira e no desempenho com baixa diferenciação entre níveis                             |
| 3.3 Carreira                                 | ( ) Uso de incentivos individuais   | ( ) Foco nos incentivos grupais vinculado a resultados empresariais  |
| 3.4 Salarial                                 |   |  |
| 3.5 Incentivos                               |   |  |

Fonte: Adaptado de Albuquerque (2002), 2014.

## ANEXO 02- APRESENTAÇÃO DO CHECK-LIST : Gestão da carreira profissional

Organização: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Um Sistema de Administração da Carreira é composto por uma tríade de responsabilidades, a saber: do indivíduo, dos gestores e da organização. Para a garantia do gerenciamento da carreira profissional, os autores propõem AÇÕES, para cada um desses níveis de responsabilidade. Por gentileza, leia-as abaixo e em seguida atribua a pontuação, para cada uma das PRÁTICAS PARA A GESTÃO DA CARREIRA, necessárias à efetivação dessas ações, em seus respectivos níveis de responsabilidade e que estão sendo realizados nesse momento na organização, segundo a sua percepção.

### I- Os níveis de responsabilidade na gestão da carreira profissional

| Nível de responsabilidade & Ações representativas  | Práticas para a gestão da carreira profissional  |
|--|--|
| <p><b>RESPONSABILIDADE DO INDIVÍDUO</b><br/>           Transmitir as informações precisas para a organização sobre suas expectativas, experiências e habilidades.</p> <p>( ) ação realizada<br/>           ( ) ação ainda não realizada<br/>           ( ) _____</p>   | <p>Auto avaliação de interesses, valores e habilidades _____( )<br/>           Análises de opções de carreira _____( )<br/>           Decisão sobre objetivos e necessidades de desenvolvimento_ ( )<br/>           Comunicação das preferências de carreira ao gestor _____( )<br/>           Mapeamento de expectativas de carreira e conciliação com necessidades da organização _____( )<br/>           Perseguir seu plano de ação _____( )</p> |
| <p><b>RESPONSABILIDADE DOS GESTORES</b><br/>           Validar as informações fornecidas pelos funcionários;<br/>           Prover informações sobre as vagas em aberto em sua área;<br/>           Identificar os candidatos internos em condições de assumir vagas em aberto;<br/>           Identificar oportunidades para o desenvolvimento dos funcionários.</p> <p>( ) ação realizada<br/>           ( ) ação ainda não realizada<br/>           ( ) _____</p> | <p>Estimular o subordinado a planejar sua carreira _____( )<br/>           Avaliar com realismo os objetivos e necessidades do desenvolvimento dos funcionários _____( )<br/>           Aconselhar os funcionários no desenvolvimento conciliado com a organização _____( )<br/>           Acompanhar a implementação do plano de carreira dos funcionários _____( )</p>   |
| <p><b>RESPONSABILIDADE DA ORGANIZAÇÃO</b><br/>           Prover informações e processos para dar suporte às ações dos gestores;<br/>           Manter atualizado sistema de informações sobre as necessidades da organização.</p> <p>( ) ação realizada<br/>           ( ) ação ainda não realizada<br/>           ( ) _____</p>   | <p>Prover modelos de planejamento de carreira, recursos, aconselhamento e informações necessárias _____( )<br/>           Prover treinamento em planejamento de carreira para gestores e funcionários _____( )<br/>           Prover ações de capacitação _____( )</p>   |

Fonte: Adaptado de Dutra (2011), 2014.

## II- Instrumentos e técnicas para desenvolvimento de carreiras

### INSTRUMENTOS PARA AUTO-AVALIAÇÃO

Workshops para planejamento de carreira

sim  não

Manuais para planejamento de carreira

sim  não

### ACONSELHAMENTO INDIVIDUAL

Profissionais de recursos humanos

sim  não

Conselheiros profissionais – internos ou externos

sim  não

Profissionais de recolocação

sim  não

Chefia imediata e mediata

sim  não

### INFORMAÇÕES ACERCA DE OPORTUNIDADES INTERNAS

Divulgação de posições disponíveis (*job posting*)

sim  não

Levantamento de habilidades

sim  não

Sistema de carreiras, com divulgação dos pré-requisitos de acesso a cada posição

sim  não

Centro de informações acerca das oportunidades de carreira

sim  não

### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DE POTENCIAL

Centros de avaliação

sim  não

Previsão de demanda por recursos humanos

sim  não

Planos de sucessão e remanejamentos

sim  não

### PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO

Programas de rotação interna (*job rotation*)

sim  não

Programas de desenvolvimento interno e externo

sim  não

Bolsas de estudo ou programas de assistência à educação

sim  não

Desenvolvimento de gestores como conselheiro de carreira

sim  não

Programas de desenvolvimento visando carreiras paralelas

sim  não

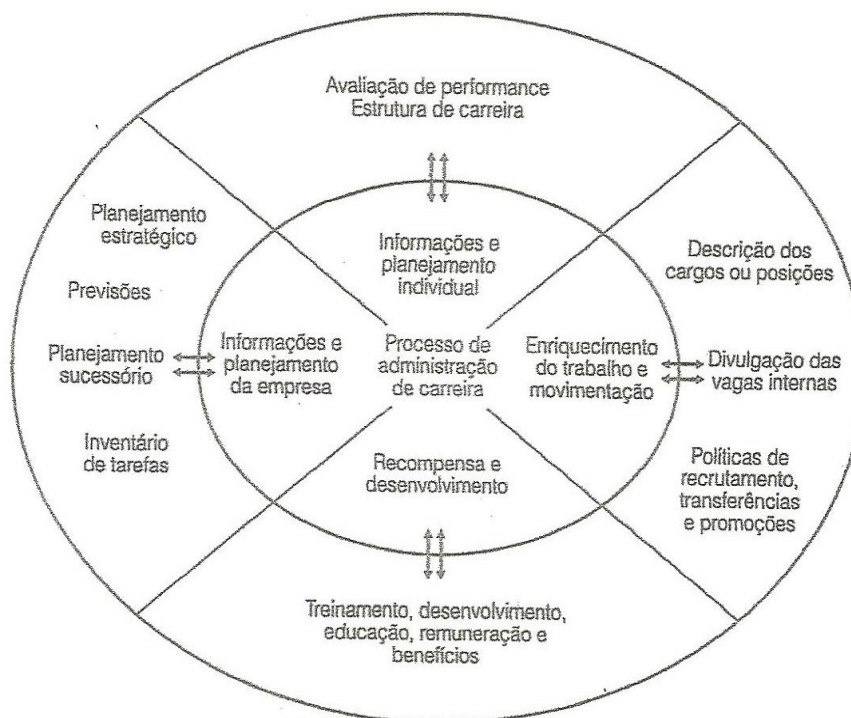
Sistemas de orientação do desenvolvimento individual

sim  não

Fonte: Adaptado de Dutra (2011), 2014.

### III- Avaliação das políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos existentes na Organização

Observando a figura quais são os seus comentários e percepções com relação às políticas e práticas de RH e a gestão da carreira profissional praticadas nessa organização?



**Figura 03: Relação entre os processos de Administração de Carreira e de Gestão de Recursos Humanos.**

**Fonte:** Dutra (2011, p.126).



**ANEXO 03 – BALANÇO DAS EDIÇÕES QUANTO AOS MELHORES  
CLASSIFICADOS, 2003 -2014**

As companhias, quantas vezes e os anos em que apareceram como destaque desde a primeira edição de Valor Carreira\*

| EMPRESA   | ANO   |
|---|---|
| <b>DOZE VEZES</b>   |   |
| 1-COPAGAZ*  | 2003, 2004(1º), 2005(1º), 2006*(1º), 2007(1º), 2008(5º), 2009 (3º), 2010(3º), 2011(2º) , 2012 (3º), 2013(4º), 2014(3º). |
| <b>ONZE VEZES</b>   |   |
| 2-BRADESCO*   | 2004(1º), 2005(2º), 2006 (2º), 2007*(1º), 2008(1º), 2009 (2º), 2010(2º), 2011(1º) , 2012 (4º), 2013(2º), 2014(5º).      |
| <b>DEZ VEZES</b>  |   |
| 3-MÓVEIS GAZIN*   | 2005(1º), 2006(2º), 2007(1º), 2008(3º), 2009 (2º), 2010*(1º), 2011(1º), 2012 (1º), 2013 (1º), 2014 (1º).                |
| <b>NOVE VEZES</b>   |   |
| 4-LOJAS RENNER  | 2004(5º), 2006(3º), 2007(3º), 2008(5º), 2010(3º), 2011(2º), 2012 (3º), 2013 (1º), 2014 (2º).                            |
| 5-ZANZINI MOVEIS  | 2004(1º), 2005(4º), 2007(5º), 2008(1º), 2009 (4º), 2010(1º), 2011(3º), 2012 (2º), 2014 (5º).                            |
| <b>Fonte:</b> Elaborado pela autora, com base no Anuário 2014: <i>As melhores em gestão de pessoas</i> . Aon Hewitt, p. 144-146, em março 2015. |   |

Obs.: Entre parêntesis, a colocação da empresa no ano e no seu grupo. Em 2003, não houve classificação, somente a apresentação em ordem alfabética.

\* Companhias e ano em que já foram campeãs gerais .

## ANEXO 04 – CRITÉRIOS PARA A PREMIAÇÃO – RANKING AON HEWITT

| I - QUALIDADE DE VIDA                         |   |
|---|---|
| <b>1 - Equilíbrio Vida pessoal / Trabalho</b> | Avaliação sobre a harmonia entre responsabilidades dentro e fora do trabalho e gerenciamento de estresse  |
| II - TRABALHO                                 |   |
| <b>2 - Atividades diárias</b>                 | Opinião quanto às tarefas relacionadas ao cotidiano no trabalho e senso de realização.  |
| <b>3 - Autonomia / Empowerment</b>            | Percepção dos funcionários sobre seu nível de autonomia no trabalho.  |
| III - RECOMPENSA TOTAL                        |   |
| <b>4 - Remuneração e Reconhecimento</b>       | Percepção dos funcionários sobre o quanto se sentem reconhecidos, financeiramente (salário, benefícios etc.) e não financeiramente, de acordo com |
| <b>5 - Marcas</b>                             | Percepção dos funcionários sobre a imagem interna e externa da empresa, bem como seu orgulho em pertencer à organização.                          |
| I - OPORTUNIDADES                             |   |
| <b>6 - Oportunidades de Carreira</b>          | Avaliação sobre a comunicação e o acesso às oportunidades internas.   |
| <b>7 - Treinamento e Desenvolvimento</b>      | Percepção sobre o desenvolvimento de habilidades para o aprimoramento das tarefas.  |
| V - PESSOAS                                   |   |
| <b>8 - Liderança Senior</b>                   | Percepção sobre a credibilidade e confiança na direção da empresa.  |
| <b>9 - Gestor Imediato</b>                    | Percepção sobre o gerente imediato ou supervisor, responsável pelo desempenho, orientação e <i>feedback</i> do funcionário.                       |
| <b>10 - Colaboração</b>                       | Percepção sobre a interação e colaboração entre os colegas.   |
| VI - PRÁTICAS DA EMPRESA                      |   |
| <b>11 - Infra estrutura de Apoio</b>          | Avaliação dos funcionários sobre processos, políticas e recursos da empresa.  |
| <b>12 - Diversidade e Inclusão</b>            | Percepção dos funcionários sobre o tratamento respeitoso e inserção de pessoas de diferentes culturas, níveis sociais, gêneros etc.               |
| <b>13 - Gestão de talentos</b>                | Avaliação dos funcionários sobre a atração, retenção e promoção de pessoas alinhadas aos objetivos organizacionais.                               |
| <b>14 - Gestão do Desempenho</b>              | Opinião sobre como a empresa gerencia os processos de avaliação formal do desempenho e <i>feedback</i>  |

**Fonte:** Elaborado pela autora com base no Anuário 2014: *As melhores em gestão de pessoas*. Aon Hewitt, p. 32-34 e 30, em março 2015.

## ANEXO 05 – PAINEL DOS INDICADORES: ORGANIZAÇÃO COPAGAZ

|  |     |                   |                                   |            |                     |    |  |
|--|-----|-------------------|-----------------------------------|------------|---------------------|----|--|
| <b>COPAGAZ</b>   |     | <b>*NOTA 83</b>   | Engajamento                       | <b>83%</b> |                     |    |  |
| <b>Nº de funcionários</b>  |     | <b>1.439</b>      |                                   |            |                     |    |  |
| <b>Setor: Petróleo e Gás</b>   |     |                   | Satisfação                        | <b>71%</b> |                     |    |  |
| <b>Sede: São Paulo (SP) Tipo de empresa: Privada</b>   |     |                   | Alta Performance                  | <b>60%</b> |                     |    |  |
| <b>Faturamento: Entre R\$ 1 bi e R\$ 2,5 bilhões</b>   |     |                   | Atividades Diárias                | <b>87%</b> |                     |    |  |
| <b>Destaque na publicação: 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013</b>   |     |                   | Autonomia                         | <b>62%</b> |                     |    |  |
|  |     |                   | Colaboração                       | <b>62%</b> |                     |    |  |
| <b>INFORMAÇÕES %</b>   |     |                   | Diversidade e Inclusão            | <b>82%</b> |                     |    |  |
| <p><b>MOVIMENTAÇÃO</b></p> <p><b>Admissões: 22%</b></p> <p><b>Movimentações Verticais: 8%</b></p> <p><b>Movimentações Horizontais: 5%</b></p> <p><b>Demissões Voluntárias: 3%</b></p> <p><b>Demissões Involuntárias: 17%</b></p> |     |                   | Equilíbrio de Vida Pessoal/ Prof. | <b>82%</b> |                     |    |  |
|  |     |                   | Gestão de Desempenho              | <b>70%</b> |                     |    |  |
|  |     |                   | Gestão de Talento                 | <b>68%</b> |                     |    |  |
|  |     |                   | Gestor Imediato                   | <b>68%</b> |                     |    |  |
|  |     |                   | Infraestrutura de apoio           | <b>70%</b> |                     |    |  |
|  |     |                   | Liderança Sênior                  | <b>72%</b> |                     |    |  |
|  |     |                   | Marca                             | <b>91%</b> |                     |    |  |
|  |     |                   | Oportunidade de Carreira          | <b>65%</b> |                     |    |  |
|  |     |                   | Remuneração e Reconhecimento      | <b>71%</b> |                     |    |  |
|  |     |                   | Treinamento e Desenvolvimento     | <b>64%</b> |                     |    |  |
|  |     |                   | <b>FAIXA ETÁRIA</b>               |            | <b>ESCOLARIDADE</b> |    |  |
|  |     |                   | + de 55 anos                      | 3%         | Pós Graduação       | 3% |  |
| 46 a 55 anos   | 16% | Superior completo | 16%                               |            |                     |    |  |
| 36 a 45 anos   | 32% | Sup. Incompleto   | 13%                               |            |                     |    |  |
| 26 a 35 anos   | 36% | 2º grau ou menos  | 67%                               |            |                     |    |  |
| 20 a 25 anos   | 11% |                   |                                   |            |                     |    |  |
| - de 20 anos   | 1%  |                   |                                   |            |                     |    |  |

\* **NOTA GERAL** – constituída por: 50% engajamento + 30% cultura de alto desempenho (HPW) + 20% Satisfação (fatores que influenciam o engajamento)

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base no Anuário 2014: *As melhores em gestão de pessoas*. Aon Hewitt, p. 72, em março 2015.

**ANEXO 06 – AS OUTRAS PREMIAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO COPAGAZ  
NOS DEMAIS RANKINGS DE GESTÃO DE PESSOAS**

| Nº  | NOME DA PREMIAÇÃO  | ENTIDADE   | ANOS DA PREMIAÇÃO  |
|---|--|--|--|
| 1   | As 100 melhores empresas para trabalhar  | Great Place to Work – GPTW   | 2013, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004       |
| 2   | As 150 melhores empresas para você trabalhar   | FIA – USP  | 2008, 2007, 2006, 2005, 2004                                     |
| 3   | As melhores empresas em gestão de pessoas<br>(1ª colocada no grupo de 501 a 1.000 funcionários) = 2003 a 2007<br>No grupo de 1.001 a 2.000 funcionários: 5ª colocada em 2008;<br>3ª colocada em 2009, 2010 e 2012 e 2ª colocada em 2011.<br><b>Eleita a campeã das campeãs em 2006</b> | Valor Carreira – Hay Group (até 2007);<br>Hewitt Associates (2008 e 2009);<br>Aon Hewitt desde 2010        | 2013, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003 |
| 4   | As 30 melhores empresas para o Executivo trabalhar   | Great Place to Work – GPTW   | 2009   |
| 5   | As 25 melhores empresas para o Executivo trabalhar   | Great Place to Work – GPTW   | 2008 e 2007  |
| 6   | As 63 melhores empresas para Executivos  | FIA – USP  | 2006   |
| 7   | As 50 melhores empresas para Executivos  | Great Place to Work – GPTW   | 2005   |
| 8   | As 100 melhores empresas em IDHO (Indicador de Desenvolvimento Humano e Organizacional)<br>Em 2009 e 2011, ficou colocada entre as 10 Melhores Empresas em IDHO, com destaque em Cidadania Corporativa   | Revista Gestão R.H – Deloitte Consultoria com dados fornecidos pelo Instituto Ethos; I.B.G.C; GPTW e IBASE | 2013, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008, 2007                         |
| 9   | As 50 melhores empresas para estagiários   | CIEE – Centro de Integração Empresa Escola   | 2008, 2007   |
| 10  | <b>Prêmio Sodexo – Vida Profissional</b>   | Categoria Benefícios   | 2008, 2006   |
| 11  | As 50 melhores EPS (Empresas Psicologicamente Saudáveis)   | Revista <i>Gestão e RH</i>   | 2013, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008                               |
| <i>Em 2009, com destaque na dimensão Reconhecimento do Trabalhador. Em 2010, com destaque na dimensão Significado e Propósito. Em 2011, com destaque na dimensão Significado e Propósito. Em 2012, com destaque no pilar Segurança e Saúde no Trabalho.</i> |  |  |  |
| 12  | As 100 melhores empresas em Cidadania Corporativa  | Revista <i>Gestão e R.H.</i> – FIA / USP e FGV   | 2013, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008                               |
| <i>Em 2009 e 2010, com destaque no pilar Responsabilidade Social. Em 2012 foi premiada entre as 10 melhores.</i>  |  |  |  |
| 13  | As 10 melhores empresas em Cidadania Corporativa   | Revista <i>Gestão e R.H.</i> – FIA / USP e FGV   | 2012   |
| 14  | As 150 melhores empresas em práticas de Gestão de Pessoas – PGPS   | Revista <i>Gestão e R.H.</i>   | 2013, 2012, 2011, 2010, 2009                                     |
| <i>Com destaque na categoria Desenvolvimento Pessoal, onde ficou colocada entre as 10 melhores no ano de 2009. Com destaque na categoria Comunicação no ano de 2010. Com destaque na categoria Qualidade de Vida no ano de 2011.</i>                        |  |  |  |
| 15  | Entre as <u>duas</u> melhores empresas na Gestão de Responsabilidade Social no país  | Revista <i>IstoÉ Dinheiro</i> – Setor Óleo e Gás   | 2009 e 2008  |
| 16  | Entre as <u>três</u> melhores empresas na Gestão de Responsabilidade Social e Sustentabilidade Financeira  | Revista <i>IstoÉ Dinheiro</i> – Setor Óleo e Gás   | 2011 e 2010  |
| 17  | Entre as <u>cinco</u> melhores empresas em Gestão de Recursos Humanos no país na Categoria Recursos Humanos, e, no ano de 2010, também em Governança Corporativa   | Revista <i>IstoÉ Dinheiro</i> – Setor Óleo e Gás   | 2010, 2009, 2008, 2007   |
| 18  | Entre as <u>três</u> melhores empresas na Gestão de Recursos Humanos no país   | Revista <i>IstoÉ Dinheiro</i> – Setor Óleo e Gás   | 2011   |
| 19  | Entre os 50 RHS mais admirados do Brasil   | Revista <i>Gestão e RH</i>   | 2013, 2012, 2011, 2010   |

Fonte: Informações Organização COPAGAZ e adaptados pela autora, 2014 (atualizados pela empresa em 23/08/13).

