

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**ANÁLISE DA EFETIVIDADE DOS PROGRAMAS DE
MOVIMENTAÇÃO INTERNA DE PESSOAS NA GERÊNCIA
EXECUTIVA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E
TELECOMUNICAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE ENERGIA**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

TALLES HENRIQUE PEREIRA
Rio de Janeiro - 2016

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

TALLES HENRIQUE PEREIRA

**ANÁLISE DA EFETIVIDADE DOS PROGRAMAS DE MOVIMENTAÇÃO INTERNA
DE PESSOAS NA GERÊNCIA EXECUTIVA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
E TELECOMUNICAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
ENERGIA**

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de
Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio
Vargas como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre
em Gestão Empresarial

Orientadora: Carmen Pires Migueles

Rio de Janeiro
2016

Pereira, Talles Henrique

Análise da efetividade dos programas de movimentação interna de pessoas na gerência executiva de Tecnologia da Informação e Telecomunicações: um estudo de caso em uma empresa de energia / Talles Henrique Pereira. – 2016.

151 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientadora: Carmen Pires Migueles

Inclui bibliografia.

1. Administração de pessoal - Estudo de casos. 2. Planejamento estratégico. 3. Comportamento organizacional. 4. Pessoal - Recrutamento. 5. Aprendizagem organizacional. 6. Desempenho. I. Migueles, Carmen Pires. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 653.8



TALLES HENRIQUE PEREIRA

**ANÁLISE DA EFETIVIDADE DOS PROGRAMAS DE MOVIMENTAÇÃO INTERNA
DE PESSOAS NA GERENCIA EXECUTIVA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E
TELECOMUNICAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 16/11/2016.

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA



Carmen Pires Migueles
Orientador (a)



Yuna Souza dos Reis da Fontoura



Hélio Tadeu Martins dos Santos

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de analisar a efetividade dos programas de movimentação interna, sob perspectiva dos empregados, em uma empresa de energia brasileira. Foram analisados os programas divulgados nos anos de 2014 e 2015. Entenda-se por efetividade um conceito integrado cujos pilares são os interesses e necessidades da empresa e dos empregados, aderentes à estratégia corporativa. Foi realizada uma extensa análise documental, através de relatórios gerenciais, pesquisa de clima organizacional e normas e procedimentos de recursos humanos. A partir desta, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas aos empregados selecionados pelo programa, cujo perfil é composto por profissionais de nível superior, das carreiras de Análise de Sistemas e Engenharia de Telecomunicações. Os depoimentos foram avaliados em relação aos construtos carreira, dimensão organizacional, dimensão pessoal e movimentação interna à luz da teoria dos contratos, âncoras de carreira, motivação e carreira proteana. A pesquisa traz insumos relevantes à gestão de carreira nas organizações e ao recrutamento e seleção interna, considerando as especificidades e complexidade do arranjo da organização pesquisada.

Palavras-chave: movimentação interna, gestão de carreiras, recrutamento e seleção, carreira proteana, teoria dos contratos, motivação

ABSTRACT

This dissertation aims at analyzing the effectiveness of internal hiring programs at a large energy company in Brazil, considering the employee's perspective. The programs considered comprised the period of two years: 2014/2015. Effectiveness was meant to be an integrated concept, which basic elements are the company and employee needs, aligned to the company main strategic plans. The methodology included an extensive documentary research, through managerial reports, organizational climate surveys and current human resources rules and procedures adopted by the company. From these sources, semi structured interviews were conducted to the selected employees by the internal hiring programs, whose professional profiles are comprised of IT and Telecommunication college graduates. Statements taken during the interviews were then analyzed through career, organization and personal perspectives. In order to analyze the interview results, academic research regarding contract theory, anchor of careers, motivation and protean careers were reviewed. The current research brings valuable resources to career management and to internal hiring programs, considering the complex organizational arrangement of the specific organization.

Key words: internal hiring programs, career management, recruitment and selection, protean career, contract theory, motivation

SUMÁRIO

1. PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.1 Introdução	9
1.2 Objetivos	25
2. REFERENCIAL TEÓRICO	30
2.1 Desafios para as organizações e para a gestão de pessoas	31
2.2 Desafios para as relações contratuais	44
2.3 Desafios para a carreira	57
3. METODOLOGIA	84
4. PESQUISA DOCUMENTAL	88
4.1 Pesquisas de desligamento/transferências	88
4.2 Pesquisas de clima organizacional	93
4.3 Informações analíticas dos ciclos de movimentação	97
5. ENTREVISTAS	103
5.1 Entrevistas – eixo carreira	106
5.2 Entrevistas – eixo dimensão organizacional	115
5.3 Entrevistas – eixo dimensão pessoal	122
5.4 Entrevistas – eixo movimentação interna.....	125
5.5 Entrevistas – geral – menções mais frequentes	128
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	129
7. REFERÊNCIAS	145

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Coleta de dados	85
Figura 2 – Requisitos da carreira Analista de Sistemas	109
Figura 3 – Requisitos da carreira Engenheiro de telecomunicações	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Empregados das carreiras de TI e Telecom na Cia	101
Tabela 2 – Entradas e saídas de empregados na TIC	102
Tabela 3 – Menções por eixo temático	105
Tabela 4 – Menções eixo carreira	107
Tabela 5 – Menções eixo dimensão organizacional	115
Tabela 6 – Menções eixo dimensão pessoal	122
Tabela 7 – Menções eixo movimentação interna	126
Tabela 8 – Menções mais frequentes	128

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ficha de oportunidade preenchida	18
Quadro 2 – Ficha de oportunidade preenchida	19
Quadro 3 – Abordagens para construção do perfil de competências	38
Quadro 4 – Dimensões de carreira na organização	62
Quadro 5 – O mito de Proteu e o perfil do profissional proteano	79
Quadro 6 – Carreira Proteana	80
Quadro 7 – Análise documental – questionário de desligamento	88

1. PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 Introdução

“Minha maior preocupação antes de entrar na empresa foi passar no processo seletivo público. Ao ingressar, outras prioridades, com o tempo, surgiram. Precisava trabalhar com algo que eu gostava. A relativa estabilidade no emprego, o salário e os benefícios não eram suficientes. Eu precisava ser feliz no trabalho. Por isso, me inscrevi no programa de movimentação”

“Eu estou disposto a voltar para a minha cidade natal, não importa a atividade. Primeiro vou para lá, depois penso na carreira”.

A presente pesquisa se propõe a estudar um caso de gestão de pessoas em uma empresa de energia de grande porte, de abrangência nacional. Compreender o contexto da pesquisa é importante, haja vista a complexidade das questões abordadas.

A empresa é uma das empresas nacionais, com instalações em mais de 28 países. É uma sociedade de economia mista, cujo acionista majoritário é o governo federal. A organização possui uma cadeia produtiva, verticalizada, de óleo e gás e suas atividades vão desde a extração dos recursos naturais (petróleo, gás natural) até a distribuição e comercialização para os diversos clientes. Atualmente ela atua na exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, energia elétrica, gás-química e biocombustíveis.

É uma organização guiada pela vanguarda tecnológica e que lida com uma complexidade de variáveis de mercado. A inovação e o desenvolvimento de novas tecnologias são base de todas as atividades desenvolvidas pela empresa. Assim, são aproveitadas oportunidades de descoberta de novas reservas de óleo e gás, de otimização e aprimoramento das tecnologias de extração e produção, por exemplo.

A capacitação do corpo técnico da empresa se faz necessária, tendo em vista que se trata de um setor que demanda elevados investimentos, com um ciclo de maturação e retorno de médio a longo prazo. Assim, a empresa envida esforços de

capacitação dos seus empregados, com robustez na Pesquisa e Desenvolvimento, através de um Centro de Pesquisa próprio, com projetos conjuntos junto a Universidades, focalizado em inovação em produtos, serviços e soluções, de modo a viabilizar a atividade-fim da companhia.

Uma característica importante da empresa reside em sua cultura, que valoriza a estabilidade dos seus empregados. Embora o contrato de trabalho seja regido pela Consolidação das Leis do Trabalho, por se tratar de uma sociedade de economia mista, a empresa apenas seleciona seus empregados via processos seletivos públicos. A empresa não enfrenta problemas de retenção de pessoas: existe rotatividade de pessoal, comum a qualquer empresa, no entanto, a taxa de desligamento é baixa se comparada a outras empresas de grande porte.

Diante desse contexto, torna-se um diferencial a capacidade de adequação do quadro de pessoal para as gerências. Existem questões relevantes em relação à política de pessoal: o processo de recrutamento e seleção externa de pessoas se torna burocrático e a empresa nem sempre consegue trazer para seus quadros de pessoal um quantitativo de pessoas suficiente para atender a demanda da companhia em tempo hábil para as gerências. A empresa possui uma universidade corporativa e investe maciçamente em educação de seus empregados, de modo a capacitá-los para as unidades de negócio. A empresa possui diversas especificidades, comuns nas empresas de óleo e gás. Soma-se a isso o fato de ser uma sociedade de economia mista, que traduz em especificidades na estrutura organizacional, na composição acionária e na relação com os seus públicos de interesse.

O desafio da presente pesquisa reside na dimensão recursos humanos desta empresa, mais especificamente nos subsistemas de recrutamento e seleção de empregados e sua aplicação para a gerência executiva de Tecnologia da Informação e Telecomunicações (TIC). Os empregados que entram na empresa possuem perfis diversos e experiências que não se podem prever pelo processo seletivo público, haja vista que este afere os conhecimentos técnicos da formação exigida. Além disso leva-se um tempo considerável desde a identificação da necessidade de um perfil profissional até a efetiva alocação do empregado na gerência demandante. É um processo que leva, em média, 18 meses. Além disso, a capacitação dos empregados recém-admitidos é intensiva nesse período, no sentido de ambientá-los na cultura da empresa, compreender a cadeia produtiva e os diversos negócios e como a sua

carreira atua na empresa, agregando conhecimentos específicos da cadeia de óleo e gás e, principalmente, as peculiaridades da empresa, que não são observadas no mercado, mesmo em concorrentes do mesmo ramo de atuação.

A perspectiva de recursos humanos que será estudada reside nos programas de movimentação interna de empregados e nos desafios da efetividade de se realizar um ajuste no quadro de pessoal, via movimentação interna, de modo a ajustar as necessidades dos gerentes aos perfis profissionais e necessidades dos empregados.

A gerência de estudo da pesquisa será a gerência executiva de Tecnologia da Informação e Telecomunicações (TIC), situada na Diretoria de Engenharia, Tecnologia e Materiais, no período da pesquisa aplicada (primeiro semestre de 2016). O modelo de RH vigente nesse período preconizava a descentralização das gerências que atuam com RH. Ou seja, cada gerência executiva tinha uma gerência de RH que a atendia diretamente. No caso da pesquisa, a gerência de recursos humanos da TIC é responsável por aplicar o modelo corporativo para os seus clientes.

A TIC possuía cerca de 2.700 empregados à época da pesquisa. Observa-se, ainda, que as carreiras mais frequentes estão relacionadas à atividade-fim da TIC, tecnologia da informação e telecomunicações, perfazendo 84% dos empregados.

O objeto de pesquisa, inicialmente, tinha como foco analisar a efetividade dos programas de movimentação interna de empregados. Enquanto construto, efetividade é bastante complexa, porque apesar de a empresa dispor de diversas ferramentas e processos de gestão, o fator subjetivo é elevado na tomada de decisão dos gerentes e o que é efetivo para o gerente não necessariamente está alinhado aos objetivos macro da Companhia. Além disso, a efetividade pode ser analisada em duas perspectivas: visão do empregado e do empregador.

Entende-se que a efetividade, para os propósitos da presente pesquisa, é composta por três pilares básicos, à luz das teorias de gestão estratégica de recursos humanos (Snell e Bohlander, 2010):

- a visão gerencial, à luz do plano de negócios e do desdobramento deste para a sua unidade. O perfil de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que o gerente precisará para atingir os objetivos da gerência, de sua Diretoria e da empresa, traduzindo em resultados. Uma visão em gestão de desempenho, acompanhamento de indicadores e resultados;

- a visão dos empregados, do melhor aproveitamento do seu potencial (perfil de competências: conhecimento, habilidades e atitudes) enquanto profissional, de modo a balancear as necessidades pessoais e profissionais; Aspectos como motivação e encarreiramento são bastante relevantes nessa visão;

- a aderência da perspectiva dos empregados e dos gerentes à estratégia traçada corporativamente, ao contrato firmado entre as partes e à cultura organizacional.

“Meu gerente já não me reconhecia...eu trabalhava, fazia tudo direitinho...e quando era para conceder nível, eram sempre as mesmas pessoas que ganhavam”.

Para as questões de recursos humanos endereçadas na pesquisa, em especial o subsistema de recrutamento e seleção, é importante compreender como as gerências levantam suas necessidades de pessoal.

As metodologias corporativas para planejamento da força de trabalho, ou seja, que envolvem o quantitativo e perfis necessários para as gerências, possuem especificidades para atendimento das demandas das áreas técnicas. Em uma empresa de grande porte e de abrangência nacional, as demandas e perfis variam. Variáveis como complexidade, tecnologia e disponibilidade no mercado afetam direta e indiretamente o atendimento das necessidades de pessoal das gerências.

Para o planejamento das necessidades de pessoal, o dimensionamento conta com itens de controle que permitem verificar e acompanhar a evolução dos números. Números de referência (efetivo ideal) são baseados na metodologia corporativa, que define quantas pessoas deve haver em cada subprocesso, à luz da cadeia de valor da empresa e do Plano de Negócios vigente. No entanto, o atendimento dessa estratégia de gestão depende de variáveis internas e externas, ou seja, não está sob controle das gerências, pois a movimentação dos empregados depende de negociação interna e de existência de vagas em aberto. Além disso, o ingresso de novos empregados está condicionado à aprovação de vagas em processos seletivos públicos e o ritmo de atendimento dessas vagas depende do contexto corporativo, de sua estratégia e do mercado.

Assim, ao analisar a efetividade, deve-se considerar aspectos mensuráveis e analíticos. Decidiu-se analisar, basicamente, a perspectiva do empregado em relação a essa efetividade, considerando que o foco da pesquisa reside nos programas de

movimentação interna de pessoal empreendidos pela empresa (programas corporativos, da Diretoria e da unidade). O estudo da efetividade do ponto de vista do empregado é complementado por outras visões, através da pesquisa documental e informações analíticas disponibilizadas por relatórios da empresa, tratados pelo pesquisador. Assim, por se tratar de um objeto relevante da pesquisa, é importante traçar um histórico de como a movimentação interna ocorre na empresa.

Existem normas e procedimentos guiando o processo de movimentação interna na empresa. Ela pode se dar por interesse da empresa ou por interesse do empregado. Em quaisquer das modalidades, a negociação e o balizamento dos interesses é fundamental, ou seja, um empregado não se movimenta apenas por interesse dele: deve haver uma convergência e um equilíbrio dos interesses, de forma a assegurar a continuidade dos processos tanto na gerência de origem quanto na gerência de destino.

Historicamente, sempre ocorreram muitas movimentações na empresa, porém o empregado, quando tinha uma necessidade pessoal de movimentação, não contava com um processo estruturado que lhe desse visibilidade das vagas disponíveis da empresa (tais informações são restritas a gerentes). Eram frequentes relatos de empregados que tinham dificuldade de obter liberação de sua gerência imediata. Além disso, muitos têm em mente uma localidade específica ou uma gerência/processos de trabalho distintos em que gostariam de atuar, porém, sem informações quanto à existência de vagas ou rede de contatos interna que permitisse a negociação. Assim, o empregado fica sem informações das demandas de pessoal na empresa.

Importante salientar que a existência de vaga não necessariamente indica uma necessidade crítica de pessoas. Mesmo que dispusessem de tais informações, os empregados teriam que obter a aprovação gerencial para liberação, além de precisarem mapear uma gerência que tivesse interesse em seu perfil profissional. Analogamente, seria como uma seleção para uma empresa privada, pois o empregador precisa conhecer o empregado, ter visibilidade de seu perfil profissional e se interessar por ele. Caso nenhuma gerência conhecesse o empregado que precisa se movimentar, seja por motivos pessoais seja por carreira e busca de novas perspectivas, ficaria muito mais complicado viabilizar qualquer movimentação.

Do ponto de vista do empregador, as gerências dificilmente liberavam empregados. A movimentação de empregados demandava negociação e articulação

interna. Cada gerência possui sua política de liberação e a maior parte delas condicionava a saída de um empregado à reposição imediata de outro, o que era compreensível para a gerência executiva pesquisada, haja vista que para vagas serem aprovadas para a gerência executiva de Tecnologia da Informação e Telecomunicações, público-alvo da pesquisa, era necessário que o Diretor de contato aprovasse a demanda.

As demandas aprovadas se tornaram mais escassas e mais criteriosas com o passar dos anos. A empresa priorizava as áreas de negócio, a atividade-fim. Assim, havia gerências setoriais sem vagas aprovadas ou sem perspectiva de alocação de novos, o que deixava o gerente setorial desconfortável para liberar um empregado sem uma reposição imediata. A continuidade operacional e dos processos da gerência precisavam ser assegurados e a liberação sem reposição traria prejuízo para a gestão.

Na primeira década dos anos 2000, os processos seletivos da empresa foram numerosos e houve muitas admissões, diversas movimentações foram viabilizadas via permuta. Em algumas situações, a transferência de um empregado somente ocorria após meses ou até anos de negociação, o que dependia da “sorte” que o empregado tinha em vislumbrar uma oportunidade certa, no momento certo. Culturalmente, muitas gerências percebiam os empregados em uma relação de “posse”, dificultando a liberação deles para outras atividades. A perspectiva de carreira tinha, assim, obstáculos para o empregado.

“Eu fiz concurso para a localidade que era mais fácil de entrar...a ênfase do meu cargo nem era minha vocação, mas estudei para entrar. Pensei...”depois eu me arranjo lá dentro”. Vi que não era bem assim!”

“O meu gerente não me liberava de jeito nenhum! Consegui a vaga uma vez, até a pessoa para permutar comigo, mas ele me prendeu enquanto pôde. Somente com o programa de movimentação ele foi obrigado a liberar”

Além dos aspectos supracitados, o empregado tinha pouca visibilidade das oportunidades que a empresa dispunha. Caso a sua rede de contatos de empregados e gerentes não sinalizasse algo interessante para a sua carreira, o empregado que buscava outras oportunidades tinha pouco apoio: o papel do RH, nesse aspecto, era

de mediar a negociação e buscar esclarecer as normas e procedimentos que norteiam as políticas de movimentação na empresa.

Os programas de movimentação interna para empregados, criados a partir de 2013, foram criados para atender demandas de pessoal, críticas e estratégicas, indicadas pelas respectivas áreas. O objetivo era adequar o efetivo das unidades às necessidades da companhia, buscando compatibilizar com as necessidades dos empregados, mediante condições estabelecidas em regramentos específicos. Tais iniciativas tinham vantagens em relação à política de movimentação vigente à época: representavam mais uma alternativa para viabilizar movimentações, além da negociação tradicional; permitiam aos gerentes a divulgação de oportunidades de trabalho, sem necessariamente terem vagas aprovadas pela Diretoria, bastando a aprovação da gerência executiva, em alguns casos; o empregado teria visibilidade das demandas e detalhamento do que as gerências precisam, de forma qualitativa; haveria um regramento específico para assegurar lisura e transparência ao processo, de forma estruturada, com papéis e responsabilidades dos gestores, do RH e dos próprios empregados.

De forma sucinta, é descrito a seguir o histórico das iniciativas de movimentação interna na empresa.

Os dois primeiros projetos de mobilidade interna para atender às demandas de Três Lagoas e o da Bacia de Campos.

O primeiro foi para preencher as oportunidades oferecidas em Três Lagoas, MS. O programa determinou que a seleção se daria entre os empregados da área de Abastecimento: de 423 candidatos, 105 foram selecionados e transferidos.

Em seguida, foi realizado outro programa de movimentação interna para atender às demandas de Programa de Aumento da Eficiência Operacional da Bacia de Campos. A divulgação das oportunidades se deu apenas na própria área de Exploração e Produção. Dentre 1.062 que se candidataram, 355 empregados foram transferidos.

O primeiro programa de maior abrangência, o ciclo 2013.1, foi criado para atender demandas de pessoal, indicadas pelas respectivas áreas, adequando o efetivo das unidades ao Plano de Negócios e Gestão 2013-2017 e às estratégias da companhia.

O programa teve 4.939 empregados inscritos. Após o processo de seleção (análise curricular e entrevistas), os contemplados preencheram 1.133 das 3.399 oportunidades de movimentação oferecidas.

Nesse contexto de movimentações internas promovidas por programas corporativos, a gerência de recursos humanos da TIC (TIC/RH) apoiou o planejamento de sua iniciativa própria de movimentação interna de pessoal, nos moldes do ciclo 2013.1, adaptando o regramento e utilizando um sistema próprio, de gestão do RH Corporativo.

Foram conduzidos, pela TIC, dois programas que ocorreram simultaneamente, o ciclo TIC (para toda a gerência executiva) e ainda, um ciclo específico para a gerência geral de Centro de Provimento de Telecomunicações (CPTC), que foi chamado de Ciclo CPTC.

Foram divulgadas 87 oportunidades para o Ciclo TIC e, no total, foram selecionados e movimentados 28 empregados ao passo que, no Ciclo CPTC, 9 empregados foram movimentados internamente após o processo seletivo que ofertou 68 oportunidades disponibilizadas no sistema.

Dado o contexto do atendimento de oportunidades, torna-se relevante compreender, em termos de definição dos perfis das oportunidades e do plano de cargos da empresa, como estão descritas e o quão atrativas e adequadas elas se tornam para os empregados.

Por exemplo, uma oportunidade que poderia ser oferecida a um empregado de nível médio, para atividades típicas de gestão, ser oferecida exclusivamente a técnicos de telecomunicações. Ou então, as oportunidades serem definidas de forma muito abrangente e conter cargos que não são afins, tais como engenheiro de telecomunicações e administrador na mesma ficha de oportunidade.

“Quando conversei com o gerente da oportunidade, ele me disse que precisava de gente...o cargo não importava. O mais importante era a vontade de aprender e trabalhar.”

Para aprofundar a análise de contexto, faz-se necessário conceituar o plano de classificação e avaliação de cargos vigentes, que detalha todas as carreiras da Companhia.

O Plano de Classificação e Avaliação de Cargos (PCAC) estabelece a estrutura de cargos e carreiras, com suas respectivas descrições, requisitos, avaliação e faixas

salariais. Alinhado aos objetivos da companhia, o plano de cargos é o instrumento que sustenta o planejamento e a gestão do efetivo da empresa, dá suporte às políticas de atração e retenção de empregados, aos processos de reconhecimento e recompensa, de evolução funcional e de desenvolvimento profissional.

Há carreiras de nível médio e de nível superior, sendo que as carreiras a serem analisadas no escopo da presente pesquisa são as de nível superior específicas de Tecnologia da Informação e Telecomunicações. As de nível médio, também específicas, são mencionadas nas estatísticas:

Superior:

Analista de Sistemas (Junior, Pleno e Senior)

Engenheiro de Telecomunicações (Junior, Pleno e Senior)

Médio:

Técnico de Telecomunicações (Junior, Pleno e Senior)

Técnico de Informática (Junior, Pleno e Senior)

No plano de cargos, constam aspectos relevantes, como:

- a finalidade da carreira
- os requisitos da carreira (escolaridade mínima)
- conhecimentos específicos (idiomas, informática e cursos correlacionados à carreira)
- atribuições principais (listagem não exaustiva que consta, de forma detalhada, quais são as principais atribuições do cargo, ou seja, júnior, pleno ou sênior. Importante ressaltar que, a depender do cargo, a complexidade das descrições da carreira é maior)
- experiência requerida

Ainda no contexto da carreira do empregado, em processos de movimentação interna, o gestor da oportunidade preenche uma ficha contendo diversas informações sobre o perfil da oportunidade, cujo campo é de livre preenchimento e não necessariamente tem a ver com a carreira, haja vista que o gestor pode incluir, em um mesmo perfil profissional, mais de uma carreira.

Nos primeiros ciclos, essas oportunidades eram preenchidas com o subsídio de uma planilha intitulada ficha de oportunidade. A partir dos ciclos de 2014, houve uma forma computadorizada de inserção dessas informações, via sistema específico desenvolvido pela empresa. De todo modo, os gerentes, na maioria dos casos, utilizaram uma planilha de apoio para definição e preenchimento das informações acerca do perfil desejado de suas oportunidades e cabia ao RH orientá-lo quanto ao processo e inserir no sistema as informações.

Segue um exemplo de ficha preenchida:

Os campos com o ícone vermelho de comentários possuem orientações para o preenchimento do item. Posicione o cursor no item para ler.

1. Informações do solicitante da oportunidade (Gerente)			
Chave			
Matrícula			
Nome			

2. Informações da Oportunidade	
Número de oportunidades	2
Necessidade de mobilização	3 meses
Modalidade da transferência	COM POSIÇÃO
Lotação	
UF	RJ
Cidade	Rio de Janeiro
Regime de trabalho	administrativo

Requisitos da posição	
Atividades de atuação	
Descrição da atividade (ver ANEXO I COM A LISTA DE ATIVIDADES)	Tempo desejável de experiência (em anos)
Gerenciar o acompanhamento integrado dos projetos do portfólio de TIC.	1
Contribuir para a identificação, priorização e seleção de projetos.	1
Apoiar a definição dos processos associados à gestão de portfólio de projetos.	1
Garantir a evolução das práticas, metodologias, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos aplicadas na TIC	1

Descrição do cargo	(ver ANEXO II COM A LISTA DE CARGOS E ÊNFASES)		
Cargo	administrador	Analista de Sistemas	Engenheiro de Telecomunicações
Senioridade (*)	Indiferente	Indiferente	Indiferente
Ênfase do cargo	Indiferente	Indiferente	Indiferente
Tempo mínimo de Cia (*)	1	1	1

(*) Estes campos são restritivos para a seleção do empregado, ou seja, somente os empregados que possuírem o cargo e/ou ênfase ou tempo mínimo de Cia estabelecido poderão visualizar a oportunidade.

Conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos
Deve possuir conhecimentos sobre Gerenciamento de Projetos, conforme o PMBOK (Project Manager Base of Knowledge);
Conhecimento da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da TIC;
Conhecimento e prática no uso do SAP/R3 módulo PS;
Conhecimento e prática no uso do MS_Project;
Conhecimento e prática no uso do SINPEP;
Conhecimento e prática no uso dos aplicativos do MS_Office;

Experiência profissional requerida para o preenchimento da posição
--

Quadro 1 – Ficha de oportunidade preenchida. Fonte: Empresa.

Outras informações para o preenchimento da oportunidade	
Atrativos oferecidos ao empregado	
<p>Possibilidade colocar em prática e ampliar a experiência em modernas práticas de Gerenciamento de Projetos;</p> <p>Oportunidade conhecer o acompanhamento de grandes empreendimentos da empresa do ponto de vista de Telecomunicações;</p> <p>Atuar com uma visão integrada do plano estratégico em toda a cadeia de valor da TIC (Tecnologia da Informação e Telecomunicações);</p>	
Principais atividades a serem desenvolvidas na gerência / coordenação	
<p>No âmbito de toda a TIC/CPTC, atuar em:</p> <p>Suporte ao Gerenciamento de Projetos</p> <p>Suporte no uso de Software de Gerenciamento de Projetos</p> <p>Apoio na Gestão de Portfolio de Projetos</p> <p>Suporte no uso de Metodologia de Gerenciamento de Projetos</p>	
Observações	
Contato para esclarecimento de dúvidas sobre a oportunidade	
Chave	
Nome	
Observação: todos os campos, com exceção do "Observações", são de preenchimento obrigatório.	
Justificativas para a(s) oportunidade(s) - para análise e validação do Gerente Executivo (ver ANEXO III COM ORIENTAÇÕES)	
<p>Com a saída de um profissional pelo PIDV, o Escritório de Projetos da CPTC ficou com apenas dois empregados primeirizados;</p> <p>Com o encerramento iminente da vigência de contratos de HH e substituição por contratos de serviços, será necessário reforçar a equipe de petroleiros do escritório, visando garantir o relacionamento com as prestadoras de serviço e com as áreas de interesse da TIC;</p> <p>Além disso, devido ao reposicionamento do Escritório de Projetos da CPTC, o mesmo passou a desenvolver diversas atividades que antes não fazia, causando um aumento do HH necessário;</p>	

Quadro 2 – Ficha de oportunidade preenchida. Fonte: Empresa.

Observa-se que, em uma mesma ficha de oportunidade (exemplificada acima), o gestor sinalizou um perfil de oportunidade que poderia ser preenchido por quaisquer das 3 carreiras abaixo: analista de sistemas, administradores ou engenheiro de telecomunicações, sendo que a finalidade das carreiras no Plano de Cargos é bastante distinta entre elas.

A pesquisa documental, que faz parte do trabalho realizado para pesquisa, mostra com mais profundidade a análise dos perfis definidos pelas gerências.

Para compreensão dos programas de movimentação interna, é importante discutir a relação contratual empregado x empregador. A relação contratual dos empregados endereça questões relevantes para a pesquisa. A seleção se dá em cargos específicos, que demandam escolaridades e senioridades diversas. Atualmente, a empresa somente seleciona empregados na categoria júnior, para ingresso por processo seletivo público. O plano de cargos possui descrições detalhadas para cada carreira da empresa. No entanto, observa-se que, devido à complexidade e tamanho da empresa, em suas diversas áreas e segmentos de atuação, a descrição dos cargos é feita de forma mais abrangente e não contém as especificidades de cada área. Ao definir os cargos necessários para ocupação de vagas, os gestores definem a carreira necessária com base em seu contexto e experiência profissionais.

Existe um olhar da área de recursos humanos para as carreiras e suas compatibilidades, porém não é impeditivo que um empregado da área técnica seja transferido para a área de gestão ou vice-versa. Inclusive é comum que gerentes executivos de áreas como RH tenham cargos técnicos, como é o caso dessa área, que já teve um engenheiro de petróleo à frente da gerência.

“Olha...eu acho que o cargo da empresa nem é o mais importante. Tive um gerente que era nível médio, formado em Engenharia, que era a referência de sua área no desenvolvimento de sistemas. Pensei muito nisso quando me candidatei a uma vaga de gestão. O que vale é o meu perfil...tenho perfil de gestão e já atuei com isso antes de entrar na empresa. Já fui gerente aí fora. Então por que meu cargo no crachá vai ser impeditivo e restringir a minha carreira a vida toda? ”

Nos regramentos dos ciclos de movimentação, por exemplo, não foram permitidas movimentações para oportunidades cujo cargo na empresa não fosse o mesmo do empregado. A empresa atrelou a candidatura aos cargos, conforme definido no Plano de Classificação e Avaliação de cargos, de modo que o perfil em si, as informações qualitativas das oportunidades disponibilizadas aos empregados, estavam vinculadas aos cargos ofertados. Assim, se um perfil, qualitativamente,

informa atividades de gestão e orçamento, mas em seu cargo, delimita que somente podem se candidatar Analistas de Sistemas, profissionais de outras carreiras não poderiam se candidatar, mesmo que no perfil de competências exigido para o desempenho da vaga houvesse compatibilidade.

A seleção que a empresa realiza, via processo seletivo, visa ao atendimento de necessidades de pessoal para toda a empresa, e não para uma atividade específica. Diferentemente de uma empresa privada, em que o gestor pode selecionar profissionais com base em um rol de competências específico, corporativamente a empresa pode suprir via processo seletivo, que é demorado: em média, desde o levantamento de uma necessidade de um cargo até o momento de alocação na gerência, leva-se 1,5 a 2 anos. Soma-se a isso o fato de que cada diretoria possui uma visão de negócios específica e pode não aprovar as necessidades mapeadas. O levantamento era feito de forma empírica e baseada na visão gerencial. Havia a tendência de se levantar mais do que precisava. O que agravava a situação de pessoal é o fato de que era comum gerências dimensionarem mal a distribuição do trabalho: sobrecarga e ociosidade.

Mesmo com uma metodologia estruturada, de forma corporativa, havia alguns aspectos que prejudicavam o levantamento. As gerências viam os quantitativos de pessoal aprovados fora de seu alcance. O quantitativo aprovado era para a gerência executiva e, setorialmente, uma gerência específica não sabia quantas vagas teria. Além disso, a empresa passa por um processo de reestruturação organizacional, posterior ao período da presente pesquisa, que traz uma indefinição quanto à situação vigente de pessoal e as perspectivas futuras. Na ocasião da pesquisa, a gerência executiva buscava uma forma de remanejar pessoas internamente, ao mesmo tempo em que havia programas de movimentação específicos para gerências novas criadas, o que levou à saída de empregados da TIC para outras unidades.

Ainda em relação à necessidade de pessoal, se uma gerência executiva tivesse 300 necessidades convertidas em vagas, cabia à própria gerência, com apoio do RH, distribuí-la pelas atividades, com base em critérios próprios e específicos, tais como proporcionalidade ao efetivo atual, atividades críticas e projetos prioritários. Enquanto a metodologia quali e quanti permitia uma projeção baseada em direcionadores e coeficientes da unidade, na ponta, as gerências setoriais questionam os números e

não compreendem como eles foram elaborados, sem que fossem perguntados a eles especificamente as suas necessidades de pessoal.

“Na entrevista, me disseram que a área precisava muito de gente, porque a gerência dele não conseguiu aprovar vaga para processo seletivo público. Eu perguntei a ele se ele estava sobrecarregado e ele me falou que a gerência estava numa fase de reestruturação, mas que muitas pessoas estavam saindo...PIDV, contratos de serviços terminando...”

No dia-a-dia da gerência, o gestor deve lidar com as demandas de seus clientes internos e das gerências hierarquicamente superiores, até o nível de Diretoria e Corporativo. O desdobramento de metas do Plano de Negócios deveria fazer com que a meta dos empregados refletisse o alcance da meta maior. No entanto, existiam gerências cujas metas não estivessem alinhadas, em nível tático e operacional, de modo a refletir na prática o que foi definido nas metas gerenciais. Essa situação exemplifica a situação difícil para o gerente, que é trazer uma perspectiva global e abrangente de metas empresariais para uma gerência específica, em que o gestor deve conhecer bem a sua equipe e gerenciar suas atividades.

A relação contratual do empregado com a empresa é mais complexa do que está formalmente escrita, haja vista que existem variáveis intangíveis que norteiam a relação interpessoal, a cultura organizacional, a relação com a liderança, o poder, a diversidade de culturas entre as gerências executivas (várias empresas em uma).

Referente à visão do empregado, deve-se salientar que, ao assinar o contrato de trabalho, ele possui uma expectativa em relação ao exercício de seu cargo e, assim que ingressa, conhece diversas áreas e atividades distintas. Por exemplo, a carreira analista de sistemas possui um leque amplo de atuação, que vai desde o desenvolvimento de sistemas e infraestrutura até a análise de requisitos de negócio e modelagem de processos. Essas expectativas estão vinculadas à progressão de sua carreira, à utilização de suas competências de forma plena e ao atendimento de suas necessidades pessoais. O balizamento das demandas pessoais e profissionais é outro pilar que motiva o direcionamento da carreira desses empregados.

“A minha prova do concurso só tinha análise de sistemas...nada de gestão. Aí eu entro pra empresa, com perfil todo técnico...e me colocam para fazer gestão de contratos? Frustrante.”

A percepção do empregado que se candidata a uma vaga na empresa é baseada, a princípio, na imagem de mercado que a empresa possui, nas informações do edital do processo seletivo e, pela internet ou conhecidos, empregados ou não da empresa.

Nas carreiras técnicas de TI e Telecom, que são escopo da presente pesquisa, a atuação pode se dar, inclusive, nas carreiras de gestão. Os empregados que são admitidos possuem diversas formações, pois quando o processo seletivo é deflagrado, existem amplas possibilidades. O profissional se prepara para as provas e, assim, é aprovado. A aferição de conhecimentos técnicos é a principal porta de entrada para a empresa e, embora haja outras formas de avaliação, como a psicológica, essa é realizada de forma geral e não avalia especificidades de atuação do empregado, algo que somente no dia-a-dia pode ser aferido. Assim, o empregado é admitido tendo como principal filtro a aferição de conhecimentos técnicos e conceituais da área de formação exigida.

Dessa forma, o contrato de trabalho possui limitações para ambas as partes: do lado do empregador, existem dificuldades no levantamento das demandas de pessoal: enquanto uma gerência sinaliza a necessidade de analista de sistemas para a atividade de orçamento e gestão, por exemplo, outra área pode, para atividades similares, demandar um administrador. Além disso, os processos de trabalho na empresa são específicos. Sistemas são altamente customizados, normas e procedimentos guiam a atuação dos empregados: na prática, os empregados são ambientados e aprendem a trabalhar à luz da cultura da empresa, sendo que os conhecimentos técnicos que foram aferidos quando da realização do processo seletivo são pré-requisitos que selecionam candidatos melhor preparados tecnicamente, mas que não necessariamente estejam ajustados para os processos de trabalho da empresa.

Gerências possuem dificuldades para dimensionar quantas pessoas são necessárias para os processos de trabalho. Apesar de haver uma metodologia corporativa, observa-se que, na ponta, gerências setoriais enfrentam problemas como ociosidade e/ou sobrecarga de trabalho em alguns processos. Identificar quais cargos trariam melhor desempenho e satisfação pessoal para um conjunto de atividades e atribuições específicas da gerência é uma questão relevante. Por exemplo, um analista de sistemas que possui um perfil eminentemente técnico pode se sentir

frustrado de atuar com fiscalização de contratos e gestão orçamentária. Da mesma forma um engenheiro de telecomunicações que, no mercado de trabalho, atuava com gestão de projetos, pode se sentir frustrado em trabalhar com as atividades de regulamentação.

As demandas internas das gerências sinalizam questões importantes para a carreira. Os limites de atuação dos empregados em cada carreira não são muito claros, até mesmo pela interdisciplinaridade e complexidade das áreas da empresa. Na cultura organizacional, é possível identificar várias empresas em uma. Uma política única de recursos humanos não é suficiente para refletir as demandas específicas de todas as unidades.

Do lado do empregado, tal como qualquer empresa, existem problemas de ajustamento da carreira, de suas expectativas de atuação frente ao contexto da empresa, o que leva em alguns casos a solicitar transferências para outras unidades, podendo culminar, ainda, em demissão. A rotatividade da empresa não é elevada, porém existem empregados insatisfeitos com sua carreira e com as possibilidades que encontram.

“Desde o início, falei com o gerente que a vaga não era meu perfil. Ele falou que aos poucos, ia ajustando...que as coisas iam resolver. Mas não foi bem assim. O tempo foi passando, quem não era bom empregado conseguia sair da gerência e eu fiquei acumulando atividades. É o tipo da coisa, né? Empregado bom não consegue se movimentar. Fica com uma algema”.

A carreira na empresa tem o foco no longo prazo e na trilha que ele pode percorrer, seja na carreira técnica, na carreira gerencial ou consultoria. Os empregados possuem, de início, expectativas mais dinâmicas. Muitos empregados que entram na empresa, por exemplo, já possuem certa experiência no mercado de trabalho enquanto outros buscam relativa estabilidade (apesar de ser regime celetista, a empresa não possui uma cultura de demissão imotivada). Assim, a carreira esperada pelos empregados pode não ser a que eles almejam, haja vista que a progressão se dá de forma mais lenta que no mercado.

A motivação dos empregados está vinculada, também, a outros aspectos fora do ambiente de trabalho em si. Por exemplo, empregados de nível superior admitidos em polo nacional são oriundos de diversas partes do país. Mesmo os cargos cujas vagas sejam regionais (concursos com vagas por polos) possuem candidatos de

outras localidades. A expectativa de muitos candidatos, após admissão, é permanecer próximo à localidade em que residem, haja vista que a empresa possui instalações em todo o país. No entanto, no caso da referida pesquisa, a demanda por profissionais de TI e Telecomunicações é centralizada na sede da empresa, no Rio de Janeiro. Assim, existem empregados que enfrentam dificuldades em morar em outra localidade. Fatores como custo de vida, família e adaptação pesam nas decisões de carreira dos empregados.

“Cara, é complicado. Minha família toda está lá...e tem uma refinaria pertinho da minha casa. O pior nem é isso. A empresa diz que não tem vaga pra lá...que não tem jeito. Mas conheço uns dois que conseguiram ir. A questão era conhecer as pessoas certas. Mas eu não tinha contatos. Aí o programa de movimentação foi meu último recurso. Eu ia pedir demissão”.

Importante salientar que aspectos externos, principalmente gerados em virtude de a empresa ser uma sociedade de economia mista, trazem implicações políticas fortes. A corrupção e os problemas de governança na empresa dos últimos anos são reflexo dessa visão, e influenciam também na carreira dos empregados e na percepção desses em relação ao seu papel e à própria empresa. No entanto, deve-se mencionar que a pesquisa considerou um horizonte de tempo que se situa fora dos recentes envolvimento da empresa. De toda forma, a percepção dos empregados na pesquisa elaborada pode ter tido influência dos fatos recentes, pois eles foram entrevistados no ano de 2016.

1.2 Objetivos

Diante do contexto exposto, a presente pesquisa visa ao estudo da efetividade dos programas de movimentação interna que ocorreram em 2014/2015, considerando o cenário da empresa à época considerada.

Pergunta de pesquisa: Qual a efetividade dos programas de movimentação interna na TIC desta empresa de energia?

Justificativa:

O processo de movimentação de empregados na Companhia ocorre de forma natural como ajuste de pessoas na empresa, com diversas motivações. Observam-se questões que justificam o objetivo de pesquisa.

Conforme exposto na introdução, a empresa possui um plano de cargos com definições de carreira e atribuições específicas para cada uma. No dia a dia da organização, percebe-se que não existe um limite claro de atribuições entre carreiras, o que pode levar a um profissional, por exemplo, no médio e longo prazo, a exercer atividades de diversas áreas da empresa, a depender de sua qualificação, experiência e trajetória.

O cargo de entrada no processo seletivo público tende a se tornar menos relevante para as competências do empregado. À medida que ele progride na carreira, as habilidades comportamentais, a compreensão do intangível e dos conhecimentos tácitos, saber transitar pela cultura informal e sistemática da estrutura organizacional assumem um peso considerável para a carreira.

A cultura organizacional da Companhia é complexa e com diversas subculturas. Além disso, observa-se uma alta distância de poder, sendo uma estrutura altamente hierarquizada. Justificar efetividade organizacional e resultados, que não sejam operacionais e de produtividade física, se torna extremamente complexo nesse cenário.

“Pra eu pedir a movimentação...eu conversei com meu gerente imediato, mas ele falou que não tinha autonomia, mas que me dava apoio...que me deixaria ir. Aí, o assunto foi ‘subindo’...e uns dois meses depois, meu gerente me falou que a gerência geral não deixou. Imagina só...achei sacanagem. Demora muito, a gente tem que ficar em cima...e quando a gerência imediata diz que pode, ficamos cheios de esperança...só pra ser barrado lá em cima”

O desenho de papéis e funções do empregado e a construção de metas contêm diversos elementos de subjetividade por parte do gerente. O desdobramento de metas, a partir do Plano de Negócios, nos níveis tático e operacional, não possuem um alinhamento claro e um encadeamento lógico que permita a visibilidade da contribuição do empregado para os objetivos da unidade, para as gerências setoriais, e assim por diante, em diversas situações. A subjetividade do processo torna a relação

contratual do empregado bastante complexa, por motivos já elencados no texto introdutório.

O formalismo e a cultura institucional favorecem aspectos estruturais que podem dificultar o desempenho e alcance de resultados. Para que sejam envidadas ações para atingir metas, a empresa dispõe de um conjunto complexo de normas e procedimentos. A observância estrita das normas e procedimentos, além do fator atualização, sendo que elas devem ser atualizadas periodicamente que reflita o contexto vigente, podem se tornar empecilhos ao desempenho pleno das atividades dos empregados. Disfunções da burocracia e de gestão trazem obstáculos para a efetividade organizacional.

“No dia-a-dia era meio complicado na minha gerência. Meu chefe não me dava autonomia para fazer nada e, quando eu sugeria alguma melhoria no processo, ele falava que não dava, porque o padrão não deixava”

O perfil dos empregados que compõem a gerência executiva TIC é formado, em boa parte, de empregados admitidos nos últimos 15 anos, e que possuem uma visão de mercado. O ritmo em que as situações ocorrem na empresa é diferente de uma empresa de mercado e os empregados, muitos com um perfil dinâmico e de flexibilidade, de expectativas de ascensão na carreira de forma rápida, por exemplo, encontram na empresa um entrave ao seu encareiramento no curto e médio prazo.

Uma constatação relevante que será mostrada na pesquisa documental quanto aos programas de movimentação interna de empregados é que se observa aparente descasamento entre o plano de cargos e as oportunidades que são divulgadas. No dia a dia dos profissionais, existem situações em que o empregado não necessariamente exerce atividades compatíveis à sua carreira original.

No cotidiano das gerências na definição de metas para os empregados, existem dificuldades de medir serviços e aferir métricas objetivas que reflitam as metas. Por se tratar de uma gerência executiva que presta serviços de Tecnologia da Informação e Telecom para toda a empresa, diversas variáveis intangíveis (papéis de relacionamento entre os agentes para identificar e mapear necessidades dos clientes, concepção dos produtos e serviços e garantia de qualidade) interferem nas métricas de efetividade. Individualmente, existe uma complexidade ainda maior, sendo que boa

parte do corpo técnico está envolvida, direta e indiretamente, com atividades de gestão e processos de natureza intangível.

As métricas de medição de resultados e acompanhamento estão disseminadas por toda a empresa. Alguns indicadores são considerados itens de controle, ou seja, não possuem metas, limites mínimos ou máximos admissíveis, haja vista que dependem de variáveis exógenas que fogem ao alcance da gerência que os estabeleceu. Há indicadores que visam ao acompanhamento do que ocorre, em uma perspectiva histórica, porém, sem ação específica e que não há uma relação lógica entre o indicador estabelecido e as metas da unidade

O organograma da empresa é marcado por uma forte centralização. Apesar de se discutir bastante a questão da matricialidade e da formação de grupos de trabalho, que ensejam um estilo mais flexível e participativo, os departamentos possuem gerentes e coordenadores, cujas instâncias decisórias dependem de um fluxo de processos e de esferas para validação. Na prática, a descentralização é de difícil implantação.

“Havia projeto que ficávamos meses preparando...quando era aprovado pela gerência geral e “subia”, ficava engavetado. O tempo para aprovar foi tão grande que já perdeu o timing...não justificava mais. Todo um HH (homens-hora) jogado fora.”

Nos processos de gestão de pessoas, por exemplo, o modelo de gestão por competências que deve nortear as competências individuais e corporativas ainda não está organicamente vinculado à gestão de desempenho e à gestão de carreiras. Gerentes têm dificuldade de visualizar a gestão de desempenho como um processo natural da carreira do empregado na empresa e muitos empregados não têm clareza do que se espera deles.

Objetivo geral: Analisar a efetividade dos programas de movimentação interna na TIC em uma empresa de energia no Rio de Janeiro

Objetivos específicos:

- realizar uma revisão de literatura nas áreas de conhecimento de gestão estratégica de pessoas, gestão de carreiras, recrutamento e seleção, com ênfase no recrutamento interno, e teoria dos contratos;

- realizar uma análise documental da gestão de pessoas na empresa, com foco na gerência executiva TIC, evidenciando as pesquisas de clima organizacional, programas de movimentação interna e pesquisas internas. A partir do cruzamento das informações e da análise documental, relacioná-los com a pesquisa realizada e com o contexto de recursos humanos dos subsistemas de recrutamento e seleção de pessoal.

- coletar percepções de empregados transferidos pelos programas de movimentação interna em 2014, na gerência executiva TIC, quanto à sua carreira na empresa e as suas percepções relativas à efetividade de suas atividades para a consecução de metas de sua gerência e da empresa. Assim, aspectos como a motivação que os levou a ser transferidos e se eles estão satisfeitos em relação à ocupação da vaga são relevantes. A ideia é levantar, criticamente, se a forma de levantamento, de seleção e de alocação está influenciando a carreira do empregado.

- realizar um diagnóstico da gestão de carreiras na gerência com foco na efetividade, considerando a análise documental e os questionários. Sugerir melhorias e realizar uma análise crítica do processo de gestão de pessoas nos subsistemas de recrutamento e seleção, com implicações gerenciais e para a área de recursos humanos.

Sujeito da pesquisa: programas de movimentação interna de pessoas em 2014

Objeto da pesquisa: efetividade dos programas, à luz da perspectiva dos empregados (eficácia e contribuição para o desempenho organizacional e satisfação dos empregados)

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As referências pesquisadas representam visões distintas, porém complementares: empresas, empregados e gestão de pessoas. Essas trazem desafios para assegurar a efetividade dos subsistemas de gestão, em especial, para garantir a convergência dos objetivos da empresa e dos empregados, com o assessoramento da área de recursos humanos.

Eixos teóricos como a teoria dos contratos e a gestão contemporânea de carreiras são imprescindíveis para analisar os desafios da presente pesquisa. Conceitos de RH são descritos para subsidiar a análise, como recrutamento e seleção e tipologias de carreira.

O referencial está disposto na seguinte lógica:

- Desafios para as organizações e para a gestão de pessoas: visa contextualizar, de modo geral, o mercado de trabalho contemporâneo, a visão organizacional e a relevância do capital humano para as empresas. Posteriormente, são mencionados elementos do subsistema de recrutamento e seleção, em uma visão estratégica de recursos humanos. A ideia é apresentar conceitos importantes para a movimentação interna de empregados e as possíveis vantagens e desvantagens dos métodos de seleção, à luz de uma perspectiva endógena, ou seja, interna à organização. A perspectiva chave é o cenário externo e como a organização se estrutura para se posicionar, tanto interna quanto externamente.

- Desafios para as relações contratuais: aprofunda a compreensão do contrato, da liberdade individual e da relação entre contratos, indivíduos e organizações, trazendo discussões teóricas relevantes para endereçar a complexidade dos elementos contratuais e seus vínculos, dentre eles o comportamento humano e a dinâmica da gestão organizacional. A perspectiva chave é endógena, ou seja, intraorganizacional, com foco na relação entre os principais agentes que fazem parte das relações contratuais.

- Desafios para a carreira: visa trazer a ótica do empregado (do indivíduo) em sua gestão de carreiras. A perspectiva chave é intrapessoal e interpessoal, por englobar a visão empresarial, com foco nas tipologias de carreiras e principais impactos para o indivíduo. Ao trazer uma perspectiva histórica das carreiras, é relatado como a carreira foi repensada, desde uma visão centralizadora, em que a organização era a responsável por gerir carreiras, até uma visão mais autônoma, em que o indivíduo passa a ser o principal ator de seu encarreiramento, ou seja, a carreira extrapolando os limites organizacionais.

2.1 Desafios para as organizações e para a gestão de pessoas

As empresas passam por diversas mudanças e transformações. No contexto atual, a competição acirrada do mundo globalizado demanda novas estruturas organizacionais e tecnologias de gestão para que as organizações se tornem e se mantenham competitivas.

A gestão de pessoas deve assumir um papel estratégico, especialmente no momento de selecionar e admitir pessoas na organização, haja vista que o processo de captação e seleção de pessoal é um investimento que busca a adequação dos perfis profissionais para preenchimento de seus cargos, contribuindo para o sucesso organizacional e alcance dos objetivos estratégicos.

Barreto e Costa (2010) mostram a evolução da administração de recursos humanos ao longo do tempo, ao ressaltar que “em seus primórdios, esta função se restringia à administração de pessoal, que se refere, entre outras coisas, às rotinas básicas de recrutamento, seleção, treinamento, contratação, controle de horas trabalhadas, faltas, férias, pagamentos, etc.”.

Com o advento da visão empresarial da empresa baseada em recursos (Resource Based View), a empresa passou a ser concebida como um conjunto de recursos, que podem ser subdivididos de acordo com a sua natureza, podendo ser caracterizados como recursos físicos, financeiros, humanos, culturais, tecnológicos, administrativos, mercadológicos, dentre outros. (BARRETO E COSTA, 2010)

Hanashiro et al. (2008) argumentam que os recursos humanos estão cada vez mais globalizados, haja vista que as empresas têm mobilidade para se estabelecer em lugares onde haja abundância de trabalhadores, a custos menores e socialmente mais controláveis, assim como podem incorporar trabalhadores de qualquer parte do mundo e podem mover-se buscando novos mercados de trabalho.

A visão de pessoas enquanto recursos evolui, a partir daí, para uma perspectiva mais estratégica, pois “deixa-se de administrar os funcionários como recursos e passa-se a trata-los como seres em evolução constante e co-criadores de bem-estar e riqueza” (HARMAN E HORMAN 1997, apud HANASHIRO ET AL, 2008)

A complexidade social é inerente ao capital social organizacional. Leana e Buren (1999) apud Hanashiro et al. (2008) definem capital social organizacional como um recurso que reflete o caráter das relações sociais existentes na organização, decorrente da orientação coletiva para alcançar os resultados e a confiança compartilhada por seus membros, facilitando o aprendizado coletivo.

“Na minha gerência, as pessoas tinham vínculo...era uma relação quase que pessoal em boa parte das vezes. As pessoas conheciam minha família. Quando disse ao gerente que queria me movimentar para a terra natal, ele me deu apoio. E a equipe também. Porém, não dependia só dele, né? A coisa é mais burocrática.”

O capital humano passa a ser considerado estratégico para as organizações e abrange capacidades, conhecimentos, habilidades, criatividade e experiências individuais dos indivíduos, independente dos cargos que ocupam. O capital social organizacional é conceituado por Hanashiro et al. (2008) como um ativo estratégico por excelência, sendo capaz de promover vantagens competitivas sustentáveis, juntamente com o capital humano e o organizacional.

De modo a gerar tais vantagens, as empresas traçam estratégias, gerenciando as fontes que assegurem a agregação de valor. Hanashiro et al. (2008) destacam que a capacidade das pessoas é uma fonte estratégica que será aplicada ao trabalho e, conseqüentemente, gerará produtos e serviços.

Barreto e Costa (2010) corroboram essa visão ao descrever que os recursos humanos passam a receber maior importância diante de outros recursos organizacionais, pois atenta-se para o fato de que eles são os únicos recursos vivos

e dinâmicos que manipulam os demais e que estão presentes em todos os níveis e em todos os setores das organizações.

O foco da gestão de pessoas, assim, passa a ser direcionado aos negócios e à estratégia e menos direcionada para funções tradicionais de RH. Barreto e Costa (2010, p.197) ressaltam que “existe uma preocupação maior em diagnosticar as necessidades estratégicas da organização e desenvolver os talentos exigidos para a implementação da estratégia competitiva e alcance das metas organizacionais”.

O RH, diante de tais perspectivas, deve exercer um papel estratégico, em especial, para as suas estratégias de recrutamento e seleção de pessoas na organização.

O mercado de trabalho enquanto conhecemos foi fruto de transformações propiciadas pelo imperativo tecnológico, caracterizado pela redução de vagas de trabalho, extinção de funções e demandas crescentes por novas competências. De Andrade (2009) resalta que a carreira tradicional vem sendo descaracterizada, o que deu espaço a novas configurações para o relacionamento entre a organização e os seus empregados.

Neves et al. (2013) também fazem menção ao contexto de mercado de trabalho e de seu vínculo com as carreiras nas organizações, ao descrever que a tecnologia se desenvolve de forma acelerada, com ênfase nas que envolvem a comunicação. Assim, os mercados se tornam globais e as empresas se internacionalizam, rompendo fronteiras que existiam no mercado tradicional. Tal contexto impactou a forma das empresas funcionarem. De modo a assegurar práticas competitivas, as empresas incorporaram, em seus planos estratégicos de médio e longo prazo, construtos como eficiência, eficácia, flexibilidade, inovação, agilidade. As empresas modificaram sobremaneira a forma de gerir as relações interpessoais no trabalho, seja em grupos formais seja em informais, trazendo reflexos na gestão de carreira dos indivíduos.

“Depois que eu fui alocado na minha primeira gerência, após o curso de formação...tive a impressão de que o cargo não era muito definitivo para a carreira. Havia administradores, analistas, engenheiros...todos na mesma equipe. E trabalhando com processos similares. Claro que cada um com um perfil, né? Mas não tinha essa de ‘Fulano só pode fazer isso porque é Analista...não pode fazer coisa de gestão’”

Diante de tais turbulências no macroambiente e no ambiente-tarefa das organizações, De Souza e Kilimnik (2009) salientam que tanto pessoas quanto empresas vem sendo “forçadas” a adotar uma roupagem de modernidade, de modo a defenderem-se da incapacidade de lidar com tal contexto. O mercado compele os indivíduos a se flexibilizarem para garantir a sobrevivência.

Ganem (1999) explica que o mercado, desde os primórdios da filosofia do contrato social em Adam Smith, já era pensado como ordem social, à luz da solução dada para os rumos do pensamento econômico. A mão invisível preconizada por Smith seria um operador social e, assim, o mercado passa a ser entendido de forma mais complexa: não apenas um lócus que promove a troca de mercadorias e serviços. Não se trata, portanto, de um ajuste automático. O mercado viabiliza a organização social da sociedade através da mobilização dos diversos lócus em que os agentes operam.

Sobre a nova ordem dos empregos, Fontenelle (2005) expõe um paradoxo importante para ser analisado. Se por um lado, o contrato social promove “automaticamente” o ajuste, enquanto operador dessa complexidade, por outro lado existe a incerteza e a permanente gestão do risco. O fato de esses ajustes se darem automaticamente, conforme preconiza Ganem (2015) sobre a teoria do contrato social, não neutraliza a ideia de que não há garantias. Referente ao lócus individual, a nova ordem de flexibilização dos vínculos empregatícios e dos contratos sociais e psicológicos traz o sonho da autonomia individual e do “princípio do prazer”, como se os indivíduos tivessem escolhas a serem feitas de acordo com o seu lócus no complexo mundo do trabalho.

Complementando a ideia exposta por Fontenelle (2005), De Souza e Kilimnik (2009) argumentam que estudos apontam para a redução significativa dos empregos como concebemos tradicionalmente. Assim, surgiriam novos arranjos de trabalho, orgânicos, frágeis e dinâmicos, o que faz alusão ao termo “caos de carreira”, em que carreiras que duram e que têm uma trajetória sólida dão lugar às carreiras autodirigidas (com o lócus no indivíduo), compartilhadas com as empresas.

Balassiano e Costa (2006), por sua vez, mencionam que a despeito da realidade ter mudado em relação ao panorama de mercado contemporâneo, é importante mencionar que as relações entre o trabalhador e as organizações se tornaram, de modo geral, mais utilitaristas, pragmáticas e frias. O que diferencia o cenário atual do cenário do mercado de trabalho tradicional é que o empregado passa a ver a empresa como uma fonte de crescimento e aprendizado, nas esferas pessoal e profissional.

Diante de tal contexto, a gestão de pessoas pode contribuir para que os objetivos estratégicos e a visão de mercado sejam alcançados. Alinhado aos objetivos da pesquisa, explora-se, a seguir, os principais conceitos e desdobramentos do processo de recrutamento e seleção em uma organização, com foco no ambiente interno (movimentação interna de empregados)

O processo de recrutamento e seleção é um subsistema de recursos humanos, que não ocorre de forma isolada, havendo influência de outros processos de gestão de pessoas.

A escolha de pessoas para participar de uma equipe de trabalho está diretamente ligada a políticas de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e plano de carreira da organização. (...) A interdependência entre as diversas políticas de recursos humanos impacta a atratividade de candidatos, e pode impactar estrategicamente, a organização, tanto favorável quanto desfavoravelmente. Favoravelmente, quando consegue atrair candidatos que se alinham com a busca da vantagem competitiva e sua competência contribui para sustentá-la. Desfavoravelmente, quando a empresa atrai candidatos abaixo da qualificação desejada e demora para preencher a vaga prejudicando o alcance das metas da organização (HANASHIRO et. al, 2008, p. 118).

O fato de estas atividades encontrarem-se interligadas fez com que alguns autores como Dutra (1996) ousassem apresentá-las como um único processo: captação de pessoas. A ideia é tratá-las como uma atividade única, na medida em que esta compreende “toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender às suas necessidades presentes e futuras”.

Milkovich e Boudreau (2000) visualizam o recrutamento como um processo de comunicação bilateral em que não apenas a organização opta por determinada pessoa para preencher certo posto de trabalho, mas também o inverso, ou seja, as pessoas se candidatam àquelas empresas em que acreditam.

Araújo e Garcia (2009) concluem que o recrutamento e seleção são ferramentas de mão dupla, não podendo ser encaradas apenas pelo lado empresarial; deve-se também partir da visão que as pessoas têm da organização.

De modo que essa ferramenta de mão dupla, na qual tanto a empresa quanto o candidato podem se conhecer, trocando informações e esclarecendo dúvidas (OLIVEIRA, 2004 apud HANASHIRO ET AL. 2008), seja bem utilizada, de forma que organização e pessoas possam gozar de suas vantagens, é fundamental que as informações compartilhadas não possibilitem nenhuma ambiguidade de interpretação, sendo estas claras e objetivas.

Snell e Bohlander (2010, p.208) analisam o recrutamento e a seleção como uma associação de pessoas a cargos, defendendo que “em conjunto com o processo de recrutamento, que se destina a ampliar o número de candidatos cujas qualificações atendam a requisitos do cargo e às necessidades da organização, a seleção é o processo de redução deste número, por meio da escolha entre indivíduos com qualificações relevantes”.

Uma questão preponderante do processo de recrutamento e seleção envolve as decisões que a empresa deve tomar referente aos seus talentos. Snell e Bohlander (2010) ressaltam que independentemente de as decisões serem responsabilidade de profissionais de recrutamento, transferência, promoção, desenvolvimento e implementação, elas devem ser consideradas no contexto das prioridades de longo prazo da Companhia.

“Antes de eu entrar na empresa, a turma anterior à minha tinha vagas que eram o meu perfil. Quando chegou a minha vez, as vagas disponíveis eram completamente diferentes...tem que dar sorte, né? Cada turma tem suas vagas e nem todas batem com o seu perfil. Boa parte do pessoal da minha turma já mudou de área. Alguns nem trabalham com TI mais. Quem não conhece gente lá dentro ou faz um bom networking, ficou parado um bom tempo”.

Hanashiro et al. (2008) vão além da questão dos cargos e aprofundam o alinhamento estratégico das competências, ao descrever que em vez de cargos, as empresas se preocupam hoje com suas competências organizacionais necessárias e, conseqüentemente, com as individuais.

Ainda sobre as competências para o processo de seleção, é ressaltado que quando o planejamento de recursos humanos é feito tendo por base as competências, significa que a empresa sabe quais competências organizacionais precisa ter e, em função delas, quais as individuais, identificando hiatos e alinhando-as. (HANASHIRO ET AL, 2008, p.121)

Spector (2011, p.207) conceitua o objetivo do processo de seleção de pessoas, em uma perspectiva organizacional com foco em objetivos e resultados: “o objetivo da seleção é contratar pessoas com probabilidades de serem bem-sucedidas no trabalho”. Deve-se buscar minimizar, na condução do processo, os vieses de análise para evitar distorções e subjetividade do processo.

Snell e Bohlander (2010) também trazem relevância para a questão de se realizar uma alocação mais adequada e para o plano de carreira dos empregados na empresa, relatando que “as necessidades da empresa devem estar integradas às necessidades de carreira das pessoas de uma forma que una a eficiência pessoal e a satisfação dos empregados à realização dos objetivos estratégicos da empresa” (SNELL E BOHLANDER, 2010, p.177).

Para que seja realizada uma construção de perfis adequados ao processo de recrutamento e seleção, é imprescindível que haja “análise de competências exigidas para os cargos, a progressão dos cargos relacionados e a disponibilidade do talento (e do potencial) para preencher tais cargos” (SNELL E BOHLANDER, 2010, p. 178).

A integração com os objetivos do negócio é também ressaltada por França (2010), ao mencionar que o recrutamento e seleção devem estar integrados à estratégia empresarial.

Almeida (2009) complementa a visão de Snell e Bohlander (2010) e Spector (2011) ao detalhar o perfil do cargo a ser ocupado, em uma perspectiva de dimensionamento das necessidades. O perfil do cargo mostra as características do cargo, especificando as atividades, atribuições e responsabilidades. Deve conter os requisitos exigidos para ocupar o cargo, como experiência e formação escolar, e também informações sobre salário, benefícios e oportunidade de desenvolvimento. O perfil de competências é estabelecido a partir da descrição das atividades do cargo e apresenta a lista de competências necessárias para o futuro empregado desempenhar a sua função.

Almeida (2009, p.86) propõe perspectivas distintas para que um perfil de competências seja construído:

	Foco estratégico	Foco na cultura corporativa	Foco no trabalho
Premissa	Considera o direcionamento estratégico da organização para definir as competências organizacionais e desdobrar em competências individuais.	Busca competências profissionais ligadas às características culturais da organização. Existe a necessidade de alinhamento entre os valores pessoais e a cultura da empresa.	Procura ajustar o candidato às atividades inerentes ao cargo. Pode ser definida como o modelo da “pessoa certa no cargo certo”.

Quadro 3 – Abordagens para construção do perfil de competências. Fonte: Almeida (2009)

Snell e Bohlander (2010) argumentam que:

Embora o desenvolvimento da carreira integre uma série de atividades relacionadas do RH, aqueles que gerenciam a empresa devem prestar permanente atenção às necessidades e requisitos da empresa. Isto envolve a análise de competências exigidas para cargos, a progressão dos cargos relacionados e a disponibilidade do talento (e do potencial) para preencher tais cargos (SNELL E BOHLANDER, 2010, p. 178).

Hanashiro et al. (2008, p.125) trazem algumas recomendações para que um perfil profissional seja planejado, com o mesmo foco em resultados empresariais: “para formular um perfil, é necessário conhecer o negócio da empresa e saber exatamente qual o resultado esperado de cada colaborador”.

No que se refere às técnicas para delinear o perfil, esses autores reforçam que, de modo a traçá-lo estrategicamente, é preciso conversar com o responsável pela área, processo ou projeto em que o novo colaborador irá atuar. Às vezes, inclusive, pode ser interessante conversar com a equipe que receberá o novo colega.

Na perspectiva empresarial, Hanashiro et al. (2008) complementam que o colaborador precisará contribuir para o alcance de resultados específicos, porém espera-se que, no futuro, possa ter sua atuação ampliada ou até mesmo que venha a adaptar-se em outra área.

O recrutamento pode ocorrer por meio interno ou externo. Pontes (2010) explica que se deve priorizar o uso do recrutamento interno quando não se tratar de cargos iniciais ou perfis profissionais em início de carreira.

Hanashiro et al. (2008, p.126) conceituam recrutamento de forma alinhada a Pontes (2010), ao descrever que o recrutamento pode ser interno ou externo. A modalidade de recrutamento interno é mais adequada quando se busca, dentro da empresa, o candidato mais adequado a um determinado perfil necessário para agregar a uma competência organizacional.

Esses autores ainda complementam ao mencionar que muitas empresas têm por política procurar, primeiro, internamente o candidato. São empresas que valorizam a “prata da casa”. Há outras que valorizam mais trazer candidatos de fora, valorizando o que chamam de “sangue novo”.

“Quando o gerente me entrevistou, ele me disse que havia alguns anos que não entrava ninguém novo na gerência dele. Culpava o RH, dizendo que quando havia processo seletivo, não tinha vagas para a gerência dele. Aí, ele foi remanejando, internamente, trazendo pessoas de outras áreas. Mas não era fácil.”

Quanto às vantagens do recrutamento interno, Hanashiro et al. (2008) argumentam que:

A vantagem desse tipo de política consiste na construção de uma cultura organizacional forte que, reforçada por políticas de gestão de pessoas que satisfaçam as necessidades de seus colaboradores, pode gerar um firme comprometimento deles com a organização. Esse comprometimento, associado ao compartilhamento de valores, à atualização constante, à geração e compartilhamento de conhecimentos, e orientação para o cliente, possibilita à empresa antever e atender às necessidades dos clientes primeiro que seus concorrentes, e constitui fonte de vantagem competitiva. (HANASHIRO ET AL. 2008, p.126)

Ainda complementam que a prática de recrutamento interno, além de fortalecer o vínculo do funcionário com a empresa (pela possibilidade de carreira) também oferece a vantagem de menores gastos com treinamentos iniciais, visto que o funcionário já conhece e está adaptado à cultura dela.

Araújo e Garcia (2009) enumeram diversas vantagens do recrutamento interno:

- organização para suprir suas necessidades, seja remanejando seus recursos humanos, seja mesmo transferindo;

- rapidez no processo: se o candidato já fizer parte da organização, há um ganho de tempo redução de custo incalculável;
- segurança em relação aos seus recursos humanos: confiança das pessoas, que demonstrarão um vínculo maior com a organização do que alguém que esteja chegando agora;
- uma das razões para o crescimento do recrutamento interno é o fato de a contratação ser muito mais confiável que a contratação via recrutamento externo;
- motivação das pessoas: são as pessoas que se motivam por intermédio de incentivos de toda ordem, tais como os processos de autoaperfeiçoamento e autoavaliação. Recrutar e selecionar internamente mostra que a empresa reconhece os seus talentos e é justa com eles.

No entanto, o recrutamento interno também possui limitações. Araújo e Garcia (2009) detalham tais aspectos:

- Pessoas conectadas com a cultura: é natural que, após certo tempo trabalhando numa determinada organização, os empregados se sintam tão integrados a ela que acabam por internalizar sua cultura. As “ideias viciadas” podem comprometer o sucesso da empresa.
- Protecionismo: hoje, relacionamentos e contatos são essenciais. Não é só este tipo de protecionismo que existe, outras variáveis podem influenciar em processos decisórios, tanto por afinidade quanto por parentesco ou, até mesmo, por um relacionamento mais íntimo entre duas pessoas. O protecionismo pode prejudicar o andamento da organização e fechar portas a grandes talentos.
- Baixa racionalidade no processo: pelo simples fato de serem pessoas já incorporadas à organização, a racionalidade natural do processo de recrutamento e seleção fica prejudicada e é aí que entra a palavra-chave: subjetividade.

“Eu queria mudar de carreira, na empresa mesmo, sabe? Atuei mais de dez anos na mesma atividade. Queria mudar...a gerência tinha uma cultura meio engessada. Sei que cada gerência é um caso diferente, que poderia me dar mal, mas é um risco que eu quis assumir”

As referências ainda apontam para uma forma de ajuste de pessoal muito comum nas organizações, que pode estar vinculado ao recrutamento interno, que é a transferência:

A transferência está calcada em ambos os interesses, os da pessoa e os da organização. As melhores decisões quanto a este assunto são tomadas na interseção de ambas as partes envolvidas, mas nem sempre ocorrem as melhores decisões, o que significa dizer que há decisões tomadas em função de um desejo pessoal calcado em algum problema, como uma indisposição com a chefia superior, motivada por dificuldades de relacionamento. HANASHIRO ET AL. (2008, p. 21)

Os autores analisam a perspectiva do empregado, em que pode desenvolver sua carreira em unidades organizacionais diferentes, como por exemplo, o desejo de crescer, ainda que a posição seja a mesma. A gerência para a qual o empregado se transferirá pode oferecer condições extraordinárias para crescimento em função da existência de uma chefia mais interessada, de colegas de trabalho mais especiais. HANASHIRO ET AL. (2008)

Há outro tipo de transferência que se dá quando uma empresa é dispersa geograficamente. Mesmo se tratando de uma simples transferência, é importante salientar que esse processo guarda problemáticas importantes, como considerações a respeito do relacionamento entre a pessoa do processo de transferência e a chefia correspondente ou com os futuros novos colegas de trabalho.

Finalizando a questão da transferência, Hanashiro et al. (2008, p.22) conclui que “uma transferência mal realizada resulta em perda de talentos; e nenhuma empresa hoje pode desprezar talentos; além disso, causa prejuízos de toda ordem, inclusive de ordem financeira”.

“Eu já fui transferido algumas vezes, no tempo que tenho de empresa...Diante das reestruturações, de mudanças gerenciais, ficou mais fácil mudar. Mas cheguei numa gerência em que não tinha como mudar. A mudança tinha que ser algo natural, entendeu? A carreira não pode ser limitada a um processo só. Você passa 30, 40 anos aqui dentro e quer conhecer outras atividades, renovar...até pra sua motivação mesmo se manter”

Quanto às técnicas de seleção, Hanashiro et al. (2008) afirmam que em seleção não existe o método perfeito ou ideal. Esses autores lançam o seguinte questionamento sobre a subjetividade inerente ao processo de seleção: “Então quais

são os critérios a serem utilizados na escolha de métodos de seleção, se todos apresentam algum nível de subjetividade e são falíveis?”

As técnicas disponíveis para serem utilizadas são muitas e variam em seu grau de subjetividade. A bibliografia aponta para a necessidade de minimizar o aspecto subjetivo e buscar uma objetividade maior no processo, porém, reconhece que todas as técnicas possuem um nível de subjetividade embutido, pois são pessoas selecionando pessoas.

Snell e Bohlander (2010) categorizam as técnicas de seleção em cinco: entrevistas, provas de conhecimentos, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação. A entrevista de seleção é a técnica mais utilizada pelas empresas, de forma isolada ou combinada a outras técnicas. Apesar de ser a técnica mais subjetiva e imprecisa, esses autores ainda mencionam que traz maior influência na tomada de decisão e nas percepções dos empregados e dos gestores.

Hanashiro et al. (2008, p.134) alertam para o fato de que “preparar uma entrevista exige sensibilidade, conhecimento e experiência. A configuração da entrevista depende, essencialmente, do que se deseja conhecer do candidato e deve reproduzir uma ambiência parecida com aquela em que o candidato vai atuar, para que tanto a empresa quanto ele possam avaliar se a contratação é interessante”

O aspecto comportamental da seleção é evidenciado como uma competência do indivíduo, quando favorável às expectativas organizacionais. Hanashiro et al. (2008) justificam que “os valores, atitudes e habilidades constituem elementos relativos a aspectos comportamentais. Logo, o comportamento de uma pessoa faz parte de sua competência”.

As decisões de seleção são fundamentadas em dados quantitativos e qualitativos, que são obtidos a partir das técnicas aplicadas. Os dados do perfil dos candidatos são comparados com os dados do perfil do cargo para verificar qual candidato mais se adequa à necessidade da organização.

A alocação do empregado não é o fim do processo. Faz parte de um ciclo, que norteará a carreira do empregado na empresa. Snell e Bohlander (2010) enumeram estágios que seguirão o empregado, após sua alocação:

- preparação para o trabalho;
- admissão na empresa; e
- início, meio e fim de carreira.

Leme (2012, p.119) complementa a visão de Snell e Bohlander (2010) justificando que “esse é apenas o começo de uma nova fase, pois o RH terá que atuar junto ao gestor para treinamento, desenvolvimento, avaliação, remuneração, clima organizacional, enfim, tudo que envolva a gestão estratégica de pessoas”.

Snell e Bohlander (2010) reconhecem a criticidade do processo ao descrever que as decisões estratégicas de contratação de pessoal devem ser objetivas, claras e bem estruturadas, pois será tal planejamento que subsidiará o alcance dos objetivos empresariais.

O vínculo com a estratégia empresarial e os resultados é reforçado. A avaliação dos resultados da seleção é importante para retroalimentar o processo:

Avaliar os resultados consiste em averiguar, na área cliente, como vem ocorrendo o desempenho e integração do novo empregado, bem como as dificuldades que apresenta. Essa avaliação pode ser realizada mediante entrevista com o gestor da área cliente, os colegas de equipe da qual o candidato passou a fazer parte e o próprio candidato. Esse procedimento pode não só servir como aprendizagem para o profissional de seleção, como também constituir aprendizado para o gestor e para a equipe, aperfeiçoando o processo de integração. HANASHIRO ET AL. (2008, p.140)

Além disso, “o processo como um todo pode ainda ser avaliado pela sua contribuição ao desempenho da área cliente depois que o candidato foi integrado ao trabalho”. HANASHIRO ET AL. (2008, p.140)

“Na primeira vez em que fui transferido, percebi logo no início que as atividades diárias não eram condizentes com o que foi dito na entrevista. O gerente e eu tivemos problemas de relacionamento e ele não queria me liberar para outras atividades. O RH tinha que ver essas coisas. Não deixar acontecer. Agora, com o programa de movimentação, facilitou...eu consegui sair de onde estava. Mas colegas meus tentaram e não conseguiram sair. Não atendeu a todo mundo”

2.2 Desafios para as relações contratuais

A contextualização da teoria dos contratos é importante para se compreender conceitos relevantes para a relação dos contratos de trabalho e o que motiva os indivíduos a se comprometerem. Smith (1776), em seu livro 'A Riqueza das Nações', elucida ideias importantes a respeito do interesse das pessoas e da dinâmica relacional no mundo do trabalho:

O homem necessita da ajuda de seus semelhantes e não pode esperar que estes lhe deem por mera bondade. Ser-lhe-á mais fácil conseguí-la se puder explorar a seu favor o amor-próprio dos outros e lhes puder demonstrar que têm vantagem em fazer aquilo que lhes é pedido (...). Não é por generosidade que o açougueiro e o padeiro nos fornecem alimentos: fazem-no no seu próprio interesse. (...) Dirigimo-nos não ao seu espírito humanitário, mas ao seu amor-próprio e nunca lhes falamos das nossas próprias necessidades, mas das vantagens que advirão para eles.

As vantagens que os indivíduos auferirão em virtude de suas ações visam ao benefício próprio, o que não significa que haja efeitos benéficos para a coletividade. A liberdade do indivíduo de contratar e autonomia são decorrências importantes da busca pelas vantagens. Para atender as suas necessidades, o indivíduo recorre ao telos da individuação. Martins-Costa (2005) salienta que a autonomia privada se baseia em um postulado fático da socialidade, que implica em dizer que os indivíduos são, por natureza, sociais e que o telos da individuação somente poderá ser alcançado pela via social.

Ganem (1999), ao estudar a teoria do mercado à luz de Adam Smith, menciona que o homem almeja melhorar a sua própria condição, visando o ganho e a geração de riqueza. Existe uma intersubjetividade que permeia a teia social, no sentido de que os espíritos dos homens são espelhos uns para os outros.

Compreender a perspectiva do individualismo é relevante para analisar a busca do benefício próprio nas relações contratuais. Na ideologia liberal, Ganem (2015) alega que a construção do indivíduo e do individualismo encontrou um arcabouço teórico fundamental na solução smithiana, cujo eixo central é a mão invisível do mercado. A ação dos indivíduos é complexa e imponderável e traz, como resultante, a harmonia social do mercado. No conceito do liberalismo ou da busca pela ordem

liberal, Smith (1776) afirma que o estado liberal é fruto da razão e que garante, de forma incondicional, o direito à vida. Em detrimento do desejo de glória descrito por Hobbes, Smith herda de Hume a paixão humana pelo ganho e melhoria de sua própria condição, fundando a sociabilidade, que é vista como comum a todos os homens.

Ainda na linha do interesse privado, Dupuy (1992) analisa o conceito de simpatia, explorado na Teoria dos Sentimentos Morais, Smith (1776), e o de interesse, do Riqueza das Nações do mesmo autor. Há duas perspectivas que podem ser exploradas acerca do tema: uma delas, reducionista, caracteriza o indivíduo como sendo autocentrado, autossuficiente e fechado em si mesmo, o que é aderente ao conceito neoclássico do homem, racional e econômico. A outra reside no amor-próprio, enquanto eixo de interesse, que desloca o interesse para o outro, em que os indivíduos necessitam de aprovação dos próximos, sendo incompletos e dependentes.

O interesse privado smithiano, como explica Ganem (2015), conceitua o mercado para analisar as perspectivas comportamentais das pessoas. O mercado liberal emerge em um estado natural, espontâneo: o interesse privado não entra em conflito para produzir uma guerra. Enquanto cada um dos indivíduos busca a sua satisfação individual, com autonomia e liberdade, eles são beneficiados por uma mão invisível, que traduzirá em bem-estar coletivo. Ainda na esfera do interesse privado, Ganem (1999) analisa um dos pontos mais importantes da obra de Hume, em que o indivíduo possui um interesse de ganho e de melhorar sua condição. De modo a viabilizar essa melhoria e os benefícios decorrentes, como atesta Locke, Hume argumenta que o homem é um ser do desejo e que busca o trabalho, pois esse seria o único meio dos indivíduos obterem coisas. Assim, a sociedade emerge como uma solução, seja para satisfação de desejos, seja para avaliar necessidades. A ordem social tem, como fundamento, o indivíduo e suas paixões, associadas a adquirir bens e serviços, com foco na materialidade, em detrimento de serem associadas meramente pela glória e poder. Essa mesma autora menciona Locke no conceito de liberdade, em que o homem seria senhor de sua própria pessoa e posses.

Smith (1776) elenca atributos importantes para o homem, em um contexto de mercado e de trabalho: a prudência seria um atributo-chave, em que o homem deve agir com autocontrole e buscar cuidar de sua vida e de sua condição, melhorando-a. No entanto, a virtude mais nobre explicitada por Smith não é a prudência. O homem

que é virtuoso e sábio tem o desejo maior de melhorar a condição da comunidade, ao invés de privilegiar tão somente os próprios interesses. Além disso, ele está disposto a sacrificar o particular em prol do coletivo. No livro “A Teoria dos Sentimentos Morais”, o autor destaca que “por mais egoísta que seja o homem, existe em sua natureza princípios que o fazem se interessar pela sorte do outro” (SMITH, 1776).

“Ingressar na empresa foi um marco na minha vida. Meu padrão de vida subiu bastante. Consegui dar uma vida melhor para a minha família. Mas chegou a um ponto que pesou pra mim...vida aqui no Rio é muito cara. Não estava conseguindo me manter. Minha esposa desempregada, cuidando de filho pequeno. Penso na minha carreira, mas a vida familiar pesou mais na minha decisão. Resolvi mudar de gerência. Tentei até o fim. Cogitei pedir demissão, mas graças a Deus deu certo”

O senso de adequação a contextos é uma característica mencionada por Smith (1776): atores e espectadores se adequam de forma mútua com o objetivo de viver de acordo com as normas vigentes. No entanto, a adequação não é algo que emerge “a priori”. Dependerá da experiência pessoal e contexto dos indivíduos, em regras que não são precisas. A contingência e a mudança são as tônicas desse processo. Ganem (1999) cita que Smith coloca o indivíduo como um participante em um jogo de olhares, em que predomina a reciprocidade. A consciência individual é caracterizada pela incompletude e sempre é vista a partir da percepção do outro. Os sentimentos que emergem comunicam, dessa forma, a sua moralidade, em que o binômio simpatia x egoísmo compõe a harmonia dos princípios morais.

Após definições de construtos importantes para se compreender as motivações humanas, a liberdade individual e como as pessoas se comportam para buscar seus interesses, em uma perspectiva social e econômica, conceitos mais abrangentes como mercado e comunidade se fazem necessários para explicar como o indivíduo se insere nessa realidade.

Ganem (2002) traz uma discussão importante nesse sentido, ao descrever que a inteligibilidade da ordem social liberal, materializada pelo mercado, passará necessariamente pela análise comportamental humana. Deve haver o entendimento de que existe uma subjetividade construída socialmente, de forma dinâmica. Essa autora ainda argumenta que o mercado smithiano é um fator de integração que vai além do comércio entre as nações. O mercado passa a ser entendido como um “lócus”

de troca. Importante salientar que a coletividade é um componente primordial dessas relações. Martins-Costa (2005) explica que o interesse comum da coletividade não é o mero somatório dos interesses individuais. Os indivíduos buscam maximizar sua satisfação individual, mas em contextos sociais e econômicos dos quais depende, e devem levar em consideração contextos supra-individuais, ou seja, coletivos.

A existência de um interesse comum a todos os membros particulares, segundo Martins-Costa (2005) leva à ideia de comunidade. A apreciação dos contratos firmados entre os membros da comunidade nos diversos ambientes institucionais não deve ser vista de forma atomística, como se fosse uma entidade preconizada por Hobbes. Witzum (1998), ao analisar as relações sociais, enfatiza a hierarquia, mesmo que em sua percepção, denote o surgimento de uma sociedade perniciosa e deteriorada. Ganem (2002) acredita que as experiências intersubjetivas oriundas dessas relações complexas contribuem para a formação da moralidade, haja vista que é a partir da convivência entre eles que tais possibilidades se tecem.

Hahn (1986) estudou o mercado e reforça as ideias de Smith (1776), ao detalhar que os interesses individuais são orquestrados pela garantia de uma mão invisível, que engendra a moral e os valores, traduzindo-se em uma fórmula definitiva para o construto mercado, impondo a ordem no caos potencial.

Martins-Costa (2005) se refere à liberdade, enquanto interesse individual, como um dos pilares da função social. A liberdade de contratar e de aderir a um contrato reflete um exercício de um direito de natureza subjetiva. Assim, os contratos possuem dimensões que envolvem as relações entre os sujeitos, caracterizada de intersubjetiva e outra transubjetiva, que traz como desdobramentos das obrigações e direitos que o contrato revela.

A função social dos contratos é de suma importância, haja vista que integra o domínio da liberdade contratual na função da autonomia privada. Martins-Costa (2005) faz considerações sobre a liberdade, que contribuem para o entendimento do papel do indivíduo nas organizações e em contextos sociais diversos: a liberdade se torna um valor fundante, oriundo do reconhecimento da dignidade individual a quem se refere. Relata, em seus estudos, que a liberdade está no cerne do Direito Civil, ou seja, o direito das pessoas em viver em comunidade.

A liberdade, explica Martins-Costa (2005), não é uma liberdade exercida no vazio ou de forma consentida: é situada em um contexto e exercida pelo indivíduo

enquanto membro de uma comunidade. A liberdade de contratar está, dessa forma, intimamente ligada à função social dos contratos, pois a autonomia solidária também é privada. Existem interesses individuais calibrados pelo coletivo.

Ganem (2002) descreve que Hobbes constrói sua teoria em um estado de transição: da natureza à sociedade civil, através do pacto social. Essa autora menciona que Knies, contrapondo-se à visão smithiana de liberdade e interesse individual, afirma coexistirem tanto instintos egoístas, que por natureza são conflitivos, quanto instintos sociais, de cunho conciliatório e de convergência entre os interesses dos indivíduos. A fundação social da sociedade estaria na dimensão conciliatória. No entanto, observa-se que, a depender da configuração social em que o indivíduo se encontre, irão predominar instintos e interesses diversos, principalmente quando suas necessidades individuais forem prioritárias.

O conceito de liberdade dos indivíduos é aprofundado nos estudos de Martins-Costa (2005) e é importante para vincular o aspecto social e da comunidade, bem como o papel social do indivíduo. A liberdade humana é expressa pela vontade e, quando há manifestações de vontade jurisdicizadas entre pelo menos duas partes, estabelece-se um contrato, ou seja, é um acordo de vontades livres.

“Uma das entrevistas que fiz foi bem curta e objetiva...fiquei receoso de aceitar ir pra lá. E me arrepender depois. Na ficha da oportunidade no sistema tinha pouca informação. E o gerente parecia não entender muito de gente. Desisti. E fui para uma outra vaga que parecia ser melhor. Talvez a atividade nem fosse lá essas coisas, mas as pessoas lá eram mais legais. E com o entrosamento, as coisas foram andando.”

Deve-se ressaltar que a convergência de liberdades individuais, enquanto coletividade e materialização nos contratos, possui desdobramentos: o conceito de economia, em Smith (1776), está ligada de forma indissociável à moral. O ser humano busca a liberdade no sentido de satisfazer suas necessidades e desejos de ganho, obtenção de sucesso, riqueza e poder. As normas sociais vigentes alicerçam essas buscas individuais, convergindo os interesses eminentemente individuais para os coletivos. Assim, a coletividade opera enquanto mão invisível, sendo não apenas um operador técnico, mas também um operador social, haja vista que a ordem estável é retroalimentada pela moralidade, o que mantém o sistema vivo.

A solução pelos contratos, ressalta Ganem (2015), é uma lógica para organizar os fenômenos coletivos, mas que não os explica integralmente, sendo algo mais complexo. Existem fatores além do mercado e das trocas que também são mecanismos vinculados ao movimento coletivo de convergência de interesses, como por exemplo, o lócus do indivíduo e suas motivações: o homem como ele é, suas paixões, sem desígnios e/ou intencionalidades, gerarão nessa perspectiva o bem-estar coletivo, mesmo que não seja o objetivo de cada um dos indivíduos, isoladamente.

À luz da abordagem smithiana e da teoria clássica dos contratos, observam-se diversos princípios fundamentais dessas discussões no Direito Civil Brasileiro. Martins-Costa (2005) salienta que a empresa é uma instituição em que fatores de produção (capital, terra e trabalho) e os agentes econômicos (consumidor, empresário e trabalhadores) interagem entre si, o que traz uma dimensão comunitária ou transindividual à natureza das organizações.

Sendo um elo entre empresas e agentes econômicos, os contratos possuem princípios fundamentais em sua teoria clássica. Azevedo (1998) explica que o princípio da autonomia da vontade entre as partes é a base e princípios consectários como a obrigatoriedade dos efeitos contratuais e a relatividade dos efeitos do contrato apenas entre as partes contratantes são características dessa base. A função social dos contratos deve integrar as duas partes. Ainda que os indivíduos tenham liberdade em contratar e certa autonomia em usufruir de seus direitos (e em contrapartida, os deveres) decorrentes das obrigações contratuais, o contrato visa a uma ordem social harmônica, de modo a impedir que a coletividade seja prejudicada.

A partir da conceituação de contratos e de seus conceitos, de forma mais abrangente, outras referências indicam as implicações dos contratos para os indivíduos e organizações, de forma inter-relacionada. A abordagem smithiana dos contratos, a função social e a liberdade individual são construtos relevantes para que sejam contextualizados os contratos. Porém, para a perspectiva empresarial, é necessário aprofundar, mencionando a questão do contrato à luz do relacionamento entre empregados e empregadores.

Considerando as partes, indivíduos e organizações, percebe-se que os contratos são de alta relevância para o comportamento das pessoas e as ações empresariais. Rousseau e Parks (1993) ressaltam que os contratos implicam

consenso e cooperação, mas também desentendimentos e disputas. Eles descrevem que os contratos são fenômenos mistos e construções que abrangem cognição individual e contexto organizacional, ou seja, não se limitam ao que ele formalmente atribui. Assim, a relação entre contrato e indivíduos é dinâmica, tanto da parte do empregador como do empregado, no sentido em que o contrato pode criar contextos para o ambiente de trabalho bem como ser moldado pelo ambiente.

“O cargo no crachá, na prática, não tem tanto a ver. Com o tempo, o que eu vi na minha carreira é que as experiências que você adquire é que valem mais. É dado muito valor para o tempo de companhia. Na minha equipe só tinha gente ‘cascuda’, sênior...e de cargos diversos, que muitas vezes não tinha a ver, literalmente, com a carreira em que eles ingressaram. Aí eu percebi que no programa de movimentação, eles estavam pedindo analista, engenheiro de telecom, administrador, contador...tudo na mesma oportunidade. Na entrevista eu perguntei isso. Eles disseram que queriam gente com capacidade de análise crítica, abstração...e principalmente, perfil comportamental favorável. Era o que pesava mais pra eles”.

As teorias organizacionais, ao longo do tempo, abordaram a temática contratual, à luz do mercado. Argyris (1960) descrevera que os contratos são responsáveis por fomentar vínculos psicológicos dos membros da organização. Williamson (1979), por outro lado, afirmara que os contratos são formas de substituir os mercados, organizando-os. Okun (1981), por sua vez, vincula os contratos ao construto confiança. Stinchcombe (1986) afirma que os contratos criam formas organizacionais. Ou seja, os contratos são responsáveis, segundo esses autores, por uma série de desdobramentos no ambiente organizacional, tanto tangíveis quanto intangíveis. E é a partir dessas análises de como os contratos impactam o ambiente das organizações que se compreendem as relações interpessoais.

O contrato, por si só, é definido como uma crença em obrigações que existam entre duas ou mais partes. Rousseau e Parks (1993) salientam que o contrato implica em mais do que a mera obrigação mútua, de fazer ou não fazer algo. São questionamentos que esses autores endereçam em seus estudos: o que tal comprometimento quer dizer, exatamente? Qual a extensão dessa mutualidade? Quando o alcance dos objetivos se dá? Assim, o “acordo entre as partes” pode existir muito além do que se lê, formalmente. As relações interpessoais delineiam situações e variáveis que extrapolam os limites da formalidade contratual.

Autores como Gough (1963) e Homans (1961) estudaram as implicações dos contratos para as relações sociais, discutidos no nível da organização ou sociedade. Esses autores argumentam que o comprometimento contratual das partes pode se basear em práticas, costumes ou comunicações estabelecidas. Tal comprometimento é vinculado a dois tipos de contrato: o social ou o promissório.

“Eu tô satisfeito com a minha vaga nova...faz um ano que estou na gerência depois da movimentação pelo programa. Mas se eu fosse olhar apenas o que estava escrito lá na oportunidade e pelo o que o gerente disse, não teria ido. A entrevista não foi boa e a vaga estava mal descrita na ficha. Mas resolvi arriscar e ir mesmo assim, porque o desespero falou mais alto. Queria sair da cidade e voltar para casa. Mas no final das contas, compensou! Dei sorte, talvez, mas fico com a impressão de que tem gerente que não sabe vender sua vaga”

Quanto aos contratos sociais, Gough (1963) e Homans (1961) conceituam que eles são normativos, endereçando crenças compartilhadas e coletivas a respeito de comportamentos-padrão em uma unidade social. Assim, tais contratos são eminentemente culturais e de natureza intangível. Esses autores conceituam os contratos promissórios como sendo essencialmente promessas pagas, em que o compromisso de comportamento esperado é ofertado em troca de pagamento. Bens, serviços e dinheiro podem ser negociadas em forma de promessa de prestação futura ou pagamento, junto com fatores não monetários, como fidelidade e lealdade. Os autores discutem a natureza contratual como sendo algo mais abrangente e que perpassa os limites do objeto principal do contrato. Mesmo sendo de natureza de prestação de serviços ou fornecimento de bens, existe um conjunto de comportamentos esperados que delineiam a relação interpessoal dos agentes mutuamente envolvidos. Tais aspectos não estão registrados no contrato e compõem variáveis intangíveis.

No Ocidente, os acordos orais têm um amplo histórico e envolvem, segundo MacNeil (1985), noções como confiança, boa fé e justiça. Além disso, deve-se salientar que o contexto social traz impactos ao significado de promessa e violação do que se propõem a fazer no contrato, ao escopo das obrigações associadas a tais promessas e ao grau do compartilhamento das partes. Esse autor entende que, apesar de serem contratos de tipologias distintas, tanto o contrato promissório quanto o social se complementam, na medida em que o social cria o contexto e molda os

termos em que os contratos promissórios se dão. No ambiente de trabalho, os contratos entre empregados e empresa se dão em termos promissórios, formais. No entanto, existem implicações importantes para a parte social do contrato, que adquire uma relevância maior para que o objetivo contratual mútuo se concretize.

Rousseau e Parks (1993) salientam que a estrutura contratual visa à antecipação de trocas futuras, minimizando incertezas de formas diversas como definindo papéis, especificando cursos de ação para as partes, além de criar unidades sociais coesas e gerenciar a interdependência entre pessoas, grupos e organizações. No entanto, por mais completa que seja a estrutura de um contrato, as relações e os comportamentos esperados não estão claros no documento formal.

Cada contrato se dá de uma forma específica, customizada e pessoal, a depender das pessoas envolvidas. Assim, Rousseau e Parks (1993) argumentam que a ocupação de um cargo significa que o indivíduo terá, na prática, uma relação pessoal com o cargo que ocupa. Há elementos comuns a todos os ocupantes, em termos gerais, das atribuições, responsabilidades e comportamento esperado. Entretanto, é importante salientar que o contrato é uma simplificação, uma redução da relação entre empregado e empregador e os elementos intangíveis que envolvem o contexto contratual deixa ambiguidades, incertezas e instabilidade.

“Tenho contato com o pessoal da minha turma de formação, né...é esquisito. Conheço um que ficou numa vaga super disputada na turma...saiu de lá em menos de um ano, mega insatisfeito. Eu até gostei da minha vaga. Era bacana. Mas com o tempo, já deu o que tinha que dar. Queria mudar de ares. Mas é estranho como as expectativas não batem. E cada mudança que temos aqui na empresa é um risco mesmo. ”

Os contratos promissórios, por exemplo, possuem elementos como promessa, pagamento e aceitação, sendo que dois desses elementos são complexos e extrapolam os limites formais da estrutura organizacional e do contrato firmado entre as partes. Referente ao elemento promessa, Rousseau e Parks (1993) explicam que não se trata meramente de uma crença na existência do compromisso entre as partes. O que é dito, ou seja, a comunicação oral que envolve o recrutamento, a seleção e a ambientação do empregado em seu cargo ocupado, representa um evento comportamental relevante, que pode trazer promessas, além do que está formalmente instituído.

Quanto ao elemento aceitação, Rousseau e Parks (1993) explicam que a participação voluntária e o livre arbítrio na decisão de contratar e ser contratado são formas de se estabelecer compromisso entre as partes. A aceitação é importante, da mesma forma que a promessa. A aceitação depende da abordagem que é dada no processo. Por exemplo, empresas que passam por fusões e aquisições enfrentam desafios a partir do momento em que a transição para outra empresa requer comprometimento e vontade em participar da nova sistemática. Nos casos de organizações de grande porte, que passam por processos de reestruturação organizacional, é comum que empregados tenham gerentes diferentes. Por mais que o processo organizacional em que a gerência está inserida seja o mesmo, o comportamento mútuo determinará se haverá adesão voluntária ou coerção.

Em seus estudos, Rousseau e Parks (1993) enfatizam que todos os contratos refletem expectativas, porém nem todas as expectativas estão expressas nos contratos, pois estes representam uma simplificação, haja vista que a complexidade das expectativas mútuas não é passível de ser documentada em sua plenitude. Esses autores reforçam o papel do contrato, que é de minimização de incertezas. Assim, os contratos criam expectativas em seus termos a respeito de comportamento humano e resultados. Tais expectativas, por sua vez, podem adquirir várias formas: da crença na probabilidade de eventos futuros ocorrerem a crenças normativas.

As crenças normativas representam um aspecto prescritivo dos contratos. Rousseau e Parks (1993) descrevem as crenças normativas como crenças ou prescrições acerca de comportamentos esperados, requeridos ou adequados. Refletem como as partes devem agir de modo ao atingimento dos objetivos contratuais, de forma mais objetiva. Porém, o aspecto normativo do contrato não exaure a complexidade das expectativas das partes, por abordar a parte mais tangível dos contratos. Assim, as crenças probabilísticas buscam retratar o esforço relacional para o desempenho e como as partes lidarão com as contingências dos resultados. No entanto, por mais completo que um contrato seja, não será capaz de retratar todas as variáveis envolvidas. Assim, os autores reforçam que todo contrato é um conjunto de expectativas, mas que nem toda expectativa está refletida no instrumento contratual.

Os empregados podem ser admitidos e receberem um salário maior do que suas efetivas contribuições, exemplificam Rousseau e Parks (1993). Os

empregadores partem da premissa de que no futuro eles serão capazes de compensar o investimento. Esse exemplo comprova que existem variáveis intangíveis que interferem no instrumento contratual e as contrapartidas da empresa e do empregado. Ao longo do tempo, as trocas previstas no contrato pressupõem confiança, previsibilidade e interações contínuas.

MacNeil (1985) alerta que o senso comum visualiza o contrato como algo promissório, negociado e executado em um horizonte temporal, livre de preocupações sociais ou relacionais. No entanto, são os laços de amizade, reputação, interdependência, moralidade e desejos altruísticos que movem os contratos. Esse autor salienta que existe um continuum contratual, que vai de transações a relacionamentos. Os contratos podem ser mais objetivos e buscar delimitar fronteiras e, assim, os contratos transacionais visam elucidar tais características.

Os termos contratuais, segundo Parks e Conlon (1991), são congruentes com a natureza do relacionamento e interdependência entre as partes. Assim, contratos altamente especializados, vinculados a regras são mais adequados para contextos de empreendimentos temporários. O foco dos contratos transacionais é estritamente econômico e cercado de variáveis extrínsecas, ou seja, sem envolvimento emocional entre as partes (contato formal apenas). São estáveis e de escopo limitado e a sua tangibilidade é facilmente observada.

Os contratos relacionais são mais comuns em ambientes organizacionais que contratam empregados por tempo indeterminado. MacNeil (1985) conceitua que tais contratos são obrigações recíprocas, cujos termos são descritos de forma geral (possibilidades de carreira no longo prazo, programa de treinamento e desenvolvimento). Assim, da forma que são estruturados, eles estão sujeitos a esclarecimentos de ambas as partes (empregador e empregado), modificações ou articulação, conforme o contexto se modifica e as relações também. Assim, a problemática do contrato é que ele é estático, no entanto, as relações são dinâmicas e o contrato psicológico se sobrepõe e prevalece em relação ao contrato formal: o relacional em sobreposição ao estritamente transacional. Além disso, o contrato relacional é “aberto”, segundo esse autor. Isso significa que, além de elementos monetários, há variáveis socioemocionais. O escopo do contrato, por ser abrangente, se torna altamente subjetivo, governado por valores como boa fé e justiça. A

motivação que move tais contratos sustenta o relacionamento e pode se modificar ao longo do tempo.

“Um gerente de uma vaga que eu me candidatei jogou a real pra mim. Disse que estava num período de turbulência. Que precisaria de alguém que desse o máximo...disposto a ficar até mais tarde, porque a equipe dele estava bem reduzida. Mas que isso iria passar. E com o tempo a coisa ia melhorar”

Utilizando uma perspectiva sociológica, Stinchcombe (1986) sugere que todo contrato é uma miniatura de uma organização, ou seja, uma troca relacional normativamente controlada. O comportamento dos membros que aderem ao contrato é modelado através de especificidades na autoridade, no processo de tomada de decisões, no fluxo de informações, padrões de desempenho e incentivos. Dada a sua complexidade de “miniaturizar” o ambiente organizacional e as relações que se estabelecem, muitos dos elementos contratuais ficam no intangível.

A perspectiva sociológica de trocas e relações nos contratos sugerem algumas afirmativas importantes para a análise, que sintetiza as questões complexas das relações contratuais sinalizadas por Rousseau e Parks (1993):

- os contratos criam hierarquias organizacionais e papéis. Entretanto, nem toda estrutura e papel organizacional estará evidenciada no instrumento contratual. O contrato é uma redução da realidade relacional entre as partes que negociam e entram em acordo;

- os contratos são influenciados por diferenças na relação de poder, criando poderes de barganha distintos e nem sempre estarão explicitados no instrumento contratual. A hierarquia formal e os papéis podem estar, de forma abrangente, contemplados no contrato. No entanto, as especificidades, o perfil comportamental dos indivíduos que assumem os papéis, dentre outras questões, influenciarão o peso do poder de barganha de cada parte;

- os contratos geram assimetrias nas relações de poder e nas informações, além de trazer desdobramentos para todo o ambiente organizacional em que as partes interagem. As assimetrias ocorrem porque a organização é bastante complexa e suas relações não se esgotam em um instrumento contratual;

- cada contrato é parte de um conjunto maior de relações de troca, mais complexo.

“Um processo de seleção desses sempre é decisivo...e cruel, porque não dá pra tomar uma decisão acertada, com 100% de certeza. Aí você lê um perfil, um regramento de um processo seletivo ou movimentação interna e toma uma decisão importante de sua vida com base naquilo e numa entrevista que não dura mais de 15 minutos. É dose. Mas faz parte. Aí a gente vai tentando, até acertar.”

A perspectiva dos contratos e a aplicação de seus modelos às organizações, conforme Parks e Conlon (1991) apontam em seus estudos, trazem inúmeras vantagens em relação às perspectivas teóricas existentes acerca das relações de trabalho e emprego. Por exemplo, o contrato permite a definição de metas em conformidade com os objetivos específicos. Esses mesmos autores reconhecem que a teoria enfrenta dificuldades para endereçar comportamentos não previstos ou ambíguos, se comparados com o que está escrito no contrato. No entanto, esses autores mencionam que a intenção das partes tende a se modelar a partir do direcionador contratual. Em outras palavras, os modelos de comprometimento contratual são previstos como uma "intenção de". O contrato estabelece ambas a magnitude e a direção a ser dada, componentes essenciais para viabilizar os objetivos contratuais.

Apesar de a perspectiva contratual nas organizações sinalizar assimetrias de muitas vertentes teóricas, Rousseau e Parks (1993) consideram que o modelo contratual é um mecanismo de integração das perspectivas micro e macro do comportamento organizacional. Tal integração, na visão dos autores, é essencial, mesmo que se observem assimetrias e idiosincrasias, pois ajuda a suportar a realidade das relações contratuais, norteadas por seus objetivos.

2.3 Desafios para a carreira

O trabalho nas organizações possui um vínculo estreito com a carreira. O trabalho, como ressalta Zarifian (2001), não é um dado objetivo e simplesmente relacionado a tarefas “físicas”, mas reflete um desdobramento direto do conjunto de competências que o indivíduo apresenta diante de uma configuração profissional.

Compreender o trabalho e o vínculo com a carreira, como um tópico para introduzir as diversas tipologias de carreira, é primordial para contextualizar as motivações dos indivíduos nas organizações. Nicholson e West (1988) acreditam que a forma que as pessoas se comportam diante dos diversos eventos profissionais pode expressar também suas competências pessoais.

Martins (2001) explica a origem do termo “carreira”: originou-se do latim ‘via carraria’, estrada para carros. No entanto, o construto carreira como conhecemos hoje em dia surgiu ao longo do século XIX. Chanlat (1995) menciona que o termo significa trajetória da vida profissional. Além do termo tal como o conhecemos, ainda temos as derivações: carreirista, carreirismo. Em sua acepção contemporânea, esse autor descreve que a carreira representa um ofício, uma profissão que possui etapas, uma progressão. A sociedade industrial capitalista elucida, dessa forma, o conceito moderno de carreira.

A carreira, segundo Schein (1990), é a forma que a vida profissional de um indivíduo se desenvolve ao longo do tempo e como é percebida pela pessoa. O autor explica que a palavra carreira é usada de diversas formas e, dependendo de como é utilizada, pode ter conotações diferentes. O “seguir uma carreira”, por exemplo, pode se aplicar tanto ao indivíduo que tem um cargo ou profissão quanto àquele cuja trajetória pode implicar em mudanças constantes.

Vasconcelos (2010) salienta que autores diversos sinalizam dois eixos teóricos principais que norteiam o construto carreira, tal como Schein (1990) e Martins (2001) já mencionados:

- carreira como uma sequência de experiências, pessoais e profissionais, além das fronteiras da organização;

- carreira como sendo subjetiva, que depende do indivíduo, aponta a necessidade de buscar novas formas para se adaptar a mudanças no ambiente que o rodeia, buscando maleabilidade, proatividade, sendo o indivíduo o responsável pela sua carreira e menos dependente de fronteiras organizacionais.

“Quando eu estava no mercado, a carreira era bem diferente da daqui. Mais dinâmica. A gente subia rápido, ocupava função, era gerente, coordenador. Aqui as coisas andam diferente. Eu sei que o concurso é pra junior...mas olha só quem entra na empresa...na minha turma quase todo mundo tinha experiência de mercado...aqui no Brasil e no exterior. Não dá pra comparar. Cara com mestrado, doutorado.”

Ainda enfatizando a carreira enquanto fenômeno subjetivo e centrado no indivíduo, Veloso et al. (2008) afirmou que a carreira deve ser estudada levando-se em conta, principalmente, seus aspectos subjetivos. A estrutura organizacional e o formalismo de uma carreira em uma empresa não são suficientes nem abrangentes o suficiente para explicar o construto carreira.

Uma carreira deve possibilitar a constituição do ‘self’, explicam Costa e Campos (2006). Esses autores ainda salientam que a construção pessoal, do indivíduo como um todo, é propiciada pela sua trajetória de carreira. A carreira passa a ser entendida como uma série de movimentos, em resposta a desafios e oportunidades que se apresentam ao profissional ao longo de sua vida. Apesar disso, os autores destacam que a carreira não é caracterizada pela aleatoriedade: o indivíduo busca uma narrativa de si mesmo face às combinações do seu perfil de competências, networking, objetivos pessoais e profissionais e as forças organizacionais. O indivíduo pode se deparar com tais variáveis organizacionais e pessoais e, diante delas, terá ou não acesso, dominando-as ou não. A postura do indivíduo perante tal cenário determinará, ao longo do tempo, a sua trajetória de carreira.

O vínculo entre trabalho e carreira é bastante estreito e Baruch (2004) corrobora a visão de outros autores. A carreira é a maior constituição da vida, segundo esse autor, por ser responsável pelo sentido, desafios, identidade, criatividade, status e networking. O autor define carreira como um processo de desenvolvimento do indivíduo durante sua experiência em trabalhos, em uma ou mais organizações. Assim, dissocia-se a visão de carreira restrita a um cargo ou a uma organização,

sendo a carreira algo que não se dissocia do indivíduo, enquanto constituição de sua vida e identidade pessoal.

Tal como os demais autores que abordam a carreira nos dias atuais, Dutra (1996) conceitua carreira de forma mais abrangente, sendo sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados ao longo da vida de uma pessoa. Hall e Moss (1998) adotam três perspectivas de carreira, que são aplicadas tanto ao meio organizacional quanto à carreira subjetiva, que vai além das fronteiras das empresas: carreira como avanço; carreira como profissão; carreira como sequência de trabalhos ao longo da vida e carreira como sequência de experiências relativas às funções ao longo de uma vida.

A carreira depende, em grande parte, da perspectiva subjetiva e da visão individual que o profissional possui acerca de sua trajetória. Nesse sentido, Blau (1985) faz menção a um componente importante da subjetividade da carreira, que é o comprometimento, por envolver o desenvolvimento de objetivos de carreira que pode ocorrer ao longo da vida de uma pessoa, em diversos empregos e através da identificação que as pessoas têm com esses empregos, cargos e funções que ocupam.

“Cara, na minha lotação anterior eu tinha até mais oportunidade de crescer. As funções de gerente, de coordenador...ficam na sede, praticamente. Aqui onde estou hoje fico mais limitado, mas a minha prioridade é a família. Aqui tenho mais qualidade de vida, moro perto dos meus amigos e o custo de vida é bem menor. Tenho mais possibilidade de dar um futuro melhor pros meus filhos”.

Schein (1996) cita que a carreira, devido à sua perspectiva abrangente, se estrutura em um tempo e espaço determinado (carreira interna) ou expande suas fronteiras (carreira externa). A carreira interna é importante, pois enquanto ocupante em um cargo em uma organização, detém um conjunto de atribuições, papéis e responsabilidades, além de contribuir para a sua trajetória profissional. Esse autor discute o conceito e desdobramentos de uma carreira interna, ao mencionar que esta envolve aspectos subjetivos e individuais que nortearão suas ações profissionais. Apesar disso, a organização busca abarcar, predominantemente, a carreira formal, ao estabelecer políticas e procedimentos existentes. Assim, os interesses e contribuições

de cada uma das partes interessadas (empregado x organização) são diferenciadas e contém implicações importantes para a carreira do indivíduo.

Em uma perspectiva de múltiplas ocupações de cargos e funções ao longo de uma carreira, a mudança e a transição são inevitáveis, diante do cenário do mercado de trabalho contemporâneo. Hall (1998) explica que as mudanças de ocupação são parte de um processo chamado “expansão da identidade”, que é uma ampliação do repertório psíquico resultante de experiências e relacionamentos da trajetória profissional.

A força de trabalho contemporânea possui outros conceitos de trabalho e de carreira, alinhada às mudanças no cenário do mercado de trabalho e de perfil do trabalhador. Vasconcelos (2010) salienta que o trabalho é visto como uma fonte de aprendizado e satisfação em detrimento de uma visão eminentemente econômica. Assim, na transição do entendimento de carreira, vislumbram-se outras perspectivas acerca da vida profissional, como vínculo, estabilidade e promoção, variáveis que eram bastante valorizadas por gerações passadas.

Hall (1993) corrobora tal visão ao argumentar que o principal objetivo da carreira é o sucesso psicológico, orgulho e satisfação pessoais para alcançar seus objetivos de vida, paz interior e felicidade, em contraposição à perspectiva tradicional de seguir carreira e subir na hierarquia de uma organização.

“Quando eu entrei na empresa, fiquei com uma ilusão de que era fácil conseguir função gerencial...falavam da carreira em Y, que você tinha mil possibilidades e tal. A carreira aqui é boa, mas é de longo prazo. E pra mim, ficou complicado. Com dez anos de empresa, não consegui função e outros, com três, quatro anos de empresa, já são gerentes, coordenadores. Cada gerência parece uma empresa aqui. Vagas mais disputadas, outras vistas com cara feia. Aí resolvi sair daqui. Recomeçar. Sou analista, mas agora quero trabalhar com gestão”.

Para compreender esse movimento de transição na visão de carreira, é primordial endereçar as questões vinculadas ao equilíbrio e qualidade de vida no trabalho. Quental e Wetzel (2003) defendem que conflitos entre vida profissional e vida pessoal podem criar problemas diversos para o profissional, afetando não apenas o indivíduo em questão, mas diversos atores sociais que possuem interfaces com ele. Outros argumentos dados pelos mesmos autores revelam que interferências excessivas do trabalho na família podem resultar em efeitos adversos na qualidade

de vida familiar. Por outro lado, a interferência crônica de questões familiares nas responsabilidades do trabalho também são prejudiciais e podem afetar a carreira dos empregados, interferindo na concentração para realizar atividades, aumento do absenteísmo, e até mesmo levar a demissão voluntária da empresa em que estão no momento. Todas as consequências impactam na satisfação com a vida profissional. Assim, esses autores defendem equilíbrio e que tanto a vida pessoal quanto a profissional devem ser balanceadas de modo a permitir progressão em ambas as esferas.

Compreender as mudanças de visão de carreira em suas diversas perspectivas é relevante para compreender a transição do modelo tradicional para o moderno. Nesse sentido, Chanlat (1995) destaca que o modelo moderno de carreira surge a partir dos anos 70, como resultado de mudanças sociais, pontuado pela participação da mulher no mercado de trabalho, elevação dos níveis de escolaridade da força de trabalho, afirmação dos direitos individuais, globalização e flexibilização do trabalho.

Martins (2001) analisa também, em uma perspectiva histórica, a transição do modelo de carreiras para a perspectiva contemporânea. Ele relata que, a partir dos anos 80, as empresas passaram a se preocupar com a gestão de carreira dos seus empregados. Algo fundamental que contribuiu para a mudança de perspectiva foi, segundo esse autor, a importância do capital humano para as práticas de gestão. Face ao mercado cada vez mais competitivo, as empresas precisam considerar seu quadro de pessoal como recurso fundamental para garantir o espaço das organizações nesse cenário competitivo. Para atingir tais objetivos, as empresas passam a observar as necessidades, desejos e motivações dos indivíduos. A gestão das carreiras torna-se, assim, parte de uma estrutura política para assegurar que as pessoas recrutadas e selecionadas permaneçam na empresa.

Baruch (2004) sintetiza, no quadro 4, as principais perspectivas de carreira, em uma organização tradicional e em uma organização moderna. Importante salientar que os lócus da carreira transitam da organização para o indivíduo, ao longo do tempo, sendo o empregado de uma organização o principal propulsor e gestor da carreira. Esse autor salienta que a transição do modelo de organização veio acompanhada também de uma mudança no perfil da força de trabalho. Nas organizações modernas, o indivíduo vê o sucesso de sua carreira à luz de seus valores pessoais, satisfação, qualidade de vida, liberdade e autonomia.

DIMENSÃO	ORGANIZAÇÃO TRADICIONAL	ORGANIZAÇÃO MODERNA
Ambiente característico	Estabilidade	Dinamismo
Escolha da carreira que está sendo feita	Em uma idade adiantada da carreira	Repetido, às vezes cíclico, em estágios diferentes
Responsabilidade principal da carreira fica com	Organização	Individual
Horizonte da carreira (local de trabalho)	Uma organização	Diversas organizações
Horizonte da carreira (tempo)	Por muito tempo	Curto tempo
Escopo da mudança	Incremental	Transformacional
O Empregador <i>expect</i> /O empregado dá O Empregador dá/ O empregado <i>expect</i>	Lealdade e compromisso Segurança profissional	Horários de trabalho longos Investimento em empregabilidade
Crítérios do progresso	Avanço de acordo com o tempo de casa	Avanços de acordo com o resultado e conhecimento

Quadro 4 – Dimensões de carreira na organização. Fonte: Baruch (2004)

Chanlat (1995), ao estudar os modelos de carreira tradicional e contemporânea, descreve inicialmente as do modelo tradicional: a carreira burocrática remete às estruturas organizacionais, com uma hierarquia rígida de papéis e atribuições, centralizando o poder e tornando as relações impessoais. A carreira profissional, por sua vez, enfatiza a gestão do conhecimento e reconhece o saber técnico, a especialização e a profissionalização.

Posteriormente, Chanlat (1995) aborda as carreiras modernas: a abordagem sociopolítica baseia-se nas habilidades sociais e no poder de relações que uma pessoa possui na hierarquia da organização. Não se trata meramente da estrutura formal, mas de como aspectos subjetivos como relações de poder configuram as perspectivas de carreira. É esse tipo de carreira que, segundo o autor, propicia a construção e crescimento da carreira do indivíduo nas organizações, além da obtenção de promoções e recompensas, tanto tangíveis, quanto simbólicas, como poder e status.

Com a análise do trabalho, da carreira e da transição dos modelos e visão do profissional, como está a carreira hoje? Essa indagação foi feita por Kilimnik e Moraes (2000) em suas pesquisas sobre carreira e transformação no mercado de trabalho. No contexto atual, os autores descrevem um conceito que se torna cada vez mais importante, dada a complexidade e dinâmica do cenário moderno de carreira nas organizações: a trajetória de carreira, ou seja, a sequência de experiências de uma

pessoa relacionadas ao trabalho ao longo do tempo, seja como autônomo, seja como assalariado. Esses autores ainda salientam que os estudos acadêmicos sobre carreira, no passado, enfatizavam o cargo e as ocupações do indivíduo, de forma mais impessoal e condizente com a abordagem burocrática da administração. Atualmente, os estudos de carreira são dirigidos aos aspectos subjetivos: autoconstruções e percepções dos indivíduos acerca dos fenômenos de carreira.

“Trabalhei com consultoria antes de entrar na empresa. Era bem diferente. Aqui parece que tem um tempo diferente. E as experiências que temos no mercado, pra maioria das coisas, meio que zeram...porque aqui mesmo que a tecnologia seja a mesma, a forma de funcionar varia. As normas, os procedimentos...tudo customizado. ”

De Souza e Kilimnik (2009), em sua pesquisa sobre a nova carreira, aprofundaram os estudos sobre as perspectivas subjetivas dos indivíduos que norteiam os profissionais: as pessoas buscam se desenvolver em várias frentes de trabalho, de modo a complementar sua renda ou buscar uma contingência frente a uma eventual perda de emprego. Assim, a carreira assumiria formato de “zigzag”, em que o indivíduo, de forma proativa, busca alternativas de carreira, mudança em seu posicionamento, sem abandonar o que ocupou anteriormente de forma integral: as competências adquiridas em sua trajetória são úteis para o progresso de carreira.

Veloso et al. (2008) evidenciam que a transformação do conceito de carreira extrapola as fronteiras do emprego formal, pois a segurança e empregabilidade estariam relacionados a qualificações pessoais e a atitudes sobre a própria carreira. Assim, o eixo central passa a ser a aprendizagem contínua, o que exigirá dos profissionais uma capacidade de aprender a aprender, reaprender e se adaptar às mudanças, conhecendo-se a si mesmos de forma melhor e explorando suas potencialidades.

Para compreender melhor a carreira moderna, é imprescindível mencionar a teoria da motivação. De modo a complementar a visão da carreira moderna, acredita-se ser mais aderente mencionar os estudos de Herzberg.

Hickson e Pugh (2004) descreveram as pesquisas realizadas por Herzberg acerca de motivação: ele conduziu um programa de pesquisa sobre a motivação no ambiente de trabalho e os efeitos que ela traria para a satisfação e saúde mental dos funcionários. As questões levantadas foram: até que ponto as formas organizacionais

são apropriadas para a satisfação de necessidades das pessoas de modo a propiciar-lhes felicidade? Quais eventos no trabalho podem levar à satisfação e insatisfação?

Como resultado da pesquisa, Herzberg constatou que cinco fatores foram considerados determinantes para a satisfação no trabalho: a atividade do trabalho em si, realização, reconhecimento, responsabilidade e progresso. Tais aspectos atendem, dessa forma, às necessidades individuais de realização do potencial humano, crescimento e desenvolvimento.

Por outro lado, a pesquisa mapeou também situações causadoras de insatisfação: condições de trabalho, política e administração da empresa, salário, supervisão e relações interpessoais. Herzberg concluiu que esses aspectos estão relacionados à “higiene” ou “manutenção” do ambiente de trabalho. Assim, esses fatores interagem com necessidades humanas básicas e primordiais do ser humano, derivadas de sua própria natureza.

De Andrade (2009) acredita que o modelo de Herzberg traz uma definição clara dos fatores chamados de satisfação e os de manutenção. Os fatores de manutenção (ou higiênicos) são necessários aos indivíduos. No entanto, eles não são suficientes para gerar satisfação no trabalho. No entanto, a ausência deles causa insatisfação. Os fatores motivacionais são relevantes, pois se relacionam a necessidades secundárias, tendo o poder de aumentar a satisfação e o desempenho profissional. Os fatores motivacionais estão ligados ao conteúdo do trabalho realizado, como reconhecimento, contribuição, status e crescimento.

Kilimnik e Morais (2000) mencionam os pesquisadores Lawler & Porter (1978): estes afirmam que as atividades executadas pelas pessoas representam uma importante fonte de satisfação nas organizações. Esses autores, através de diversas pesquisas realizadas, concluem que o fator que mais satisfaz as pessoas por meio de recompensas intrínsecas é o desempenho profissional no trabalho, como por exemplo, a gratificação de se fazer um trabalho bem feito. As recompensas extrínsecas, tais como aumento salarial, possuem um efeito no curto prazo, mas não trarão motivação no longo prazo e são consideradas de “higiene” ou higiênicas.

Hickson e Pugh (2004) mencionam a conclusão de Herzberg em suas pesquisas, ao atestar que a satisfação e a insatisfação no trabalho não são opostas, haja vista que se relacionam a fatores determinantes diferentes, associando-se a diferentes aspectos da natureza humana. Kilimnik e Morais (2000) lembram que,

apesar de serem questionáveis em alguns de seus resultados, os estudos de Herzberg deixaram claro que os fatores ligados ao conteúdo do cargo são os que realmente motivam as pessoas, tendo potencial para atender às suas necessidades. O conteúdo do cargo é relevante devido ao fato de ele se relacionar ao trabalho em si, o interesse despertado pelas atividades, desafios, senso de responsabilidade, decisões e participações nos processos de gestão, bem como novos conhecimentos ensejados.

“Eu tenho segurança aqui no emprego. Mas não significa que tenha que ficar na mesma gerência a vida toda. Tentei algumas vezes sair. Mas o gerente não deixou. Com a movimentação interna, eu consegui, mas dei sorte. Conheço quem não conseguiu e está insatisfeito. Não dá pra agradar todo mundo, mas o processo de movimentação ainda tem muito o que melhorar”

Uma vez estabelecida a relação entre motivação, carreira e satisfação pessoal, serão aprofundados conceitos sobre o que traz a satisfação do empregado no ambiente de trabalho. Wagner III e Hollenbeck (1999) caracterizam a satisfação do trabalho como um sentimento agradável do indivíduo que resulta da percepção de que seu trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes referentes ao próprio trabalho.

Enquanto as teorias da motivação de Herzberg tinham foco no conteúdo e contexto do cargo ocupado, ou seja, interno à organização, a satisfação no trabalho depende de outros aspectos fora das fronteiras organizacionais.

Davis e Newstrom (1992) ponderam que satisfação no trabalho representa apenas uma parte da satisfação total do indivíduo. Dessa forma, fatores externos podem influenciar o desempenho do profissional no seu trabalho, bem como o trabalho interferir na vida pessoal do trabalhador. A insatisfação dos empregados traz consequências significativas para as organizações, que podem ser reflexos financeiros, morais e emocionais. As consequências mais comuns para as empresas são o absenteísmo dos empregados, problemas decorrentes de clima organizacional, conflitos, baixo comprometimento com os objetivos empresariais, impacto na qualidade dos produtos, desperdícios, negligência profissional, furtos, dentre outros. Fatores como esses levam as empresas a se preocupar mais com a satisfação dos empregados.

“Eu tive um gerente compreensivo. Mas não foi a regra do pessoal que eu conheço. Um colega meu era super comprometido, fazia tudo direitinho, trabalhava pra caramba. Aí chegou oportunidade pra ele e o gerente não deixou. Outro cara, que não fazia nada, praticamente, um mala, encostado...o gerente deu linha na pipa e liberou o empregado. Injusto demais. Como que o gerente privilegia o cara que deu o melhor de si? Ele foi punido por ser competente? O gerente só pensou na própria caixinha.”

Outro fator que promove a satisfação do empregado no trabalho, segundo Davis e Newstrom (1992), está vinculado com a possibilidade de alcançar metas desafiadoras. Esse aspecto indica que a oportunidade de uso e potencial das habilidades desenvolvidas pelo colaborador estão sendo bem aproveitados. Ainda salientam que, caso o profissional sinta que está estagnado no cargo ou no conteúdo, tenderá à insatisfação. Os autores explicam que o interesse ou preocupação que os gestores possuem em relação às necessidades e expectativas pessoais dos seus profissionais também são considerados e representa uma oportunidade de fortalecimento da relação entre gestores x empregados.

Propiciar um ambiente de trabalho agradável e motivar os trabalhadores, ressalta De Andrade (2009), têm sido desafios atuais dos gestores. Esse autor explica ainda que a satisfação advém do atendimento das necessidades dos indivíduos, notadamente as necessidades secundárias, que representam os fatores motivacionais, segundo a pesquisa de Herzberg. O atendimento das necessidades secundárias, mais abstratas, representam as necessidades emocionais das pessoas e surgem à medida que o indivíduo amadurece, o que varia de acordo com o tempo e circunstâncias de vida. Outros aspectos relevantes ao alcance da gestão envolvem o estabelecimento de uma boa comunicação, especialmente no que tange à clareza das funções e atribuições e ao feedback recebido pelo empregado quanto ao seu desempenho.

Kilimnik e Morais (2000) descrevem a pesquisa conduzida por Hackman & Oldham em 1975, cuja conclusão comprovou que os resultados organizacionais e pessoais (alta motivação, satisfação no trabalho, desempenho de qualidade, baixo turnover e absenteísmo) serão obtidos quando o trabalho for rico em conteúdo. O conteúdo considerado propulsor de resultados favoráveis, tanto à organização quanto ao indivíduo envolve:

- senso de significado: como o indivíduo percebe o seu trabalho. Ele deve ser percebido como importante, significativo e valioso;
- senso de responsabilidade: o quão responsável o indivíduo se sente em relação à condução de seu próprio trabalho;
- conhecimento dos resultados do trabalho: grau em que o indivíduo toma conhecimento de suas informações, ao longo do tempo, de como ele está conduzindo a sua tarefa.

Diante dos conceitos acerca da carreira e seus desdobramentos para a teoria motivacional, é importante elencar as tipologias de carreira nas organizações, seus principais elementos e como elas estão presentes nas empresas.

A teoria que versa sobre carreiras detalha, ao longo do tempo, como as carreiras evoluem, desde seus modelos mais tradicionais até os modernos. As expectativas das pessoas, ao trabalharem em organizações que visualizavam a carreira em um modelo tradicional, era que trabalhassem para uma mesma empresa ao longo de uma vida. O sucesso profissional era atrelado à ascensão dentro da hierarquia da empresa. Kilimnik, Castilho e Sant'anna (2004) destacam que, nessa ótica, a carreira pertencia à organização e demandava dos indivíduos uma atitude mais passiva, de ajustamento à ocupação escolhida, bem como à imagem da organização, ou seja, o que ela esperava dos empregados.

Chanlat (1995) menciona a carreira tradicional como uma possibilidade de as pessoas galgarem ascensão profissional (progressão linear e vertical) e mobilidade social, ancoradas pela estabilidade, hierarquias definidas e planejamento de longo prazo. McDonald, Brown e Bradley (2005) enumeram outras características marcantes: padrão tipicamente masculino de trabalho, tempo integral de dedicação ao emprego. Ainda destacam que esse tipo de carreira é bastante comum no setor público. Hall (1986) elenca aspectos como as recompensas monetárias e o sucesso pela verticalização da hierarquia, além da escalada pela pirâmide corporativa sendo uma possibilidade única de progressão na carreira.

No entanto, diversos problemas são identificados pelos autores quanto à carreira tradicional. Hickson e Pugh (2004) salientam que quando não se busca a consecução de uma forma de integração social dos trabalhadores, problemas

psicológicos e sociais emergem. A estrutura tradicional negligencia, em diversos aspectos, as necessidades individuais dos trabalhadores e não reconhece a integração e convergência entre os objetivos pessoais e organizacionais como uma solução. A carreira é limitada nesse modelo. Martins (2001) argumenta que a noção de avanço, com a expectativa de progressão vertical acompanhada de sinais de crescente status e ganhos financeiros, fica travada à verticalidade e à estrutura rígidas, sem muitas possibilidades de enriquecer o cargo ocupado e de carreira, em sentido subjetivo. A carreira fica limitada a aspectos financeiros.

Considerando a realidade brasileira, De Andrade (2009) afirma que o modelo tradicional ainda é o modelo predominante nas organizações brasileiras, a despeito da literatura contemporânea indicar que a gestão de carreiras foi fundamentalmente alterada. A carreira baseada em tempo de serviço, mobilidade geográfica e escalada constante pela “escada” corporativa predomina nas empresas. Mesmo adotando outros modelos modernos e conceitos, premissas básicas do modelo tradicional ainda são observadas.

Entender a transição entre os modelos adotados pelas empresas é importante para que sejam estabelecidas interfaces e aprofundamentos de conceitos modernos que surgiram a partir dessa mudança. Nicholson e West (1988) salientam que a transição de carreiras significou a mudança de papéis de trabalho assumidos pelos profissionais, ou seja, uma mudança qualitativa e conceitual. Houve uma grande mudança em requisitos de função e contextos de trabalho, a partir de iniciativas empreendidas pelas empresas para adaptação ao mercado e às necessidades dos diversos públicos envolvidos.

Os dois modelos de carreira, o tradicional e o moderno, passaram por um período de transição, contextualizado pelos acontecimentos históricos do meio empresarial e do mercado de trabalho. Chanlat (1995) já observara os dois modelos e faz uma comparação entre eles. O modelo tradicional, em sua visão, possui uma supremacia masculina e de dominação de classes, eminentemente hierárquico, cujo emprego é marcado pela estabilidade no cargo e pela progressão vertical. Por outro lado, o modelo moderno reflete as diversas mudanças sociais: ingresso acentuado de membros de grupos sociais diversos no mercado, papel da mulher no mercado.

A progressão na carreira moderna, segundo Balassiano, Ventura e Fontes (2004), passa a ser descontínua. A estabilidade funcional, nesse contexto, não

predomina: a instabilidade na ocupação de funções e a transição de profissionais por diversas atribuições e responsabilidades se destaca.

Balassiano e Costa (2006) elencam aspectos importantes para as carreiras modernas: elas tendem a ser vinculadas à trajetória do profissional, independente da área de formação ou organização em que essa trilha é seguida. A carreira moderna transcenderia as fronteiras organizacionais: o indivíduo é o responsável pela administração da própria carreira, cuidando do seu auto aperfeiçoamento e dos seus relacionamentos profissionais. Com esse gerenciamento próprio, os empregados traçam estratégias de desenvolvimento profissional. Arthur et al. (1995) chama essa visão de carreira inteligente, ou seja, um conceito cujos pressupostos envolvem a construção de competências pelas pessoas para se adaptarem às exigências atuais, abrindo portas para as oportunidades futuras.

“Carreira em empresa pública é complicada. Mas não dá pra ficar engessada. A empresa compete com empresas de mercado e fica burocratizando os processos. Certas decisões levam tempo pra ser tomadas e dependem de múltiplas instâncias. Isso sem considerar que nem sempre o gerente sabe dizer como o que estamos fazendo contribuirá para o objetivo e metas da unidade. Fica aquela coisa desconectada...aí ficamos perdidos, sem saber o que fazer”.

Retratando a transição dos modelos de carreira, Baruch (2004) menciona que as carreiras lineares deram lugar às multidirecionais. Segundo o autor, a mudança dos modelos de carreira se fez necessária, haja vista que a carreira deve ser flexível e dinâmica para permitir ao indivíduo novas perspectivas de sucesso no mercado atual. As carreiras do futuro propiciam uma maior variedade de opções e direções, não se restringindo tão somente à progressão vertical e hierárquica.

Fleury (2002) remete às teorias da administração para analisar os movimentos de transição de carreira: a carreira tradicional foi concebida com base na administração científica de Taylor, nas primeiras décadas do século XX. Nessa abordagem, a carreira era responsabilidade das organizações e a preocupação das empresas residia em maximizar resultados e eficiência para os processos produtivos, em que os empregados tinham participação restrita e pouco investimento em qualificação pessoal. Essa autora ainda destaca que a transição trouxe características importantes como a empregabilidade e vínculos de curta duração com as empresas,

o que faz parte da nova realidade do campo de trabalho, desconstruindo a visão de que um emprego teria que ser para a vida toda.

De Souza e Kilimnik (2009) destacam que as três últimas décadas foram decisivas para mudanças no conceito e nas práticas organizacionais quanto à gestão de carreiras. O MIT [Massachusetts Institute of Technology] conduziu os preâmbulos das pesquisas atuais sobre carreira. Santos e Abrahim (2008) mencionam que quatro pesquisadores, a saber, Lotte Bailyn, Douglas Hall, John Van Maanen e Edgar Schein, apresentaram contribuições essenciais ao construto de carreira moderna:

- caráter universal do conceito;
- carreira como mediadora essencial na relação entre empresas e indivíduos;
- estudos interdisciplinares;
- reconhecimento da carreira em uma perspectiva objetiva e subjetiva.

Paradoxos organizacionais influenciaram no amadurecimento do construto de carreira e nos estudos que foram conduzidos a partir do fim da década de 70. Chanlat (1995) destaca que transformações na sociedade contemporânea levaram a esses paradoxos: demanda cada vez menor por empregos estáveis e bem remunerados; preocupações financeiras predominantemente de curto prazo; declínio dos valores e da ética no ambiente profissional; crise na educação e encurtamento do horizonte profissional. Esses paradoxos são sustentados por mudanças no ambiente, que envolvem cenário econômico, expansão dos mercados, o imperativo tecnológico e a alta densidade demográfica das regiões.

Considerando os conceitos de carreira e o contexto, De Souza e Kilimnik (2009) salientam que a transição entre os modelos de carreira não ocorre sem tensões: as novas práticas e a perspectiva diferenciada de se visualizar e gerir carreiras demandará do indivíduo um aprendizado essencial, que é o de ser responsável pelo equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Além disso, deve lidar com significados e valores novos em relação à carreira e ao trabalho, sendo essa vinculada ao seu projeto de vida, de forma mais abrangente.

Balassiano et al. (2004) analisaram essa transição, justificando-a: as premissas da carreira tradicional estavam voltadas, essencialmente, para garantia de benefícios e segurança. O sucesso de carreira, em uma perspectiva contemporânea, está

associado principalmente à trajetória pessoal, o que expande o espaço de expressão para o campo familiar, pessoal e profissional. Os trabalhadores, salienta Veloso et al. (2008), assumem o comando de sua evolução profissional.

Ainda referente à transição dos modelos de carreira, Fontenelle (2005) tece considerações, argumentando que a mudança de entendimento da carreira demanda reformulações na forma de agir e pensar, atingindo não somente os profissionais e as empresas, mas também as instituições de ensino que formam tais profissionais. De forma mais ampla, há impactos sociais, políticos e econômicos dessa nova forma de pensar. Além disso, muitas organizações ainda adotam modelos tradicionais de carreira e outras estão em patamares de evolução maior. Esses desafios elencados se tornam maiores ao se constatar a diversidade de modelos e de atuação de gestão de pessoas quanto à carreira profissional.

A partir do momento em que as pessoas conhecem melhor suas preferências profissionais, Schein (1990) afirma que elas se tornam habilitadas a fazer opções mais conscientes de carreira, projetando um processo contínuo de ajuste e compatibilidade entre a organização e o indivíduo. Um dos elementos preponderantes para que esse ajuste ocorra é denominado “âncora de carreira”, que esse autor define como sendo um conjunto de autopercepções quanto a talentos, atitudes e motivações, em especial nos primeiros anos de carreira nas empresas. Essa “âncora” traz uma área de estabilidade para as atitudes individuais, norteando-as na interpretação individual de carreira e as opções de vida escolhidas. São âncoras, por exemplo, a competência gerencial e a competência técnica.

Kilimnik et al. (2006) explicam que as âncoras de carreira são formas de organização das experiências individuais, identificando áreas de contribuição ao longo de uma trajetória individual e gerar critérios para tipos de trabalho diferentes. Além disso, possibilita identificação de padrões de sucesso profissional que o indivíduo pretenda seguir. Assim, os autores ressaltam que as âncoras balizam, guiam, estabilizam e integram a carreira de uma pessoa.

As âncoras estão vinculadas a uma visão de carreira interna, pois segundo Schein (1993), é sustentada por um processo de autoconhecimento, estabelecido ao longo do tempo. Assim, talentos e habilidades, valores individuais e as necessidades e motivos pertinentes à carreira de um indivíduo fazem parte do processo.

A preferência do profissional e as trilhas de carreira que ele almeja estão relacionados ao conceito de âncoras de carreira. Derr (1986) em seu estudo sobre definições de sucesso de carreira profissional utiliza a busca de carreira como um contraponto aos conceitos tradicionais e estereótipos de sucesso, que apontam para o sucesso financeiro e social.

As categorias estudadas a respeito das âncoras de carreira visam abarcar as dimensões profissionais e pessoais do indivíduo. Schein (1996) identificou em seu estudo oito categorias. Para cada indivíduo, haverá prioridades diferentes em relação às categorias. Aquela que for predominante representa a que o profissional não abre mão, mesmo que esteja em processos difíceis de tomada de decisão. As âncoras podem ser observadas em situações reais no trabalho, através de comportamentos dos indivíduos. Inicialmente, Schein, em 1970, identificou cinco categorias:

- autonomia/independência (AI);
- segurança/estabilidade (SE);
- competência técnica-funcional (TF);
- competência gerência geral (CG);
- criatividade empresarial (CE).

“Eu esperava ter mais autonomia para fazer as coisas. Mas tudo que eu propus pro gerente...ele tinha um contraponto. Raramente minhas ideias eram aceitas e mesmo se fossem, pra implantar era um parto. Meu gerente também não estava ligando pra essas coisas. Ele queria tirar o dele da reta. Aí eu dei um basta, sabe. Resolvi mudar de gerência.

“Meu gerente não chamava a equipe pra conversar sobre desempenho. Aí quando chegava o avanço de nível, não dava feedback direito. Não tinha muita habilidade com as pessoas. Tecnicamente sabia conduzir as demandas, discutir..., mas era bruto...não lidava bem com a equipe, com as necessidades das pessoas.”

Em estudos posteriores, Schein (1996) adicionou três âncoras, por admitir que o conteúdo das âncoras pode ter mudado, instigando novas pesquisas. A aplicação das âncoras no contexto contemporâneo está em constante mutação e, assim, pode se tornar problemática em virtude de uma não adequação dos indivíduos a novos cenários. Esse autor vislumbra oportunidades para todos os tipos de âncoras, porém

salienta que o processo de escolha e adequação será mais difícil e demandará dos profissionais demandará um autogerenciamento da carreira. Schein (1996) afirma que independente da estrutura e dos conteúdos das âncoras, serão exigidas do profissional a capacidade de autoanálise e adequação à estrutura ocupacional. As três âncoras adicionadas pelo autor são:

- serviço ou dedicação a uma causa (SD);
- desafio puro (DP);
- estilo de vida (EV).

“Eu resolvi me candidatar porque estava disposto a assumir novos desafios. Não que eu tivesse apenas rotinas, mas estava no mesmo processo faz muito tempo. E desmotivado também”

Dentre os conceitos relevantes elencados ao definir as âncoras de carreira, será dada ênfase aos aspectos de competência e comportamentais. Schein (1996) explica que as pessoas cuja âncora predominante seja a competência técnica ou funcional possuem consciência dessa preferência pela área técnica e mesmo quando ocupam posições gerenciais, geralmente o fazem em áreas técnicas ou funcionais.

Quanto à âncora segurança e estabilidade, reflete o anseio de muitos profissionais por maior segurança e estabilidade. Schein (1996) afirma que existe, nesse caso, uma inclinação a aceitar definições de carreira pelas organizações em que trabalham, confiando que as empresas reconhecerão suas necessidades e competências, agindo pelas suas carreiras e contribuindo para o crescimento profissional. Existem pessoas guiadas por essa âncora que mudam de empresas, no entanto, observa-se semelhança entre a identidade da empresa e a do profissional.

Em 1970, Schein já havia identificado que existem pessoas que buscam desenvolver sua própria identidade profissional, independente da visão de carreira estruturada pela empresa. Eles buscam vincular os resultados do seu trabalho ao seu próprio esforço, em uma abordagem pragmática. Esse perfil representa profissionais que buscam carreiras que permitem maior autonomia e independência, como por exemplo consultores.

Dentre as âncoras identificadas posteriormente por Schein, é importante ressaltar que seus elementos surgiram em virtude de mudanças no mercado e na

sociedade. Schein (1990) afirma que profissionais guiados pela âncora ‘serviço ou dedicação a uma causa’ não possuem, a priori, lealdade à organização. A lealdade que possuem são para os seus próprios valores pessoais. Por exemplo, mesmo que o aspecto financeiro não seja o foco dos indivíduos centrados por essa âncora de carreira, observa-se que o senso de justiça: que eles recebam de forma justa pelo o que fazem.

Referente à âncora ‘desafio puro’, desafios e oportunidades estimulam profissionais norteados por ela. O conceito de sucesso adotado por eles, segundo Schein (1990), indica a superação de obstáculos, desafios e resolução de problemas complexos. Além disso, esse autor menciona que as organizações possuem questões importantes para lidar com empregados dessa âncora de carreira, pois o sistema de remuneração e recompensa adotado pela empresa deve ser aderente às expectativas dos empregados.

Quanto ao balanceamento entre vida pessoal e profissional, a âncora ‘estilo de vida’ representa indivíduos que estão bastante motivados com a sua carreira porque conseguiram integrá-la ao seu estilo de vida. Schein (1990) explica que essas pessoas almejam elevada integração entre as necessidades individuais, familiares e de carreira. Assim, empregos mais adequados a tais expectativas devem propiciar flexibilidade e os empregados esperam atitudes da empresa em relação a isso.

No cenário profissional contemporâneo, o indivíduo passa a ser, segundo Martins (2001), proprietário e administrador de sua própria carreira. O mercado de competências dispostas pelo mercado passa a ser disputado pelas pessoas. A garantia de trabalho passa pela empregabilidade, determinante da atratividade em um mercado instável e competitivo. Esse autor ainda sinaliza uma tendência: a de que as carreiras se tornariam estágios curtos de prospecção, experimentação, maestria e demissão. Torna-se, portanto, um contexto dinâmico que envolve o mercado e o indivíduo deve estar preparado e disposto a reiniciar esse ciclo.

“Eu busquei uma vaga que tivesse mais a ver com o meu perfil. Quando resolvi sair da iniciativa privada para vir pra cá, tinha em mente que não seria fácil e que poderia não dar certo. Resolvi dar tempo ao tempo. Mas cansei. Decidi sair e tentar algo mais aderente ao meu perfil mesmo, porque trabalhar insatisfeito não dá!”

Hall (1996) analisa o mercado em uma perspectiva histórica, antes de introduzir importantes conceitos de carreira moderna. Ele salienta que, no contexto da última década do século XX, quando as táticas gerenciais das reengenharias e dos downsizings impactaram de forma significativa o mundo do trabalho, a literatura sobre carreira passou a reconhecer que as mudanças sociais e tecnológicas eram relevantes. As transições de carreira passaram a ser observadas com mais intensidade e a carreira tradicional passou a dar lugar a novos modelos.

Em um contexto de transição, Hall e Moss (1998) destacam características do que viria a ser a carreira proteana. O termo proteana refere-se ao deus Proteu, que conforme a mitologia grega, muda de forma conforme a sua vontade. Brandão (1991) detalha o mito de Proteu: o termo deriva do grego “primeiro – o que ocupa a primeira fileira, ou o que está à frente de”. Na Odisseia, Proteu é apresentado como um deus marinho, guardador de rebanhos de focas, dentre outros animais marinhos. Ele era capaz de metamorfoses diversas, como transformar-se em leão, serpente, javali, pantera, árvore ou águia. Esse autor complementa que Proteu era o pai da divindade marinha, sendo dotado de poderes divinatórios e buscava fugir a todo custo dos seus consulentes importunos. Trazendo a mitologia para o contexto dos negócios, autores fazem referências, segundo Hall e Moss (1998), a pessoas em uma lógica transacional, gerenciando a sua própria carreira e escolhendo formas que querem assumir, de tempos em tempos, em dado contexto, ao invés de deixar que a organização o faça.

O mito anterior de carreiras, que predominava na carreira profissional, remetia à visão de carreira como “escada” ou “caminho para a carruagem”, sendo assim, reflexos da segurança e estabilidade. Com a transição do modelo tradicional, Hall e Moss (1998) destacam o protagonismo do indivíduo, que assume a gestão de sua própria carreira e movimenta-se de diversas formas, redirecionando-se de acordo com o contexto e suas necessidades. Pesquisas mencionadas por Hall (1976), realizadas tanto com jovens quanto com trabalhadores de todas as faixas etárias, evidenciam uma tendência nos indivíduos de recorrerem a seus próprios critérios de sucesso, focando principalmente a felicidade e a autorrealização. Nesse contexto, a carreira se

torna uma sequência de experiências de trabalho ao longo de uma vida, que proporcionam sucesso psicológico e satisfação pessoal e profissional.

Na última década, Hall (1996) destaca que os estudos de carreira avançaram em direções, que são complementares apenas em parte dos conceitos: a primeira, voltada para a exploração dos valores internos de cada trabalhador, que buscava oferecer um certo parâmetro, um “guia de sucesso” para as carreiras, de forma individualizada. Outra visão abordava a autoadministração da carreira, em que se destacava a habilidade de adaptação do indivíduo às novas demandas por desempenho ou por aprendizagem contínua. Ambas as direções, com suas visões e especificidades, convergiram para a visão da carreira proteana.

Balassiano et al (2004) ressaltam que a proposta da carreira proteana se apresenta como uma forma de compreensão da nova trajetória profissional, por ser um construto vinculado a expectativas individuais e integrando três espaços: pessoal, profissional e familiar. De Andrade (2009) traz insumos relevantes para essa discussão ao enfatizar que a carreira é uma experiência diversificada e que o indivíduo é o “dono” de sua carreira, realizando escolhas e integrando elementos importantes de sua vida, em diversas esferas. Assim, o novo modelo segundo esse autor implica em abandonar a nostalgia dos “bons velhos tempos”, em que as organizações ofereciam estabilidade, para que o indivíduo navegue e trilhe seu próprio caminho.

Hall (2002) aborda os espaços do indivíduo, sendo corroborado por Balassiano et al (2004), ao descrever que a abordagem da carreira proteana traz uma proposta diferente: a carreira se torna um meio de expressão do indivíduo, composto pelo espaço profissional e pessoal. Em cada um dos espaços que o indivíduo atua, ele apresentará diversas subidentidades, desempenhando diferentes papéis. A identidade, esse autor revela, é o autoconceito do indivíduo, a sua avaliação e percepção que tem de si mesmo.

“A carreira aqui é promissora. Mas tem que ter paciência! Já me disseram isso quando cheguei: que eu era jovem de empresa, que tinha muito o que passar. Mas eu não sou verde. Tenho experiência de mercado e muito a contribuir. Mas parece que o que você fez lá fora não conta muito, dependendo da área que você vai atuar. A parte comportamental conta bastante, porque permitiu lidar com diversos tipos de pessoas, mas a parte técnica, esquece. Muita coisa tive que começar do zero. ”

Kilimnik et al. (2006) estudaram a realidade brasileira das carreiras e afirmam que a trajetória profissional tem a tendência de “ziguezague”, ou seja, passa por diversas transições e se depara com alternativas viáveis para o indivíduo, caracterizando a carreira proteana. Martins (2001) também analisou essa tendência no Brasil e explica que a carreira proteana revela um desafio para a gestão de pessoas: como compatibilizar os interesses individuais e organizacionais, atendendo concomitantemente à parte econômico-financeira e aos parâmetros da dignidade humana. Esse autor complementa que existe uma integração de dimensões e papéis do indivíduo, haja vista que estabelece o sucesso psicológico como objetivo, ou seja, sucesso definido por critérios subjetivos. Observa-se também que indivíduos consideram como sucesso psicológico, em diversas situações, o afastamento temporário do trabalho para acompanhar o crescimento dos filhos ou para outras necessidades pessoais. Martins (2001) ainda afirma que o profissional proteano buscará o ajuste das demandas ambientais ao ambiente subjetivo de carreira, focado na flexibilidade e investimento de suas competências, sem deixar de lado os seus objetivos individuais.

A transição do foco da organização para o critério subjetivo e individual como objetivo de sucesso já havia sido abordada por Hall (1996). Enfatiza que a carreira é um conjunto de experiências que é ancorado nas decisões subjetivas do profissional. Assim, o que ocorre com um indivíduo em um contexto organizacional é apenas um fragmento de sua carreira, pois os elementos de integração e unificação que o indivíduo considera, ou seja, o sucesso psicológico, definem internamente a visão de carreira. Em suma, Hall ainda destaca que a carreira é formada mais pela pessoa do que pela organização e que poderá ser reconfigurada ao longo do tempo, de modo a atender às necessidades individuais.

Premissas importantes para a carreira proteana mencionadas por Hall (1976) ressaltam que as pessoas passam a valorizar a liberdade para o desenvolvimento, encontrando desafios, não somente em uma ampla variedade de organizações, como também na plenitude da dimensão humana. A mudança assumida pelo indivíduo é norteadada pelos seus valores. Esse autor destaca ainda que a carreira deve ser reinventada de tempos em tempos e requer das organizações uma gestão humanizada e flexível, para fazer frente ao perfil dos profissionais modernos.

“O discurso de que a carreira é ampla, cheia de possibilidades de atuação...de várias empresas em uma...não funcionou muito para mim. Fiquei alocado, inicialmente, em uma gerência de rotinas administrativas, de processos, cheio de reuniões. E não se decidia nada. O pior nem foi isso. Tentei sair daqui e não me liberaram, mesmo eu oferecendo alternativas. As movimentações ocorrem mesmo, vejo colegas se movimentando...é normal. Mas depende muito de onde você está e de quem você conhece. A carreira fica limitada para quem não sabe onde recorrer. O RH me apoiou, mas disse que a prerrogativa de liberação era do gerente imediato. Ou seja, se ele quisesse me “prender” ali podia. Os programas de movimentação mudaram um pouco esse cenário, mas ainda há muito do sentimento de posse: do gerente que se sente dono da gerência e das pessoas que estão nela. ”

Estabelecendo uma comparação entre a visão tradicional de carreira e a visão proteana, temos que esta abordagem se torna um contraponto da visão anterior, estruturada no tempo e no espaço. Hall (2002) menciona que, enquanto a visão tradicional tinha o foco na estrutura, com os cargos e ocupações, numa abordagem de departamento de recursos humanos, a carreira passa a ter um protagonismo diferente: o próprio indivíduo. A visão de carreira migra do eixo externo (dependente da organização) para uma visão interna e subjetiva.

Assim, o conceito de carreira proteana torna-se um contraponto ao de carreira organizacional, estruturada no tempo e no espaço. Se, tradicionalmente os estudos de carreira enfocavam os cargos e as ocupações do indivíduo, na atualidade dirigem-se às suas “percepções e autoconstruções dos fenômenos de carreira”, como define Hall (2002). Utilizando a terminologia de Schein (1996), o estudo da carreira interna está sucedendo o da carreira externa.

Ainda analisando a carreira tradicional versus proteana, Hall (1993) explica que enquanto visão tradicional tem o sucesso definido pela progressão vertical, por níveis hierárquicos, a visão proteana tem o sucesso delimitado pelo sucesso psicológico, exclusivo do indivíduo, e que depende de um profundo processo de autoconhecimento e expansão da identidade. Ou seja, a carreira inclui a possibilidade de desenvolvimento “em espiral”, onde os empregados movem por diversas funções e áreas nas estruturas organizacionais.

Fontenelle (2005), estudando o “eu proteu” e a aderência do mito à realidade das carreiras proteanas, menciona que o “eu proteu” já se tornou algo disseminado na literatura de gestão de carreiras. Deve-se compreender, segundo a autora, qual a

nova subjetividade que corresponde ao tempo fluido que vivemos na realidade moderna: o “eu Proteu” reflete uma forma contemporânea de se pensar o indivíduo moderno, como sendo um eu maleável, camaleônico e multiforme, disposto a assumir quantas identidades forem necessárias para o sustento e sua sobrevivência.

Proteu não é destituído de forma, afirma Fontenelle (2005). A autora ainda salienta que ele é apenas capaz de mudar a sua forma. Assim, os contornos que o indivíduo dará à sua identidade para buscar a sua trajetória profissional são formas diferentes de se adaptar a contextos globais, buscando aderência a seus anseios pessoais e familiares.

Hall (1993) destaca algumas características pessoais que favorecem a visão proteana destacam-se a aprendizagem contínua, a responsabilidade pessoal, autonomia e o autoconhecimento.

O quadro 5 demonstra como o mito de Proteu se relaciona às características do profissional da carreira proteana:

Proteu	Profissional Proteano
Dom da adivinhação, habilidade de prever o futuro	Habilidade de planejar a carreira com base em uma visão de futuro compatível com seus objetivos de carreira e vida
Habilidade de mudar de forma física	Versatilidade, flexibilidade e adaptabilidade
Decisão de fugir dos mortais que o importunam	Decisão de mudar de emprego ou redefinir a carreira quando esses não se aproximam dos seus objetivos de carreira e vida
Transformação em animais perigosos para afastar os mortais inoportunos	Utilização de suas habilidades e competências para atingir seus objetivos de carreira e vida

Quadro 5 - O mito de Proteu e o perfil do profissional proteano. Fonte: MARTINS (2001)

Martins (2001) traz um aspecto que caracteriza a carreira proteana: o conhecimento se torna um fator-chave diante da competição global, tornando-se o centro das atenções no contexto da administração. O profissional proteano seria o tipo de indivíduo que, segundo esse autor, mais facilmente se adaptaria ao novo contrato psicológico e às demais características da sociedade do conhecimento: as escolhas serão pautadas em referenciais próprios e visam ao equilíbrio entre vida e carreira.

Ainda em relação a aspectos importantes desse modelo de carreira, Briscoe, Hall e DeMuth (2006) mencionam que, motivadas também pelo conhecimento, as

atitudes de carreira proteana podem ocorrer sem mobilidade geográfica, ou seja, troca de emprego. As carreiras se tornam menos compromissadas com as organizações.

O crescimento horizontal passa a ser valorizado na carreira proteana, de acordo com Balassiano et al. (2004), expandindo competências e estabelecendo novos relacionamentos com pessoas e formas de trabalhar. O fator humano faz a diferença nessa abordagem, pois as maiores fontes de desenvolvimento profissional residem nos relacionamentos e desafios no trabalho, em detrimento do formalismo dos treinamentos.

O quadro 6 sintetiza as principais discussões teóricas da carreira proteana:

A carreira é gerenciada pela pessoa e não pela organização.
A carreira é uma série de experiências ao longo da vida: qualificações, aprendizados, transições e mudanças de identidade (a idade da carreira é o que conta e não a idade cronológica).
O desenvolvimento é: <ul style="list-style-type: none">• obtido por meio do aprendizado contínuo;• autodirecionado;• relacional;• encontrado em desafios de trabalho.
O desenvolvimento não é (necessariamente): <ul style="list-style-type: none">• treinamento formal;• retreinamento;• mobilidade para cima.
Os ingredientes para o sucesso vêm mudando: <ul style="list-style-type: none">• de know-how para learning-how;• de segurança no emprego para empregabilidade;• de carreiras organizacionais para carreiras proteanas;• de ser humano do trabalho para ser humano integral.
A organização provê: <ul style="list-style-type: none">• tarefas desafiadoras;• desenvolvimento de relações;• informações e outros recursos de desenvolvimento.
O objetivo da carreira é o sucesso psicológico.

Quadro 6 – Carreira Proteana. Fonte: Neves et al. (2013)

O perfil dos profissionais pode ou não favorecer o desenvolvimento de uma carreira proteana. Hall (2002) salienta que nem todos os indivíduos possuem os requisitos necessários para assumir uma carreira com tais características e podem sentir a necessidade de um suporte externo para se adaptarem e prosseguirem. O seu sucesso dependerá da adaptabilidade, do autoconhecimento e do aprendizado de novas habilidades. Caso o indivíduo não tenha perfil de promover a autonomia necessária ao desenvolvimento pessoal e profissional, ele deve buscar apoio.

A liberdade do indivíduo na visão proteana se contrapõe à abordagem tradicional. Martins (2001) cita que o profissional tradicional é, em certa medida,

estressado e focado apenas na eficiência, por buscar apenas o desenvolvimento de habilidades que o mercado de trabalho deseja, sendo cada vez mais exigente e específico. O autor acrescenta que o indivíduo proteano, por sua vez, é capaz de avaliar o quanto uma qualificação adicional é realmente relevante para o seu desenvolvimento de carreira, evitando assim, dispêndios de tempo, financeiros e emocionais na busca de títulos que não irão agregar à sua eficácia pessoal.

“Quando tentei transferência fora do programa de movimentação, sinalizei ao RH que eles precisavam pensar de forma mais estratégica. Ficavam muito presos à norma. Não viam o lado do empregado. Ou até reconheciam, no meu caso e compreendiam a gravidade da minha situação familiar, mas não tinham como ajudar. Tudo era “normas, procedimentos, liberação gerencial”. Eu queria ter mais flexibilidade em relação à minha carreira, sabe? Não que eu quisesse fazer qualquer coisa, à revelia da empresa, porque sei que a empresa tem suas prioridades. Mas existe uma falta de isonomia, tratamentos diferenciados. Colegas que conseguiram transferência sem ter vaga na gerência destino, com menos tempo de empresa que eu. Essas coisas desanimam. Mas consegui ser transferido, mesmo que não seja para uma vaga ideal, mas era o que eu podia, no momento, e que atendeu à minha prioridade naquele momento. Não estou satisfeito ainda, mas bem melhor que antes”

As organizações, diante do perfil proteano, são demandadas a repensar seus modelos de gestão de pessoas. De Andrade (2009) menciona que elas devem oferecer flexibilidade estrutural, facilitando a mobilidade, foco no autodesenvolvimento, disseminação de informações e compartilhamento de recursos disponíveis, além de ter como valor a promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A lógica empresarial é amplamente debatida no contexto das carreiras proteanas. Nas organizações públicas, De Oliveira (2014) traz reflexões acerca de como a administração pública direta e indireta estão assimilando tais premissas. A autora explica que a visão proteana pode também se manifestar no setor público, na medida em que o servidor ou empregado público vão além do comportamento padrão esperado, pensando em sua responsabilidade e papéis a desempenhar visando a coletividade e competitividade do setor em que atua. Além disso, ele pode utilizar informalmente a estrutura pública e seus benefícios oferecidos para atingir seus objetivos pessoais. Assim, o próprio servidor ou empregado público espera uma visão

cada vez mais flexível, dissociada da visão tradicional de carreiras, buscando uma lógica proteana para seu encareiramento.

Apesar das diversas vantagens auferidas pela lógica proteana, existem aspectos negativos discutidos na literatura. Brousseau (1996) nota que a “desvinculação plena” que a carreira proteana apregoa, dissociando a carreira interna da externa e dando independência e liberdade ao indivíduo pode fazer com que exista um sentimento de apatia e indiferença por parte da organização ou do indivíduo, em momentos que ele possa se sentir desamparado. Um perfil profissional bastante contundente é necessário para conduzir de fato uma carreira proteana, não sendo todos que possuem esse perfil. Além disso, a falta de vínculos especiais ou de identidade, em que o indivíduo se identifica com a organização, tendem a provocar uma cisão perigosa entre empresas e empregados. Esse autor considera prejudicial, especialmente na visão das organizações, essa sensação de “liberação de responsabilidade” sobre a carreira profissional dos indivíduos.

Balassiano et al (2004) identificaram riscos à carreira proteana, pois existem possíveis prejuízos, especialmente para as organizações, apesar do entusiasmo que muitos autores têm em relação a essa visão, enfatizando que a carreira é responsabilidade do indivíduo.

Cezimbra (2003) menciona que o vínculo entre a carreira proteana e a constituição de uma “crise afetiva” podem impactar negativamente, pois o indivíduo buscará, autonomamente, projetos individuais de forma fragmentada. A escolha de uma habilidade profissional que lhe permita “continuar nela a vida toda” contrasta com as contínuas mudanças requeridas pelo modelo de carreira proteana. Entretanto, não se deve entender as mudanças de carreira como imperativas, pois são escolhidas pelo indivíduo quando assim desejar.

A falta de consistência e o sentido da vida, de uma forma mais ampla, podem desencorajar os profissionais nessa busca. As mudanças sucessivas de local de trabalho podem trazer uma falsa percepção, em que as cadeias hierárquicas no desempenho e avaliação profissional podem diminuir ou até mesmo desaparecer. O fator hierarquia, segundo Nicholson (1996), é importante no processo de interação entre as pessoas.

O impacto psicológico dessas seguidas mudanças de local de trabalho pode provocar também a falsa percepção de que diminuem ou até desaparecem as cadeias

hierárquicas no desempenho e avaliação profissional. Com base em princípios da psicologia evolucionária, Nicholson (1996) ressalta o fator hierarquia no processo de interação entre pessoas. De Andrade (2009) acredita que o modelo proteano seja mais democrático, porém alerta que existe uma certa instabilidade e descontinuidade no modelo horizontal, em contraponto com as abordagens tradicionais de carreira.

Foucault (1994) analisa formas de poder disciplinar para o indivíduo. O conceito de utilidade e docilidade explora a forma singular em que o indivíduo relaciona a modernidade a ele mesmo, no que o autor descreve como a tirania da identidade de si. A fragmentação da identidade advém da perda do senso de utilidade que o indivíduo percebe em sua relação profissional com a organização. Um indivíduo dócil e obediente se contrapõe à visão proteana, porém quando ele age por conta própria e desenvolve a autonomia, também pode fragmentar a sua identidade.

A associação da carreira proteana a um perfil de winners ou vencedores é um aspecto negativo explorado por Vardy e Kim (2007). A ênfase individualizada da carreira proteana caracteriza os profissionais que sempre encontram o trabalho que “estão destinados a fazer”, como se fosse uma lógica natural. No entanto, na vida real, pessoas que possuem orientação proteana podem ser malsucedidas e a literatura evidencia, segundo esses autores, o perfil dos bem-sucedidos.

“No mercado, tudo era muito rápido. Eu ascendi a um cargo sênior em menos de três anos. Fui gerente, liderei equipes...e se você não dava a resposta no ritmo que queriam, tiravam você do cargo, mandavam você embora. Quantos colegas meus eu vi saírem na iniciativa privada...uma rotatividade bem maior...agora aqui, as coisas são diferentes. Fiquei três anos na categoria júnior do meu cargo. Conheci empregados que não se atualizavam, ficavam ‘encostados’ na gerência. Para você fazer um projeto, empreender uma iniciativa, era tudo numa velocidade diferente. Hoje, acredito que haja maior agilidade, mas nem se compara com o mercado privado”.

De Andrade (2009) ressalta que a carreira proteana, diante dos diversos desafios que as organizações enfrentam, requer a adoção de práticas gerenciais compatíveis com a sua lógica, em que pese a literatura preconizar o eixo individualista da abordagem. Investir na promoção e autogerenciamento da carreira pode ser uma vantagem competitiva para as organizações, na medida em que favorecem a retenção e desenvolvimento de profissionais competentes em seus quadros.

3. METODOLOGIA

De modo a atingir os objetivos propostos na pesquisa, pretendeu-se utilizar a técnica de pesquisa de estudo de caso, à luz da abordagem interpretativa.

O estudo de caso tem o objetivo de analisar detalhadamente poucos objetos, de forma a permitir um entendimento mais profundo da situação. (GIL, 2002).

Yin (2010) argumenta que existe uma contribuição do método de estudo de caso para o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, entre outros. Assim, sua utilização é amplamente difundida nas ciências sociais aplicadas, tais como a administração.

A necessidade de se utilizar tal método surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Ou seja, permite investigar os fenômenos para que as características holísticas e significativas dos eventos da vida real sejam preservadas.

Yin (2010, p. 22) salienta que, em geral, os estudos de caso são o método preferido quando:

- as questões “como” ou “por que” são propostas;
- o investigador tem pouco controle sobre os eventos;
- o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real.

A escolha pela por essa técnica pelo pesquisador justifica-se pela necessidade de conhecer detalhadamente os principais impactos e desdobramentos dos programas de movimentação interna para a efetividade organizacional.

Daft e Weick (2005) comentam que as organizações estão entre os sistemas de maior complexidade. A maior parte das pesquisas empíricas não leva em consideração tal cenário, supondo que as organizações se comportam como sistemas mecânicos. Entretanto, a abordagem contemporânea da administração reconhece que as organizações são sistemas interpretativos, recebendo informações altamente especializadas além de interagir com o ambiente que o cerca. O pesquisador, dessa forma, deve buscar formas de melhor conhecer os fenômenos em que almeja focalizar seus estudos.

A relevância das pesquisas interpretativas é evidenciada em estudos de gestão e organizacionais, respondendo a questões que não podem ser respondidas por metodologias survey de experimentos tradicionais, o que trará maior entendimento de dimensões simbólicas da vida nas organizações. (PRASAD E PRASAD, 2002)

Hanashiro et al. (2008, p.140) abordam como um processo de recrutamento e seleção pode ser analisado quanto aos seus resultados para a gerência, ao argumentar que “avaliar os resultados consiste em averiguar, na área cliente, como vem ocorrendo o desempenho e integração do novo empregado, bem como as dificuldades que apresenta. Essa avaliação pode ser realizada mediante entrevista com o gestor da área cliente, os colegas de equipe da qual o candidato passou a fazer parte e o próprio candidato. Esse procedimento pode não só servir como aprendizagem para o profissional de seleção, como também constituir aprendizado para o gestor e para a equipe, aperfeiçoando o processo de integração”.

A tabela abaixo mostra, de modo mais detalhado, como a técnica subsidia a pesquisa interpretativa:

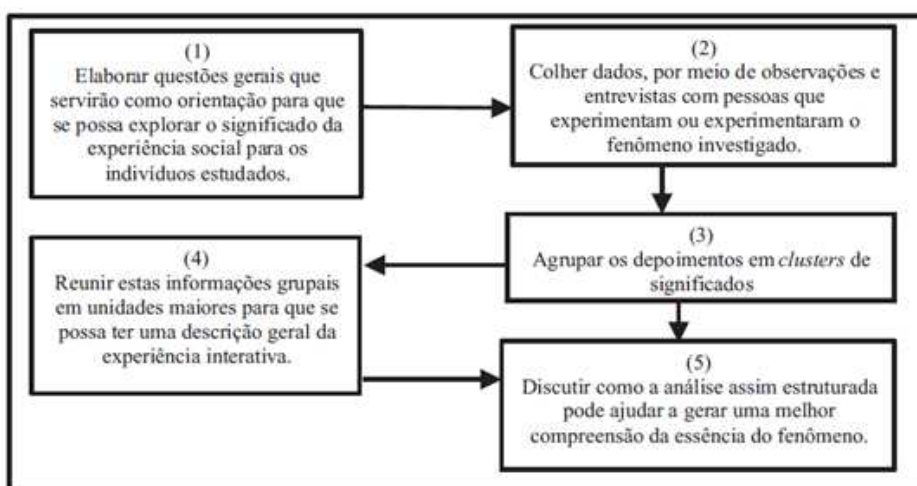


Figura 1 – Coleta de dados. Fonte: Carvalho e Vergara (2002)

Detalhando a metodologia de pesquisa, foram adotados dois eixos principais:

a) análise interpretativa de dados, utilizando-se de pesquisa documental. A análise recorrerá a documentos e relatórios elaborados pela empresa, sendo coletados insumos de forma impessoal. O propósito da análise documental é fornecer

um contexto para interpretação das entrevistas, representando, na linha histórica, insumos valiosos para a interpretação dos fatos.

Lüdke e André (1986) argumentam que a análise documental pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema. Importante salientar que os documentos utilizados serão os originais, sem tratamento analítico. O diagnóstico que será decorrente da análise trará insumos para endereçar ao objetivo de pesquisa pretendida.

b) entrevistas semiestruturadas com parte dos empregados que foram movimentados pelos ciclos internos de movimentação interna, com vistas a coletar suas percepções sobre a efetividade de sua movimentação e como ele percebe a sua carreira na nova gerência.

Para analisar os resultados da entrevista, foi adotada a metodologia de análise de conteúdo.

Freitas et al. (1997) conceitua a análise de conteúdo como sendo um conjunto de instrumentos, em aperfeiçoamento constante, que tem como objetivo a análise de conteúdos verbais e não verbais. A interpretação das informações se dará em dois polos: a objetividade e a subjetividade. O método possui diversas etapas sugeridas, que variam de acordo com o autor pesquisado.

De modo a utilizar uma metodologia que balize a análise de conteúdo, foram adotadas as etapas propostas por Bardin (2011), pois Silva e Fossá (2015) mencionam que esse autor é o mais citado em estudos dessa natureza na área da administração.

Bardin (2011) organiza a análise em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. De forma mais detalhada, o autor menciona como essas etapas serão desdobradas:

- leitura do material coletado (entrevistas e documentos);
- codificação para formulação de categorias de análise, à luz do referencial teórico
- recorte do material coletado em unidades de registro comparáveis, com o mesmo conteúdo semântico, através de palavras, frases, parágrafos;

- categorização em itens que se diferenciam, tematicamente, nas unidades de registro, de forma organizada. A formulação dessas categorias segue princípios como homogeneidade dentro das categorias distintas criadas, pertinência na mensagem, de modo a minimizar distorções, objetividade, compreensão e clareza.

- agrupamento das unidades de registro em categorias comuns;
- agrupamento progressivo das categorias (iniciais → intermediárias → finais);
- inferências e interpretações dos conteúdos, à luz do referencial teórico pesquisado.

De modo a contextualizar a realização das entrevistas, foram consultadas diversas bases de informações documentais de recursos humanos da empresa. São itens que foram analisados:

- pesquisa de clima organizacional dos anos 2013 e 2014, realizadas no período dos ciclos de movimentação interna da empresa. Foram priorizadas na pesquisa temas-chave aderentes ao objetivo pretendido neste trabalho, como carreira, satisfação do empregado e movimentação interna.

- entrevistas de desligamento dos empregados, elencando aspectos que motivaram a saída do empregado não somente da empresa, mas da gerência de Tecnologia da Informação e Telecomunicações, em movimentações internas realizadas.

- consulta a informações dos ciclos de movimentação interna e do plano de cargos da empresa, com foco nas carreiras específicas de Tecnologia de Informação e Telecomunicações, como analista de sistemas e engenheiro de telecomunicações, para subsidiar análises realizadas, vinculando o contexto dos empregados entrevistados, a organização e o referencial teórico.

A relevância da pesquisa documental se justifica para mostrar como os empregados percebem os diversos processos de recursos humanos, sua efetividade e os impactos que trazem para a sua vida pessoal e profissional.

4. PESQUISA DOCUMENTAL

4.1 Pesquisas de desligamento/transferências

Foram analisadas as pesquisas de desligamento dos empregados e transferências internas, realizadas entre 2013 e 2015, totalizando 30 fichas específicas com os relatos de tais entrevistas. Essas foram conduzidas por profissionais de recursos humanos da empresa (psicólogos e assistentes sociais) durante esse período. O foco da análise foi identificar palavras chave e construtos relevantes que fossem aderentes ao marco teórico e aos objetivos geral e específicos da pesquisa.

As categorias elencadas para o questionário que foi aplicado para as entrevistas de desligamento dos empregados foram quinze. Os entrevistados classificaram, por grau de importância, as categorias.

1. Insatisfação com treinamento e desenvolvimento oferecido pela TIC
2. Insatisfação com avanço de nível e promoção na TIC
3. Dificuldade de crescimento funcional na TIC - função gratificada
4. Dificuldades na relação com colegas de equipe
5. Dificuldades na relação com outras equipes da TIC
6. Insatisfação com o tipo de atividade desenvolvida na TIC
7. Insatisfação com a baixa utilização de conhecimentos no trabalho
8. Insatisfação com o regime de trabalho ao qual esteve submetido na TIC
9. Dificuldades na relação com superior imediato
10. Insatisfação com as condições de trabalho (SMS)
11. Desejo de retornar à cidade de origem
12. Desejo de mudar de cidade (exceto cidade de origem)
13. Problemas de ordem pessoal e/ou familiar
14. Oportunidade de trabalho em outra atividade
15. Oportunidade de crescimento funcional

Quadro 7 – Análise documental – questionário de desligamento. Fonte: Empresa.

A pesquisa documental trouxe insumos relevantes para as entrevistas realizadas, devido ao contexto em que foram aplicadas. Os questionários de 2013, por exemplo, remetem a um período de transição, pois a empresa não contava com um programa de movimentação interna estruturado e, em outubro desse ano, deflagrou o primeiro programa abrangente de movimentação para os empregados, divulgando oportunidades em todo o país, para diversos cargos.

O cenário anterior ao programa de movimentação é interessante de ser analisado, pois os empregados da gerência TIC tinham percepções diversas sobre a sua carreira e, em certa medida, que permanece até os dias atuais.

As transferências de empregados, antes do programa de movimentação, se davam apenas mediante negociação empreendida entre as gerências de origem e de destino do empregado, sendo que a iniciativa de buscar uma nova oportunidade dentro da empresa era do próprio empregado. O papel da gerência de recursos humanos, nesse caso, era de intermediar a negociação entre as partes interessadas.

No entanto, não são raros os casos em que os empregados conseguem uma área destino e a sua gerência imediata não o libera para movimentação. Isso porque as normas da empresa preconizam que a movimentação do empregado depende da anuência da gerência de origem e destino, ou seja, somente o interesse da gerência destino não é o suficiente para que seja concretizada a movimentação.

A premissa de anuência gerencial continua vigente para as movimentações internas. No entanto, com o advento dos programas de movimentação, os regramentos passaram a prever a possibilidade de movimentação do empregado sem anuência direta do gerente imediato do empregado, desde que a saída do empregado não ultrapassasse o percentual de 10% do quadro de pessoal existente na gerência. Mesmo assim, o gerente poderia “vetar” a movimentação, redigindo uma justificativa para retenção do empregado na gerência. A justificativa, se validada pelo gerente executivo da unidade, significaria a não movimentação do empregado. Regramentos de programas de movimentação posteriores, de 2014 em diante, passaram a responsabilidade de veto ao Diretor de contato, fazendo com que a justificativa de não-movimentação tivesse que ser mais robusta. Em muitas situações, o próprio gerente executivo não levou a justificativa ao Diretor, liberando a movimentação.

Houve regramentos específicos em 2015, por exemplo, que garantiam aos empregados selecionados a movimentação, independentemente de anuência gerencial. Isso se deveu à necessidade prioritária de pessoal em áreas recém-criadas pela empresa. Como o ingresso de novos empregados fica restrito a novos processos seletivos públicos, a movimentação seria a forma mais ágil de balanceamento de pessoal nas gerências.

Explanado esse contexto histórico da movimentação interna, serão analisados os resultados das entrevistas, disponibilizadas por análise documental, tanto no ano de 2013 quanto em 2014.

Em 2013, na gerência TIC, os empregados entrevistados relataram como principais motivadores para a transferência a falta de oportunidades de desenvolvimento funcional e a dificuldade de crescimento funcional. Entenda-se por crescimento funcional a oportunidade de assumir funções gratificadas, que incluem gerências, coordenações e consultorias. Os empregados entrevistados à época tinham, em sua maioria, menos de dez anos de empresa e tinham expectativas de progressão funcional rápida. Outros aspectos foram mencionados, porém com bem menos relevância naquele ano.

Quando questionados acerca dos fatores de atração, ou seja, aqueles aspectos que os empregados consideram atrativos para assumir uma vaga na empresa, foi ressaltada a possibilidade de crescimento na empresa e a percepção subjetiva de estabilidade no emprego.

As possibilidades de crescer na empresa, teoricamente, são muitas e não se restringem à ocupação de posições gerenciais, que os empregados sinalizaram como sendo difícil. Importante salientar que cada área da empresa possui especificidades e gerências vinculadas à atividade-fim da empresa são vistas como atrativas do ponto de vista de carreira. Ao ingressar na empresa, os empregados mencionaram tal perspectiva, no relato documental. A estabilidade se refere ao fato de o emprego público se dar mediante aprovação prévia em processo seletivo público. Apesar do ingresso não garantir estabilidade de fato (regime celetista), na empresa existe uma cultura de estabilidade e dificilmente um empregado é dispensado por justa causa.

Comentários diversos foram feitos durante essas entrevistas em 2013 e foram documentados itens relacionados com o objetivo desta pesquisa. Estão elencados abaixo os principais:

- percepção de ausência de plano de carreira e sucessão;
- empregado percebe seu trabalho como pouco valorizado;
- busca de desenvolvimento em outras áreas da empresa que possibilitam melhor direcionamento na carreira;

Observa-se que o foco da motivação em solicitar transferência de unidade é o conteúdo do cargo, ou seja, aspectos motivacionais relacionados com o dia-a-dia e com a estruturação de carreira. A carreira na empresa é estruturada de uma forma única, através de um plano de classificação e avaliação de cargos, que contém descrições dos cargos de admissão. Ao longo da carreira, ele pode progredir anualmente através do processo de avanço de nível e promoção.

A percepção documentada desses empregados é que a carreira avança mais rapidamente fora da gerência TIC e o principal aspecto mencionado nas categorias do questionário é a falta de oportunidades de ocupar função gratificada. Esses empregados possuíam expectativas de ter mais oportunidades. Deve-se ressaltar que esses questionários foram direcionados a empregados transferidos para outras unidades, assim, é possível ter um panorama, ainda que de abrangência restrita, de alguns empregados da gerência TIC que foram transferidos e entrevistados à época, não devendo ser generalizada para todos os empregados.

Já para os questionários aplicados em 2015, há variáveis novas a considerar. Parte considerável das transferências internas na empresa por iniciativa do empregado se deu através dos programas de movimentação interna. A pesquisa documental dos questionários e entrevistas realizadas em 2015 trazem um panorama diferente, o que é analisado também pela presente pesquisa, devido ao fato do horizonte de tempo pesquisado ser similar (2014/2015).

Referente aos principais motivadores da movimentação interna registrado em tais documentos em 2015, são observados aspectos relacionados à progressão funcional, tal como nos registros de 2013.

No entanto, novas variáveis se destacam, sendo a oportunidade de trabalho em outra área, o principal motivo de transferência. Outros aspectos são mencionados, que não tinham sido observados em registros anteriores, tais como: a insatisfação com a atividade desempenhada, desejo de retorno à cidade de origem, dificuldades de relacionamento com a gerência imediata.

Os registros de 2015 possuem motivadores diversos e relacionados, inclusive, com a variável equilíbrio vida pessoal e profissional, haja vista que empregados viram, nos programas de movimentação interna empreendidos desde 2014 com mais frequência, uma real oportunidade de mudança de domicílio, buscando proximidade com os familiares, melhor qualidade de vida e redução de custos. Outra demanda latente que os programas de movimentação, ao longo do tempo, propiciaram a empregados da TIC, foi o de mudar de atividade e de um redirecionamento de carreira.

Dentre as percepções identificadas nas respostas livres do questionário e da entrevista, a pesquisa documental identificou muitos aspectos vinculados à gestão de pessoas. Considerando o eixo desta pesquisa, destacam-se relatos como:

- não valorização das pessoas e falta de meritocracia. Designações para funções gratificadas, em diversas situações, não considera a competência técnica (tanto específica como de gestão de pessoas).

- empregados direcionaram a sua formação e buscaram atividades compatíveis com suas afinidades, alinhando conhecimento e experiência;

- a dificuldade em conseguir funções gratificadas foi relatada por diversos empregados. Inclusive, comparam com os colegas que atuam em outras áreas, de mesma carreira e tempo de companhia similar: a insatisfação emerge dessa comparação, sinalizada por vários nesses documentos pesquisados, como por exemplo, ao mencionar colegas de outras unidades que “viram consultores, com pouca experiência e sem perfil”.

- o fato de não ter obtido liberação do gerente para transferência por iniciativa própria o levou a se inscrever nos programas de movimentação. Alguns entrevistados nesses documentos relatam que somente conseguiram transferência mediante tais iniciativas corporativas. A dificuldade de mobilidade interna foi frequente nas menções desse documento.

- dimensionamento de equipes inadequado e mal aproveitamento das pessoas, em relação ao seu potencial

Assim, os relatos de 2015 corroboram as percepções de 2013 e evidenciam outros aspectos não observados na pesquisa documental desse ano, pois sinalizam uma preocupação dos empregados com a carreira, em uma iniciativa de autogestão: os empregados buscam oportunidades condizentes com seu perfil (formação acadêmica e competências) e experiência profissionais. Além disso, alguns sinalizaram a oportunidade de balanceamento da vida profissional com a pessoal, ao se candidatar a vagas de trabalho em suas cidades de origem ou próximas.

4.2 Pesquisas de clima organizacional

Foram verificadas percepções dos empregados, coletadas a partir das pesquisas de clima aplicadas pela empresa. Importante ressaltar que foram analisados por esta pesquisa apenas insumos relacionados à movimentação interna de empregados que pudessem se relacionar aos programas de movimentação, que já começaram a atingir um nível de maturidade já em 2014.

De todas as manifestações sinalizadas, foram observados 98 registros no total, referentes aos programas de movimentação, que possivelmente se referem às primeiras iniciativas de 2013, em âmbito corporativo. A presente pesquisa analisa a natureza de movimentações, porém, com foco naquelas a partir de 2014, que incluem programas desenvolvidos pela própria gerência de recursos humanos da TIC e outras, corporativas, locais (diretoria) para outras unidades.

Foram relatadas questões interessantes, tais como:

- dificuldade de mudar de gerência, mesmo com o programa de movimentação interna (prerrogativa de não liberação justificada). Muitos empregados foram “barrados” em programas de 2013. Tais não liberações, à medida em que os programas foram ocorrendo (2014/2015), se tornaram menos numerosas e mais

dificultadas, inclusive, pela burocracia de aprovação, que estava no nível de Diretoria, para barrar as movimentações.

- empregados reconhecem que a implantação de um programa de movimentação interna representou uma evolução nas políticas de pessoal da empresa.

- crítica em relação às oportunidades serem divulgadas por cargo e senioridade, vetando a inscrição de empregados de outros cargos, mesmo que as atividades fossem similares. O programa não consideraria, na visão de alguns relatos, a função e experiência, dissociados do cargo. O cargo de admissão do empregado seria uma âncora que restringiria a sua carreira ao longo dos anos.

- demanda dos empregados por programas de movimentação periódicos. Na época da pesquisa, haviam sido realizados apenas 2 programas de movimentação, sendo um deles de âmbito corporativo e com maior abrangência. Em 2014 e 2015, tais oportunidades foram ampliadas e houve mais programas de movimentação, mas na época da pesquisa, o documento registrou a demanda latente por mais movimentações, haja vista que havia restrições para movimentação: o empregado a ser movimentado, aprovado no programa, poderia ser vetado na movimentação caso a quantidade de empregados selecionados de sua gerência imediata superasse 10% do quadro de pessoal da mesma.

- pouca clareza das oportunidades. Empregados se candidataram e não tiveram a chance de ser entrevistados, por exemplo. Não houve feedback quanto à não seleção. Muitos se candidataram “no escuro”, sem saber o que realmente era o perfil das vagas. A conversa telefônica ou entrevista, em algumas situações, não foram suficientes para que o empregado tomasse sua decisão. Foi uma especificidade dos primeiros programas, que não trouxe um descritivo do trabalho ou da função esperada, constando apenas a gerência, o cargo e a localidade. O empregado, para se candidatar, tinha que ligar para a pessoa de contato e conversar antes. Algo que não ocorreu com programas posteriores, que contaram com uma solução de TI própria, detalhando o perfil das oportunidades.

- empregados mencionaram que os programas de movimentação interna possibilitaram aos empregados, que são de outros estados do Brasil, retornassem à sua cidade de origem, haja vista que a empresa tem unidades espalhadas pelo país. Tal situação representa um pleito dos empregados, sinalizada nesses documentos de

pesquisa de clima organizacional, considerando que os processos seletivos, para diversos cargos, oferecem vagas de polo Nacional, ou seja, com a possibilidade de alocação em qualquer local do Brasil onde a empresa tenha instalações administrativas e operacionais. No entanto, a demanda por pessoal sinalizada pelas gerências é concentrada: a maior parte das vagas são para o polo Rio de Janeiro e, a depender do cargo, Macaé. Assim, os empregados alocados nessas cidades devem mudar de localidade e existe um ônus, pois o empregado deve se adaptar à nova realidade.

- entrevistados que são do próprio Rio de Janeiro cogitam se transferir para regionais (outros estados do Brasil). Além do custo de vida menor, relatam que existe uma rotina de trabalho mais tranquila nas regionais, enquanto que na sede, haveria uma sobrecarga de trabalho. Alguns relatos sinalizam, assim, para uma melhor qualidade de vida. Por outro lado, observa-se que a maior parte das oportunidades divulgadas é no Rio de Janeiro. As oportunidades nas áreas geográficas pelo Brasil existem e foram divulgadas, com uma elevada relação candidato/vaga. Regiões como a Bacia de Santos e Vitória, por exemplo, são regiões que observaram expansões de atividades nos últimos anos.

- existem relatos na pesquisa documental de que o programa, em suas primeiras edições, deveria ter focado mais em experiência e currículo, ou seja, no perfil e nas competências dos empregados que se candidatam às oportunidades. Empregados sinalizam uma discrepância entre os cargos que as gerências divulgam em suas oportunidades e a experiência profissional e competência dos empregados, ressaltando o aspecto restritivo de se divulgar oportunidades baseando-se no plano de cargos da empresa. Salientam, ainda, que as atividades, em muitas situações, não correspondem ao perfil que foi demandado e até mesmo existiriam desvios a ser tratados nesse sentido.

- apesar de os programas de movimentação terem premissas de liberação de empregados pelos gerentes, ainda existia resistência, nos primeiros processos, de liberar o empregado. Segundo relatos documentados, a cultura gerencial instaurada permitiu tal postura. Os empregados sugerem mais flexibilidade para o processo e um foco maior na carreira individual, ao invés de pensar no quadro de pessoal de sua gerência como sendo uma “propriedade”.

- empregados demonstraram insatisfação quanto ao que o programa se propôs e o que realmente foi atingido. Mencionam, por exemplo, a quantidade de empregados selecionados e liberados em tais programas, que apesar de ter sua relevância e conseguir atender a necessidades individuais e gerenciais em vários casos, ainda não teve uma efetividade devido às amarras do regramento: movimentações “barradas” por justificativas enviadas ao gerente executivo ou Diretor, por exemplo. No primeiro programa, muitos empregados não foram liberados e isso trouxe uma insatisfação para os empregados não selecionados. Relatam ainda, a falta de transparência quanto aos critérios de seleção.

- houve menções ao volume de trabalho de algumas gerências, que aumentou devido a saídas pelo programa de demissão voluntária promovido pela empresa, além de transferências externas para outras áreas de negócio. Esse movimento “esvaziou” algumas gerências. Além disso, contratos de prestação de serviço estavam sendo revistos à época e gerentes tiveram que repensar a dinâmica de trabalho de suas equipes, buscando um balanceamento. Segundo alguns relatos registrados nos documentos pesquisados, existem empregados insatisfeitos devido à sobrecarga de trabalho observada.

Tais percepções dos empregados, sinalizada durante o ano de 2014 na pesquisa de clima organizacional em seu campo aberto para comentários, convergem com o objetivo desta pesquisa, contribuindo para a construção de uma análise embasada com o histórico da organização. Os documentos de clima não são exaustivos nem visaram representar a integralidade das opiniões acerca da movimentação interna de pessoas na empresa, mesmo porque um percentual menor de empregados preenche o campo aberto da pesquisa. Porém, reflete uma lógica coerente com as características das políticas de movimentação da empresa e visam trazer uma linha histórica, desde 2013, para culminar na pesquisa atual realizada.

4.3 Informações analíticas dos ciclos de movimentação

A análise documental das oportunidades divulgadas foi possível a partir do momento em que a empresa adotou um sistema corporativo para cadastramento das vagas. Todo o processo de seleção tem o apoio desse sistema, desenvolvido pela TI, de forma customizada. Os primeiros programas de movimentação, deflagrados em 2013, não contaram com essa solução de TI para divulgação. Assim, a análise documental abrange desde agosto/2014 até novembro/2015.

As posições (número de vagas) foram divulgadas através de perfis profissionais, cadastrados no sistema. Uma única oportunidade poderia conter uma ou mais posições, a depender da gerência demandante.

A oportunidade, visualizada no próprio sistema desenvolvido para os programas de mobilidade interna da empresa, continha os seguintes campos padronizados:

- quantidade de posições: quantas vagas estão disponíveis para o perfil divulgado;
- necessidade de mobilização em: se a necessidade é imediata ou não (contendo o horizonte de tempo em que o empregado deve estar disponível para transferência;
- ciclo da Oportunidade: nome do ciclo de movimentação (ex.: 2014.1, TIC);
- lotação da Oportunidade: gerência em que a oportunidade está sendo disponibilizada;
- UF e Cidade: localidade da oportunidade;
- atrativos oferecidos para o empregado: campo aberto em que a gerência pode sinalizar os principais atrativos, geralmente relacionados à equipe, clima da gerência e aos processos de trabalho;
- principais atividades a serem desenvolvidas pelo empregado: descrição sucinta das atividades que o empregado selecionado desempenhará na gerência;
- atividade de atuação e tempo mínimo (em anos): a atividade de atuação está relacionada ao macroprocesso, cadastrado no SAP, vinculado à cadeia de valor da empresa. O tempo mínimo exigido se refere àquele macroprocesso, porém não é um

campo restritivo: representa uma característica desejável pelo gerente que divulgou a oportunidade;

- tempo mínimo de experiência na Cia: esta informação da oportunidade é um campo restritivo, ou seja, caso o empregado não tivesse o tempo mínimo de empresa solicitados, ele sequer poderia se candidatar à oportunidade;

- cargo e ênfase necessários: o cargo é a carreira em que o empregado ingressou por processo seletivo. Assim, caso a oportunidade tenha como requisito o cargo analista de sistemas, somente analistas de sistemas conseguirão se candidatar às oportunidades. A ênfase é peculiar a alguns cargos e definida, para fins de ingresso no processo seletivo. Por exemplo, o cargo analista de sistemas possui três ênfases: engenharia de software, processos de negócio e infraestrutura. Quando divulgados em um processo seletivo, cada ênfase possui as suas próprias vagas e inclusive as provas são diferentes. No entanto, uma vez dentro da empresa, o cargo é analista de sistemas. As ênfases são sinalizadas, no caso das oportunidades, sem objetivo de restrição de candidatura dos empregados, mas com o objetivo de direcionar o perfil para, preferencialmente, quem tiver determinada ênfase. Ou então, o gerente sinaliza todas as ênfases possíveis, o que foi observado, por exemplo, em quase todos os casos de oportunidades divulgadas deste cargo;

- conhecimentos, habilidades e atitudes: os gerentes divulgadores das oportunidades receberam orientação da gerência de recursos humanos quanto ao preenchimento deste campo, de modo a deixar o mais claro possível o perfil de competência desejado pela oportunidade. Tais informações sinalizam o perfil desejado e não são restritivos. Um aspecto importante a ressaltar é que o gerente não é obrigado a selecionar empregados que se candidataram. Caso ele considere que nenhum empregado atende ao que ele almeja, ele pode encerrar a oportunidade. Além disso, mesmo que haja algum hiato de competência entre o desejado e o existente, o gerente contaria com o apoio da gerência de recursos humanos para desenvolver o seu perfil até que ele possa assumir integralmente a vaga pretendida;

- experiência profissional: experiências que o gerente solicitante julgar ser importantes para o exercício pleno das atividades. Porém, não é restritivo, com a mesma lógica explanada no item anterior;

- contato: são disponibilizadas, no sistema, formas de o empregado entrar em contato, caso quiser mais informações sobre a oportunidade. Não se trata da entrevista propriamente dita ainda, mas um ponto focal para tirar dúvidas sobre o que está escrito no perfil da oportunidade divulgada. Geralmente alguém que trabalhe na própria gerência e que esteja apto a tirar dúvidas quanto às atribuições.

Os registros documentais indicam 386 oportunidades divulgadas. Como cada oportunidade pode conter uma ou mais posições a atender, temos um total de 844 posições divulgadas aos empregados. A pesquisa documental visou analisar apenas os casos em que cargos foram relacionados à Tecnologia da Informação e Telecomunicações.

Das 385 oportunidades divulgadas:

- 81 destinadas à carreira Analista de Sistemas;
- 49 destinadas à carreira Engenheiro de Telecomunicações;
- 20 destinadas à carreira Técnico de Informática;
- 38 destinadas à carreira Técnico de Telecomunicações.

Dos registros das oportunidades, é interessante notar que uma oportunidade pode conter mais de uma carreira, ou seja, o perfil solicitado pode ser atendido por diversos cargos diferentes, logo empregados de carreiras distintas poderiam se candidatar a uma mesma oportunidade divulgada. Assim, oportunidades que poderiam ser atendidas tanto por perfis profissionais técnicos de TI e Telecomunicações foram comuns nas iniciativas de movimentação interna nos últimos anos.

Ao analisar as 81 oportunidades que continham o cargo Analista de Sistemas, por exemplo, verificou-se que:

- 32 delas destinadas à carreira de Analista de Sistemas OU carreiras ligadas à gestão (administrador, economista, engenheiro de produção, por exemplo);
- 43 eram exclusivas para Analistas de Sistemas;

- 6 tinham como pré-requisito a carreira de Analista de Sistemas, mas poderiam se candidatar empregados de outras carreiras técnicas, como Analista de Pesquisa Operacional e Engenheiro de Equipamentos.

Quanto à carreira de Engenheiro de Telecomunicações, das 49 oportunidades:

- 27 eram exclusivas para Engenheiros de Telecomunicações;
- 13 delas destinadas à carreira de Engenheiro de Telecomunicações OU carreiras ligadas à gestão (administrador, economista, engenheiro de produção, por exemplo);
- 19 tinham como pré-requisito a carreira de Engenheiro de Telecomunicações, mas poderiam se candidatar empregados de outras carreiras técnicas, como Analista de Pesquisa Operacional e Engenheiro de Equipamentos.

As carreiras Analista de Sistemas e Engenheiro de Telecomunicações são específicas da gerência executiva de Tecnologia da Informação e Telecomunicações. No entanto, empregados dessas carreiras estão distribuídos pela empresa, em diversas áreas. Interessante observar que carreiras específicas de TI e Telecomunicações possuem empregados em praticamente todas as Diretorias e gerências executivas.

As carreiras de telecomunicações possuem a maior concentração na gerência TIC, sendo que 95,5% dos técnicos e 87,3% dos engenheiros estão na gerência executiva TIC (tabela 1, em amarelo). Todas as carreiras específicas estão concentradas na TIC. Os analistas de sistemas são os que possuem maior dispersão e um quantitativo maior de empregados distribuídos em outras unidades. De modo geral, os empregados se transferem por negociações e programas internos de movimentação. Novos empregados por processo seletivo público entram, de modo geral, na TIC. Ocorrem casos em que outras diretorias aprovam vagas específicas dessas carreiras, porém não é um movimento muito comum. As carreiras de telecomunicações, ao ingressarem na empresa, entram somente na TIC.

Carreira	Unid.Organizacional	QTDE	
Analista de Sistemas	Estrutura organizacional	1.662	
	PRESIDENCIA	27	
	DFINRI	28	
	DDP&T	33	
	DRGN	67	
	DE&P	91	
	DRH&S	1.371	
	COMPARTILHADO	5	
	TIC	1.337	80,4%
	SBS	5	
	SMS	2	
	RS	4	
	RH	18	
	DGRC	27	
	C.A.	18	
Engenheiro Telecom	Estrutura organizacional	276	
	PRESIDENCIA	3	
	DFINRI	1	
	DDP&T	5	
	DRGN	6	
	DE&P	3	
	DRH&S	243	
	COMPARTILHADO	1	
	TIC	241	87,3%
	SMS	1	
	DGRC	15	

Carreira	Unid.Organizacional	QTDE	
Tecnico de Informática	PRESIDENCIA	6	
	DFINRI	5	
	DDP&T	9	
	DRGN	25	
	DE&P	27	
	DRH&S	288	
	COMPARTILHADO	7	
	TIC	268	73,0%
	SBS	1	
	RS	2	
	RH	10	
	DGRC	1	
	C.A.	6	
Tecnico de Telecom	PRESIDENCIA	4	
	DFINRI	1	
	DRGN	2	
	DE&P	5	
	DRH&S	343	
	COMPARTILHADO	2	
	TIC	339	95,5%
	RS	1	
	RH	1	

Tabela 1 – Empregados das carreiras de TI e Telecom na Cia. Fonte: elaborado pelo autor.

Outro fenômeno importante a ser analisado é como vem ocorrendo as entradas e saídas de empregados na TIC. Apesar dos programas de movimentação interna existirem, formalmente, desde 2013, são frequentes as movimentações na empresa.

A tabela 2 mostra que existem mais saídas que entradas de empregados, quando se considera apenas a modalidade de transferências.

Entradas de empregados na TIC*					
Carreira	2013	2014	2015	2016	Total
Engenheiro de Equipamentos	2	2	5	4	13
Analista de Sistemas	7	1	2	1	11
Tec Projeto, Constr Montagem	1	3	6		10
Tecnico de Administracao	4	3	2		9
Administrador	3	1	3		7
Tecnico de Informatica	4		2	1	7
Engenheiro de Seguranca		2	2	1	5
Tecnico de Seguranca	1	2	1	1	5
Engenheiro de Producao	2		2		4
Tecnico de Manutencao	2		2		4
Tecnico de Supr de Bens Servicos	1	2		1	4
Engenheiro de Petroleo			2	1	3
Tecnico de Contabilidade		1	2		3
Economista	1		1		2
Profissional de Com Social		1	1		2
Analista de Comerc e Logistica				1	1
Contador		1			1
Engenheiro Civil			1		1
Engenheiro de Geodesia		1			1
Maritimo	1				1
Profissional de Ciencias Hum Soc	1				1
Tecnico de Operacao				1	1
Tecnico de Perfuracao e Pocos				1	1
Tecnico de Telecomunicacoes	1				1
Tecnico Quimico de Petroleo		1			1
Total Geral	31	21	34	13	99

* somente transferências. Não inclui ingressos por processo seletivo público.

Saídas de empregados da TIC					
Carreira	2013	2014	2015	2016	Total
Analista de Sistemas	18	38	13	7	76
Administrador	9	13	5	3	30
Engenheiro de Telecomunicacoes	2	2	10	3	17
Tecnico de Informatica	2	5	2		9
Tecnico de Administracao	2	2	1	1	6
Profissional de Comunicacao Social	1	1	1	2	5
Tecnico de Supr de Bens Servicos		5			5
Contador	1		2	1	4
Engenheiro de Equipamentos	1	2	1		4
Tecnico de Seguranca	1	2		1	4
Analista de Pesquisa Operacional		1	1	1	3
Engenheiro de Producao	1	2			3
Economista		1	1		2
Engenheiro de Seguranca		1	1		2
Tecnico de Manutencao		2			2
Tecnico de Operacao	1	1			2
Tecnico de Telecomunicacoes	1			1	2
Psicologo			1		1
Quimico de Petroleo	1				1
Tec Projeto, Constr Montagem			1		1
Total Geral	41	78	40	20	179

Tabela 2 – Entradas e saídas de empregados na TIC. Fonte: elaborado pelo autor.

Dentre as carreiras com maior quantidade de saídas, destaca-se a dos analistas de sistemas. Conforme a pesquisa documental analisada registrou, existem diversos motivadores para a transferência e existe uma percepção dos empregados dessas carreiras técnicas de que há mais atratividade em atuar junto ao negócio, com as atividades-fim da empresa. Carreiras de gestão também observaram uma saída expressiva nos últimos anos

5. ENTREVISTAS

Os empregados movimentados nos programas de movimentação interna, considerados público-alvo da pesquisa, analistas de sistemas e engenheiros de telecomunicações, foram consultados para concederem entrevistas para fins acadêmicos. Os referidos empregados foram selecionados pelas gerências solicitantes nos programas dos anos de 2014 e 2015

De todos os empregados com o perfil delimitado no escopo da pesquisa (61 no total), 31 foram entrevistados, ou seja, 50,8% do público-alvo. Os programas de movimentação dos anos de 2014/2015 tiveram foco nos empregados de carreira de nível superior. Considerando a gerência executiva TIC, as carreiras mais impactadas foram as de nível superior, tanto para entradas de empregados quanto saídas, conforme constatou a pesquisa documental.

As entrevistas foram conduzidas de forma presencial e telefone, conforme a disponibilidade dos empregados, levando em consideração que existem empregados selecionados em todo o Brasil. Foram priorizadas as entrevistas presenciais. As entrevistas foram conduzidas de forma livre, em que perguntas foram feitas na parte inicial e o empregado relatava as suas experiências.

As perguntas feitas foram: quais as motivações para inscrição nos ciclos de movimentação interna da Cia? Após a sua transferência, como tem sido a sua carreira na gerência atual?

O entrevistador conduziu a entrevista de forma livre, de modo a permitir aos entrevistados elucidar sentimentos, percepções e motivações para a sua motivação e a sua carreira na Companhia, com foco na sua experiência no programa de movimentação interna.

A experiência das entrevistas foi variada: alguns empregados forneceram mais detalhes que outros, pois foi deixado o relato livre após a contextualização inicial. Conforme a conversa ocorria, perguntas foram feitas pontualmente para buscar esclarecimentos ou detalhes que seriam pertinentes à pesquisa. Não houve gravação da entrevista para deixar os entrevistados mais à vontade. Foram anotadas palavras chave com os pontos principais e compostos textos resumindo a experiência das entrevistas em profundidade, além de transcrições, quando possível. Ao longo do

texto do trabalho, por exemplo, foram inseridas citações dos empregados, aderentes ao texto e ao raciocínio conduzidos, para fazer um paralelo entre a teoria e os argumentos e a prática.

Os principais pontos das entrevistas feitas foram avaliados, com público diferenciado (homens e mulheres). Nos relatos transcritos, todos os empregados são mencionados de forma anônima.

De modo a preservar o anonimato das entrevistas transcritas, optou-se por não disponibilizar os relatos na íntegra. Mesmo que houvesse a impessoalidade nos relatos, diversas características e especificidades abordadas, como natureza das atividades desempenhadas, localidade de trabalho e motivação pessoal, podem possibilitar a identificação de quem foi entrevistado, considerando a especificidade do público-alvo, que foram empregados da gerência executiva de Tecnologia da Informação e Telecomunicações, de carreiras específicas, que participaram de programas de movimentação interna da empresa nos anos de 2014/2015.

Após análise das transcrições e alinhado ao eixo teórico e contexto da pesquisa, foi realizada análise no sentido de identificar os principais construtos abordados pelos entrevistados. Houve convergência de inúmeros construtos mapeados. Como a entrevista foi semiestruturada, a partir da contextualização inicial dada pelo entrevistador e pelas perguntas dadas, existem vários aspectos da entrevista que foram úteis no sentido de compreender a motivação, o contexto da movimentação interna e como o empregado percebeu todo o processo, antes, durante e após a movimentação.

As análises culminaram em 4 eixos principais, alinhados à pesquisa teórica:

- carreira: o eixo carreira abordou todos os comentários referentes à carreira do empregado na empresa e fora dela, considerando impactos e perspectivas para a sua vida;

- dimensão organizacional: foram agrupados todos os comentários referentes à gestão organizacional, abrangentes, e que o empregado entrevistado percebeu como relevantes para a entrevista, como o relacionamento gestor x empregado, gestão de processos e estrutura organizacional;

- dimensão pessoal: aspectos referentes à vida pessoal e familiar do empregado, que balizaram as decisões de carreira do empregado. Envolve predominantemente aspectos exógenos, externos à organização e que impactaram a vida funcional do empregado e suas decisões pessoais;

- movimentação interna: comentários abordando o próprio programa de movimentação interna, inserido nas políticas de gestão de pessoas da empresa. Percepções pessoais sobre o programa, vantagens e desvantagens, impactos e desdobramentos que o empregado considerou relevante foram incluídos neste eixo.

Cada menção feita no eixo temático, referente a ideias abordadas, foi computada em cada uma das entrevistas. Foram categorizadas, no total, 224 ideias referentes aos eixos temáticos.

Eixo temático	Menções
Carreira	110
Dimensão organizacional	48
Dimensão pessoal	43
Movimentação interna	23
Total	224

Tabela 3 – Menções por eixo temático. Fonte: elaborado pelo autor.

A preocupação com a carreira foi o principal conteúdo das entrevistas. Tal constatação é natural, haja vista que o contexto da pesquisa e os questionamentos feitos aos empregados para introduzir a conversa foram centradas na carreira do empregado.

A dimensão organizacional foi a segunda mais mencionada: é importante na medida em que são mencionadas estruturas organizacionais, processos e instâncias decisórias. A tipologia organizacional e a forma de conduzir a gestão influenciaram diversos empregados pesquisados a se movimentar. A situação atual dos empregados também foi revelada no momento das entrevistas e foi comum o comparativo da situação vigente com o contexto anterior à movimentação interna.

A dimensão pessoal foi explicitamente mencionada nas perguntas, ao se questionar quais foram as motivações para a inscrição nos ciclos de motivação. Os empregados, em seus relatos, demonstraram preocupação com a carreira e, mesmo nas decisões de movimentação motivadas por questões familiares ou de custo de

vida, por exemplo, eles estavam cientes que suas decisões impactariam suas carreiras, de forma positiva ou negativa.

O eixo temático movimentação interna envolve a concepção do próprio programa: o que os empregados veem como sendo pontos fortes e fracos do programa, qual a visão que eles têm das iniciativas de movimentação interna na empresa e, em especial, das suas participações nos programas.

Importante salientar que todos os eixos estão interligados. A divisão temática é eminentemente didática, para que possamos analisar a percepção dos empregados e o discurso deles, à luz da teoria e do contexto da pesquisa documental analisada.

Após uma análise abrangente dos eixos, foram aprofundadas as ideias presentes em cada um deles, conforme classificação elaborada pelo autor.

5.1 Entrevistas – eixo carreira

“Ao ingressar na empresa, eu tinha um perfil de desenvolvedor, era um engenheiro de software. Atuei em grandes empresas de TI. A empresa é grande...somente a gerência de TI daqui é maior que muitas empresas de TI do Brasil, mas a dinâmica é bem diferente. Temos clientes internos, cada um com suas especificidades. Aqui eu atuava com coisas que eu não gostava de fazer, sem desmerecer a parte de gestão, mas não tinha perfil para fiscalizar contrato. Alguns colegas meus eram fiscais de vários contratos e só faziam isso. Eu queria trabalhar com desenvolvimento, mas com uma proximidade maior com a área técnica, de TI mesmo...sem contato direto com o cliente, porque não tinha perfil de relacionamento”.

As menções do eixo carreira foram as mais representativas nas entrevistas. Dentre as preocupações mencionadas pelos empregados em seu relato, destacaram-se as vertentes de atuação profissional.

Menções no eixo Carreira	Total
Atuar na atividade-fim da carreira (perfil técnico)	16
Atuar com gestão	13
Tempo na mesma atividade	12
Perspectiva melhor de carreira	10
Reconhecimento profissional	10
Relacional	10
Adequação do perfil profissional à vaga	9
Redirecionamento de carreira	8
Subaproveitamento do potencial	8
Carreira mais restrita na nova lotação	6
Trabalho operacional	4
Atuar na área-fim da empresa (no negócio)	3
Sobrecarga de trabalho	1
Total	110

Tabela 4 – Menções eixo carreira. Fonte: elaborado pelo autor.

Os analistas de sistemas e engenheiros de telecomunicações, na empresa, compõem carreiras técnicas específicas de TI e Telecomunicações. No caso dos analistas de sistemas, existe uma versatilidade de atuação e possibilidades amplas, pois a empresa organiza a carreira em três ênfases distintas, sendo as de engenharia de software e infraestrutura as mais técnicas e a de processos de negócio a mais relacional e dinâmica (seria menos técnica que as demais e envolveria mais disciplina de gestão, especialmente a gestão de projetos e gestão por processos).

Os empregados mencionaram, nas entrevistas, que buscaram nos programas de movimentação interna uma adequação entre o perfil profissional específico de cada um, considerando o rol de competências individuais, e o perfil das oportunidades disponibilizadas nos programas de movimentação interna. Assim, entre os entrevistados, houve quem se interessou por um perfil técnico como também houve vertentes de atuação na gestão.

A atuação no perfil técnico foi um anseio de boa parte dos profissionais e liderou a quantidade de menções nas entrevistas em relação ao eixo carreira. Em seus relatos, mencionaram, por exemplo, que estavam desempenhando atribuições que não são técnicas, como gestão de processos, fiscalização administrativa de contratos, modelagem e processos, orçamentação e gestão, de modo geral. Em um dos relatos, por exemplo, o empregado alegou que o seu trabalho era basicamente o de um administrador e poderia ser desempenhado por outros profissionais de carreiras de

gestão, por exemplo. Sentia-se subaproveitado em seu potencial e com a carreira “desajustada”.

Houve casos em que o empregado desempenha atividades técnicas compatíveis com a sua formação e pretende redirecionar a carreira para outra atividade técnica compatível. No entanto, prevaleceram os relatos de que o perfil do empregado e sua expectativa, ao ingressarem na empresa, eram de assumir atribuições eminentemente técnicas.

Houve, ainda, descrições de movimentos opostos: de profissionais da área técnica que buscaram perfis e oportunidades de gestão nos programas de movimentação interna. Conforme sinalizada na pesquisa documental, havia oportunidades para empregados que contemplavam mais de uma carreira, considerando como carreiras pré-requisito para candidatura às oportunidades cargos de gestão e cargos técnicos de Ti e Telecom. Esse movimento foi bastante frequente, principalmente nas iniciativas de movimentação específicas para suprir necessidades de áreas externas à gerência executiva TIC, como Auditoria, Conformidade e Riscos. Os empregados se candidataram tanto a perfis técnicos quanto a perfis de gestão nos anos de 2014/2015 e aqueles que se identificaram com atividades de gestão optaram por essa vertente de atuação.

“A empresa criou gerências novas...fiquei sabendo pelo portal corporativo. Aí logo depois, abriram um programa de movimentação específico para ‘povoar’ essas unidades. Achei desafiador, porque eram atribuições novas. E me surpreendi ao ver que o meu cargo foi contemplado como pré-requisito junto com carreiras de gestão. Não entendi o porquê de engenheiro de telecom estar junto de cargos como administrador, mas tudo bem. Estava disposto a algo completamente novo. Cansei da área técnica. ”

As justificativas dadas pelos empregados nas entrevistas para se candidatar a carreiras de gestão foram diversas. O plano de cargos da empresa, atualmente, permite que empregados da carreira de analista de sistemas seja da formação de administração, por exemplo. No entanto, é interessante ressaltar que o conjunto de conhecimentos abordados na prova do processo seletivo extrapola bastante o currículo de um administrador, havendo diversas disciplinas técnicas específicas de Tecnologia da Informação. Observa-se que a carreira de engenheiro de telecomunicações, entretanto, é mais específica. Como se pode constatar nas figuras

2 e 3, a carreira de analista de sistemas possui pré-requisitos de escolaridade bastante amplos e permite tanto a graduação bacharelado quanto a de tecnólogo, ao passo que a carreira de engenharia de telecomunicações é mais restrita.

Curso Superior, bacharelado ou licenciatura, na área de conhecimento Computação e Informática, Administração, Arquitetura, Arquitetura e Urbanismo, Astronomia, Bioquímica, Ciências Atuariais, Ciências Contábeis, Economia, Engenharia, Estatística, Física, Geofísica, Geologia, Matemática, Meteorologia, Oceanografia, Oceanologia ou Química, reconhecido pelo Ministério da Educação, Secretarias ou Conselhos Estaduais de Educação; ou

Curso Superior de Tecnologia, com carga horária mínima de 2.000 horas, em Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Banco de Dados, Gestão da Tecnologia da Informação, Redes de Computadores, Segurança da Informação e Sistemas para Internet, reconhecido pelo Ministério da Educação, Secretarias ou Conselhos Estaduais de Educação.

Serão aceitos diplomas e certificados de outros cursos superiores de tecnologia, com denominações distintas, desde que constem na Tabela de Convergência anexa ao Catálogo Nacional dos Cursos Superiores de Tecnologia (Instituído através da Portaria n.º 1.024, de 11 de maio de 2006, do Ministério da Educação) e que estejam diretamente relacionadas aos cursos tecnológicos requeridos para o cargo.

Figura 2 – Requisitos da carreira Analista de Sistemas – Fonte: Empresa

Curso de graduação de nível superior, bacharelado, em Engenharia de Telecomunicações, Engenharia Eletrônica, Engenharia de Computação ou Engenharia Elétrica com ênfase/habilitação em Telecomunicações, Eletrônica ou Computação, reconhecido pelo Ministério da Educação, Secretarias ou Conselhos Estaduais de Educação.

Outras formações nessas áreas serão aceitas, desde que acompanhadas de certidão emitida pelo respectivo Conselho de Classe atestando a posse de todas as atribuições profissionais de Engenheiro de Telecomunicações.

Registro no respectivo Conselho de Classe.

Figura 3 – Requisitos da carreira Engenheiro de telecomunicações – Fonte: Empresa

Alguns empregados mencionaram que possuem perfil híbrido (gestão e técnico) e, devido a atuarem por bastante tempo com a área técnica, optaram por arriscar pela modificação completa de suas atividades. Foi o caso, por exemplo, de engenheiros de telecomunicações movimentados em 2015, de currículo e histórico técnico, na empresa e no mercado antes de ingressar na companhia.

Apesar da quantidade de menções ser maior para perfil técnico nas entrevistas realizadas, não podem ser feitas inferências para todos os empregados público-alvo da pesquisa. O que se pode afirmar é que existem analistas de sistemas e engenheiros de telecomunicações na empresa com perfis variados de atuação e que demonstraram interesse nas oportunidades disponibilizadas nos programas de

movimentação, tanto para perfis específicos e eminentemente técnicos, quanto para perfis diversos, que poderiam ser atendidos por outras carreiras (como foi sinalizado pelos próprios gerentes ao definir o perfil da oportunidade a ser divulgada). A análise das oportunidades na pesquisa documental permitiu ter uma visão das necessidades gerenciais e como as carreiras são vistas pelos gerentes da área demandante, sendo comum solicitar perfis que poderiam ser atendidos por empregados com carreira técnica ou gestão, sem restringir o cargo que consta no crachá da empresa.

Empregados também fizeram menção ao tempo em que atuam na mesma atividade. Como os programas de movimentação interna na empresa são iniciativas recentes, os empregados geralmente passam longo tempo na mesma atividade ou na gerência. Existe uma relativa dificuldade mencionada pelos empregados em conseguir oportunidades de movimentação. Isso se deve ao fato de as normas de recursos humanos condicionarem a transferência dos empregados à aprovação gerencial, tanto a gerência de origem quanto a de destino. Como as gerências estão inseridas em uma escala hierárquica complexa, em diversas situações, os empregados devem obter aprovação de várias instâncias gerenciais até obter a anuência para a sua liberação.

Os programas de movimentação vieram tentar suprir uma lacuna de ambas as partes: a de ser uma solução viável tanto para a empresa, que precisa atender as suas demandas internas com maior celeridade, quanto para os empregados, que almejam mudar de atividade.

“O programa de movimentação foi a única forma que eu tive, na época, de sair da gerência. Ninguém queria me liberar. O processo que eu participei era mais agressivo, porque o gerente não poderia barrar a minha ida, mesmo justificando ao gerente executivo. A alçada era do Diretor de contato. Aí eu consegui sair. Foi um desgaste, tanto pra mim quanto para a gerência, mas tudo isso poderia ter sido evitado, se houvesse um pouco de empatia. ”

É comum encontrar empregados com muito tempo de empresa que sempre atuaram em um determinado processo. No entanto, nos programas de movimentação, o que se observa é que o empregado busca uma maior diversidade e ampliação de possibilidades em sua carreira: como muitos vislumbram uma carreira de longo prazo na empresa, é natural que busquem enriquecer sua carreira, encerrar ciclos em processos que, na percepção dos empregados, estão saturados. Isso é possível na empresa porque existem “várias empresas em uma”, com perfis diferentes, formas de

atuação, corpo gerencial distinto, além de aspectos intangíveis como clima organizacional, entrosamento, engajamento das equipes.

Outro aspecto importante mencionado nas entrevistas foi o aproveitamento do potencial do empregado, ou seja, o quão aderente o perfil profissional do empregado é em relação ao seu cargo ocupado. Houve empregados que relataram, por exemplo, que atuavam na empresa com gestão e que tais atribuições não estavam aderentes à formação deles, de perfil mais técnico, havendo um subaproveitamento dos seus potenciais, em relação ao que eles podem realizar. Ou então, empregados de perfil de gestão que atuaram no mercado como gestores ou profissionais generalistas que encontraram vagas na empresa apenas de atuação técnica. Ambas as perspectivas mencionadas podem frustrar os empregados.

Essa visão se refere a um problema básico do recrutamento e seleção por processo seletivo público na empresa: as necessidades e vagas da empresa geralmente são definidas “a priori” e fazem parte do planejamento do referido processo. Assim, os candidatos aprovados na avaliação de conhecimentos técnicos de sua área de formação podem ter perfis profissionais diversos: de perfis eminentemente técnicos a generalistas.

As provas aferem o conhecimento técnico, mas de forma conceitual, sendo que profissionais que se preparem para a prova têm condições de ser aprovados, independente do seu perfil profissional. Assim, ao ingressarem na empresa, dificilmente existe uma adequação perfeita entre o perfil dos ingressantes e o perfil das vagas disponíveis. Esse “descasamento” pode levar a alocações iniciais ineficazes e a solução de movimentação interna é uma forma de buscar ajustar a força de trabalho existente.

“O meu cargo, no processo seletivo, tinha três ênfases distintas. Cada uma, uma prova diferente. E o conteúdo era bem distinto um do outro. Eu tinha perfil mais de relacionamento, de interface, de projetos. Mas não me candidatei à ênfase processos porque era mais concorrida. Preferi a ênfase técnica, pois tinha uma prova que eu considerava mais fácil e com relação candidato/vaga menor. Ao entrar na empresa, isso seria um problema, mas felizmente houve vagas direcionadas a perfis mais relacionais ou que fossem mais híbridos. A minha movimentação interna, que é o objetivo desta entrevista pelas perguntas que você formulou, tem mais a ver com questões familiares mesmo. Estava satisfeito onde estava.”

Dentre os relatos mais frequentes no eixo carreira, destacam-se também aqueles empregados que, independente do tempo que estejam nas atividades e processos, buscam novas perspectivas de carreira. Esses empregados não estão necessariamente insatisfeitos com a vaga que ocupam, mas acreditam que podem progredir mais rapidamente na carreira e ter oportunidades de ocupar funções gratificadas.

Os empregados que foram entrevistados, por exemplo, ingressaram na empresa em turmas numerosas, fizeram vários contatos e amizades. Após a alocação definitiva dos empregados nas unidades, é natural que conversem e troquem ideias e experiências. Em conversas informais com colegas de empresa, percebem, por exemplo, que estão ocupando funções, sendo promovidos mais rapidamente, dentre outras questões envolvendo carreira. Eles acabam se comparando com os pares, comparando as gerências executivas em que trabalham com outras, e assim, buscam movimentação e se arriscam mais em prol de sua carreira.

Existem unidades em que as oportunidades gerenciais sejam mais favoráveis (na percepção individual de cada empregado) e que a quantidade de ocupantes de funções gerenciais ou especialistas seja superior, o que elevaria a atratividade de tais ocupações para os empregados.

“Eu queria trabalhar no negócio. Na área-fim da empresa mesmo...lá existem muito mais oportunidades de treinamento e desenvolvimento. E colegas meus de empresa que estão lá ocuparam funções gratificadas em pouco tempo”.

Independente dos aspectos que levaram os empregados a conseguir tais oportunidades, cujo contexto pode não se aplicar ao deles, a opção por mudar de atividade advém do anseio pessoal de redirecionar sua carreira. Ou seja, eles podem ficar mais satisfeitos em uma outra carreira na mesma empresa (ocupando funções gratificadas ou não), sem precisar sair dela.

As menções ao reconhecimento profissional podem estar relacionadas a promoções e ocupação de funções gratificadas, como alguns relatos pessoais sinalizaram. No entanto, destacam-se os aspectos intangíveis do reconhecimento: feedback, elogios, reconhecimento do gerente e da equipe, legitimação. Tais elementos foram amplamente mencionados nas entrevistas, com menções a ideias como reconhecimento profissional e aspecto relacional. Houve empregados

entrevistados que disseram valorizar as relações interpessoais, a confiança e a sinergia de trabalhar com pessoas cujos perfis complementem o perfil de competências que eles possuem.

Outras menções, também relevantes, referem-se à adequação do perfil profissional do empregado à oportunidade ofertada, o que tenderia a trazer maior nível de satisfação. Além disso, os empregados alegam que poderiam contribuir melhor para os resultados da empresa em uma oportunidade que maximizasse o aproveitamento do seu potencial.

Importante salientar que o redirecionamento profissional é algo mencionado por alguns entrevistados, que estariam dispostos a “reiniciar a carreira” em uma atividade completamente diferente de sua carreira vigente, como é o caso de alguém que sempre atuou com uma vertente eminentemente técnica e que opta por atividades de gestão, por exemplo.

“Hoje eu estou numa gerência, com abrangência regional, bem enxuta. Nem se compara à sede, que tinha divisão de pessoas por processo, como uma equipe cuidando de um processo só. Aqui eu faço de tudo um pouco. Trabalho com gestão, organizo até questões de RH para o gerente. É um “pau pra toda obra” mesmo. Faço trabalho técnico, que é do meu cargo, mas o leque de atribuições é bem maior que na sede. Mas estou satisfeito. Foi o preço que eu quis pagar pela comodidade de estar próximo dos meus pais e numa cidade de custo de vida mais acessível”

A relação custo-benefício percebida pelos empregados em suas carreiras envolve também decisões difíceis: houve empregados que optaram por uma carreira mais restrita, com menos oportunidades, em prol de família, localidade geográfica, menor custo e qualidade de vida. Alguns, inclusive, tiveram a abrangência de seu trabalho reduzida, atendendo a um conjunto menor de clientes, tendo atividades de natureza mais operacional. Há unidades que contam com um quantitativo reduzido de empregados, com um quadro funcional mais enxuto. A principal consequência para os empregados nessas configurações organizacionais é que eles passam a ser responsáveis por um conjunto de processos e atividades, com uma atuação mais global, ou seja, se tornam um “faz tudo”. Também deve ser salientado que os empregados atuam em um nível organizacional mais próximo do nível operacional que do nível tático e estratégico da empresa: atuam com uma visão menor do todo, são

menos envolvidos na decisão dos processos que afetam a sua unidade. Apesar dessas desvantagens mencionadas por alguns empregados, houve quem alegasse que preferiria uma situação assim: estaria disposto a “servir cafezinho” se necessário fosse.

Um aspecto importante nas iniciativas de transferência dos empregados, seja pelos programas internos de movimentação, seja por iniciativa própria, é a atratividade da área de negócio: independente da carreira do empregado entrevistado, existe um interesse em atuar em áreas-fim da empresa: exploração e produção, por exemplo. E esse movimento é algo que foi observado já na pesquisa documental: saídas de empregados para tais unidades, seja pelos programas de movimentação seja por interesse do empregado, articulando e negociando junto às gerências. Na pesquisa, houve menções explícitas ao interesse de atuar na área de negócio. No entanto, elas não foram numerosas por um motivo simples: os empregados entrevistados, em sua maioria, participaram de programas de movimentação que não continham muitas oportunidades para tais áreas.

Quando havia vagas para as unidades de negócio, a relação candidato/vaga era elevada e havia lista de espera (como se fosse um cadastro reserva) para aqueles selecionados dentro do perfil e que não foram liberados por exceder o número de vagas). E comentários de gerentes e de empregados da TIC era que os programas de movimentação, quando ofertavam vagas para carreiras específicas da unidade (TI e Telecom), tinham uma quantidade relevante de inscritos, o que levava à saída de empregados da gerência executiva TIC. Conforme já comentado, a pesquisa documental já constatou esse movimento, mesmo que não seja muito significativo em termos quantitativos. Entretanto, em termos qualitativos, representa questões importantes: como a carreira de TI e Telecom pode ser atrativa na gerência executiva cuja atividade-fim se trata exatamente de tecnologia da informação e telecomunicações? Por que os empregados veem a carreira mais atrativa na área de negócio? Alguns relatos sinalizam aspectos importantes do eixo carreira, como progressão, oportunidades de treinamento e desenvolvimento, reconhecimento profissional e vontade de atuar na área-fim da empresa.

Por fim, foi mencionada sobrecarga de trabalho como um dos motivos para se candidatar aos programas de movimentação interna. Embora não seja escopo da referida pesquisa, na análise documental realizada, em relação a outras dimensões

do trabalho, existem menções a esse aspecto: dimensionamento do trabalho e balanceamento entre as equipes: empregados ociosos e empregados com sobrecarga de trabalho. No entanto, considerando o público pesquisado e as entrevistas realizadas, este aspecto foi mencionado apenas uma vez considerando todas as ideias abordadas, sendo a preocupação com a carreira individual a principal âncora do eixo carreira.

5.2 Entrevistas – eixo dimensão organizacional

A dimensão carreira obteve o maior número de menções, mais significativas quantitativamente em relação às demais que foram categorizadas. No entanto, os eixos seguintes são igualmente importantes, por estarem diretamente relacionados, de forma indissociável, à carreira do empregado. O eixo dimensão organizacional é um eixo de base, estruturante, que traz aspectos organizacionais de contexto que levaram os empregados a se candidatar aos programas de movimentação.

Menções no eixo dimensão organizacional	Total
Problemas de relacionamento e perfil do gestor	10
Burocracia e engessamento (processos)	9
Aspectos políticos	7
Centralização das atividades	7
Clima organizacional	5
Não valorização	4
Networking	3
Abordagem multidisciplinar	2
Apoio gerencial na iniciativa	1
Total	48

Tabela 5 – Menções eixo dimensão organizacional. Fonte: elaborado pelo autor.

A pesquisa constatou que, mesmo com a diversidade de subculturas organizacionais e especificidades das gerências (perfil das equipes e gestores), existem aspectos subjacentes que permeiam todas as intenções de movimentação desta pesquisa: a estrutura organizacional, as relações de poder, a organização e gestão dos processos, dentre outras questões relevantes. Assim, para se

compreender os impactos de eixos diretamente vinculados ao indivíduo, como carreira e dimensão pessoal, é importante compreender como a organização afeta o indivíduo.

O assunto mais mencionado nessa dimensão foi a relação entre o gestor e o empregado. O aspecto relacional foi abordado também no eixo carreira, porém com uma perspectiva distinta: na carreira, a relação foi vista como uma vantagem, haja vista que as relações interpessoais e o networking envolvido contribuem para a carreira do empregado na empresa e fora dela. A dimensão organizacional é mais estrutural e aborda como a hierarquia e as relações entre os gerentes e empregados podem favorecer ou prejudicar os empregados em seu encarreiramento.

“Meu gerente e eu não tínhamos uma vibe legal. Era uma relação difícil. Ausente na maioria das vezes, só me chamava para repassar demandas e delegar reuniões. Não tinha perfil de gestor de gente”

Houve argumentos, durante as entrevistas, de empregados sobre a relação com os gestores. Alguns enfrentaram problemas de relacionamento. Dificuldades de entrosamento com a equipe no dia-a-dia foram mencionadas. O estabelecimento de uma comunicação clara e objetiva, um clima de trabalho saudável e agradável, de relações amistosas e de respeito, são essenciais à condução das atividades. Empregados tiveram dificuldades diversas referentes a perfis comportamentais dos membros das equipes e, principalmente, em relação ao gestor.

A falta de competências de gestão aos gerentes trazia obstáculos à relação empregado x gerente no dia-a-dia ao estabelecer metas, definir rotinas de trabalho, dar e receber feedback, por exemplo. O principal problema relacional mencionado foi o sentimento de “posse” que o gerente tinha em relação ao empregado: como se o posto de trabalho que o empregado ocupasse fosse pessoal, pertencente ao próprio empregado. Assim, o empregado não poderia ser transferido para outra gerência porque o empregado era “do gerente”.

A pesquisa documental constatou, por exemplo, que antes dos programas de movimentação interna, existia uma demanda latente por movimentação interna que a área de recursos humanos não sabia endereçar, pois as transferências de empregados estavam condicionadas à aprovação gerencial: ou seja, caso o gerente imediato não quisesse liberar o empregado, ele permaneceria em sua gerência por tempo indeterminado. Os programas de movimentação não solucionaram esse

problema, mas aos poucos, estão mudando a cultura corporativa de movimentação de empregados: programas mais recentes de 2015, por exemplo, determinavam em seus regramentos que os empregados selecionados nos programas não poderiam ser barrados e, necessariamente, tinham que ser transferidos. E todos os programas previram a necessidade de justificativa do gerente executivo (em alguns casos a Diretoria) para a não transferência do empregado. A empresa, nos últimos programas de movimentação, priorizou áreas novas criadas, que não tinham ainda empregados lotados. Assim, a prioridade de atendimento foi máxima, nesses casos. Apesar disso, a quantidade de atendimentos não foi suficiente para suprir todas as vagas. No caso da gerência executiva TIC, que é escopo da pesquisa, o último programa que atendeu necessidades de pessoal da unidade foi em 2015. Os programas posteriores a esse visaram atender outras unidades e, assim, a TIC somente perdeu empregados.

Outra ideia importante citada pelos empregados, no eixo organizacional, foi a burocracia e o engessamento dos processos, que dificulta sobremaneira a atuação e o exercício pleno das atividades. A estrutura organizacional é complexa, com inúmeras instâncias decisórias. Além disso, projetos e iniciativas, dependendo da abrangência, precisam de aprovação gerencial em diversas camadas.

Os empregados entrevistados que demonstraram insatisfação com a sua situação anterior relataram dificuldades em traduzir suas ideias em soluções viáveis para a empresa. Mesmo que fossem consideradas boas ideias, em algumas situações, o que propunham era “engavetado” por contexto desfavorável ou pela dificuldade imposta pelas normas e procedimentos. A empresa é extremamente normatizada, de modo geral, e prevê padrões de processos e de gestão. Tais aspectos são necessários em certa medida, mas na visão de alguns empregados que mencionaram a burocracia como um dos entraves, o contexto traz insatisfação porque o empregado não vê flexibilidade. Devido a perfis comportamentais diversos do contexto em que situavam, buscaram a movimentação interna no sentido de atuar de forma mais versátil e menos burocrática. Buscam, na movimentação interna, ambientes em que tenham maior autonomia, ampliando o raio de atuação e a capacidade de intervir nos contextos em que atuam. Outra característica que foi levada em consideração é que existem gerências executivas e Diretorias cujos processos e gestão são mais burocratizados e rígidos que outros, algo que depende evidentemente do perfil dos gestores dessas unidades.

“Eu perdi a conta de quantas vezes eu fiz um trabalho e uma entrega trabalhosa, como um relatório para subsidiar decisões, e o gerente sequer leu. Pediu pra fazer, saiu com ele debaixo do braço e foi pra reunião com ele, mas sequer abriu ou considerou o que estava nele, pela decisão tomada posteriormente”

Diretamente relacionados a outras questões da dimensão organizacional estão os aspectos políticos. Há impactos no processo de reconhecimento dos empregados, cuja meritocracia de alguns não é reconhecida. A percepção de carreira dos empregados é afetada por essa variável de forma direta, segundo o relato de alguns, haja vista que existem menções ao fato de que as promoções e ocupações de cargos de função gratificada são mais fáceis em determinadas unidades em detrimento de outras exatamente em função dos aspectos políticos que permeiam a cultura da organização e das gerências.

Além disso, a rede de relacionamentos do empregado é fundamental para a ocupação de tais funções, ou seja, somente o mérito não é determinante para o reconhecimento. As variáveis políticas das relações, em sua maior parte, são veladas e de difícil mensuração. Empregados mencionaram que o trabalho deles pode ser impactado favoravelmente ou não a depender de como a hierarquia e as interfaces com outras gerências se delineiam: conhecer as pessoas certas pode minimizar entraves e agilizar certos processos. Caso seguissem estritamente o fluxo dos processos, a condução das atividades poderia ser dificultada caso os empregados estivessem em um ambiente político e relacional desfavorável, por exemplo. De modo geral, os aspectos políticos e as relações de poder entre os gestores e áreas são vistos de forma negativa por parte dos empregados entrevistados que fizeram tais menções e essas questões foram consideradas para a decisão de buscar novas oportunidades de trabalho em outras gerências.

A estrutura organizacional da empresa é complexa, como mencionado anteriormente. É muito comum na empresa haver movimentos de reestruturação interna, em que as configurações organizacionais, a hierarquia, a quantidade de funções e a amplitude de controle são repensadas. Por exemplo, a gerência TIC teve 2 grandes reestruturações desde 2008 e, no ano de 2016, passou por uma grande reestruturação, tal como toda a empresa. As atividades da gerência TIC são concentradas na sede, na cidade do Rio de Janeiro e, desde sua criação enquanto gerência executiva, a partir da fusão das áreas de tecnologia da informação e

telecomunicações, vem concentrando, cada vez mais, as atividades na sede. Há empregados lotados nas áreas geográficas, em todo o Brasil, porém a proporção é significativamente menor.

A concentração das atividades no Rio de Janeiro influencia as decisões dos empregados de movimentação interna devido a vários aspectos relevantes. O perfil dos profissionais é composto por empregados oriundos de todo o país. Assim, muitos empregados almejam a transferência para a cidade de origem. No entanto, a demanda maior por profissionais está na cidade do Rio de Janeiro e, em proporção menor, em Macaé e polos emergentes como Santos, por exemplo. Assim, houve relatos em que os empregados se candidataram nos programas de movimentação porque queriam retornar para a cidade de origem. Os motivos são diversos: destacam-se a proximidade da família, custo de vida menor, qualidade de vida, infraestrutura.

Foram entrevistados empregados que não desejam sair da cidade do Rio de Janeiro. Esses desejam simplesmente mudar de atividade e de processo, dando um novo rumo à carreira. Em geral, os empregados que almejam mudar de cidade priorizam questões pessoais em detrimento da própria carreira, como será detalhado no eixo dimensão pessoal.

“Eu era de uma regional...e queria crescer na carreira. Solteiro, sem filhos...e estava disposto a arriscar. Saí daqui e fui pro Rio de Janeiro. Sei que as coisas aqui são mais complicadas, em todos os sentidos, mas me sinto mais realizado, participando das decisões da sede, compreendendo o que está acontecendo e tendo contato direto com os clientes corporativos, que de lá da regional eu só sabia quem era por telefone ou e-mail”.

Os itens a seguir tiveram menor quantidade de menções, porém são relevantes porque estão interligados com outras ideias deste e de outros eixos, abordando principalmente aspectos intangíveis da dimensão organizacional.

O clima organizacional é mencionado como uma variável relevante e que impacta a percepção e satisfação dos empregados. Alguns deles, insatisfeitos com o perfil da equipe e do gestor, com problemas de relacionamento ou que não veem um ambiente de trabalho saudável e agradável viram nas iniciativas de movimentação interna uma solução viável para redirecionar a carreira e buscar um equilíbrio melhor entre vida pessoal e profissional.

As menções à não valorização profissional estão inseridas nas discussões sobre a dimensão organizacional e estão diretamente relacionadas ao perfil do gestor e problemas de relacionamento, que estão no topo das menções deste eixo. De forma geral, as menções ao ambiente intangível da organização poderiam ser categorizadas como clima organizacional, porém a pesquisa seria mais completa caso estratificasse os comentários, pois houve empregados que fizeram breve menção ao clima organizacional (o que foi uma categoria dentro do eixo dimensão organizacional) e outros que detalharam quais aspectos de seu ambiente de trabalho causam insatisfação.

Os empregados buscam valorização profissional em diversos sentidos, porém os que foram entrevistados foram mais explícitos nas questões de reconhecimento e recompensa tangíveis, como ocupação de função gratificada, avanço de nível e promoção.

A rede de contatos foi mencionada como um insumo importante que motivou a candidatura a oportunidades no programa de movimentação. Havia empregados que já conheciam o gerente de algumas oportunidades disponibilizadas ou então, empregados que trabalham nessas gerências, o que facilitava o processo de seleção. Eles salientam que não houve privilégios no processo de seleção de profissionais na seleção interna, mas que evidentemente o conhecimento prévio das competências e do perfil do empregado permitiram ao selecionador, na percepção deles, ter uma visão mais clara da aderência do empregado à vaga disponibilizada. Assim, o networking foi visto como um elemento facilitador do processo.

“Um colega meu não foi selecionado para uma das vagas. Ele me falou que o gerente selecionou empregado que ele já conhecia, por fora do programa de movimentação. O RH até me informou que isso não impedia e que o gerente não era obrigado a selecionar ninguém pelo programa, podendo fechar a vaga, sem selecionados. Mas fiquei sabendo depois que ele fechou a vaga porque selecionou por fora.”

Antes dos programas de movimentação serem lançados na empresa, as movimentações internas dependiam fortemente da rede de contatos que o empregado tinha. Uns conseguiam ser transferidos mais facilmente em função dos aspectos informais: amigos, colegas de faculdade, de cursos de formação, contatos profissionais de longa data, entre outros. Esses aspectos pesam bastante, na visão

dos entrevistados, tanto nas decisões de movimentação, para viabilizá-las, quanto nas de carreira, haja vista que as indicações para ocupar posições gratificadas depende, em alguma medida, do “informal” e do intangível: relações de confiança entre as pessoas.

A organização das equipes e o perfil profissional dos pares foi um aspecto importante e teve duas menções nas entrevistas. Empregados que valorizam uma abordagem multidisciplinar para solução de problemas mencionaram esse aspecto. Um dos entrevistados, por exemplo, mencionou que a área técnica em que atuava tinha apenas analistas de sistemas na equipe. A abordagem dos problemas era técnica, mas estritamente limitada no contexto dele. Ele acredita que ter profissionais de gestão e de outras especialidades técnicas e perfis diferenciados, como engenheiros de várias formações, administradores e economistas, tendem a gerar discussões mais ricas e várias perspectivas a partir de um mesmo problema.

Finalmente, apenas uma menção de um empregado a um gerente que o apoiou na iniciativa de movimentação interna. Um aspecto importante dos programas de movimentação é que o regramento prevê que o empregado deve comunicar à gerência imediata a sua candidatura às oportunidades, havendo um termo de ciência, disponibilizado eletronicamente, que o empregado deve aceitar, antes de encaminhar o seu currículo ao gestor da oportunidade.

Não foi explicitamente mencionado pelos empregados, mas a experiência do pesquisador na gerência de recursos humanos da TIC em movimentações internas (seja por programas estruturados ou por iniciativa própria) revela que alguns empregados têm receio de represálias quando tomam ciência do interesse do empregado em sair da gerência: principalmente porque a cultura gerencial (que está mudando aos poucos) envolve uma relação de “posse” em que o empregado pertence à gerência e deve permanecer nela enquanto o gerente assim entender. É uma visão distorcida da carreira, pois não dá autonomia e flexibilidade ao empregado de gerir sua carreira dentro da empresa.

“Quando meu gerente ficou sabendo que eu me candidatei ao programa...ele não levou numa boa. Eu contei antes de me inscrever, mas soube de quem tivesse feito isso sem avisar o chefe. Aí foi pior. Até o resultado final sair, ele me colocou na geladeira...não me dava atividades nem projetos para eu coordenar. Ficava só com a rotina...felizmente, eu consegui sair de lá. Fico com medo de pensar o que poderia ter acontecido se não fosse selecionado.”

As gerências não podem liberar todos os empregados que se interessam em movimentar, devido a questões de continuidade operacional, envolvimento e responsabilização de projetos, gestão de conhecimento, dentre outros. Porém, em alguns casos, o empregado poderia ser liberado e o gerente impede o processo de ocorrer, sem uma justificativa razoável, prejudicando a motivação do empregado e contaminando até o clima organizacional da equipe em que ele trabalha, trazendo efeitos nocivos para a própria gestão.

5.3 Entrevistas – eixo dimensão pessoal

O eixo dimensão pessoal foi estruturado de modo a concentrar todas as menções específicas de motivações pessoais para a inscrição nos programas de movimentação. Embora a carreira tenha aspectos pessoais envolvidos, principalmente em relação ao perfil de competências do empregado, o eixo pessoal situa-se no ambiente externo, à exceção de um dos construtos que foi categorizado no eixo dimensão pessoal, como será explicado abaixo. Tal dimensão teve 43 menções, no total, sendo de relevância elevada entre os assuntos abordados pelos entrevistados.

Menções no eixo dimensão pessoal	Total
Novos aprendizados	14
Infraestrutura da cidade	10
Motivo familiar	9
Assumir riscos	8
Qualidade de vida	2
Total	43

Tabela 6 – Menções eixo dimensão pessoal. Fonte: elaborado pelo autor.

As menções mais frequentes neste eixo foram referentes à possibilidade de aquisição de novos aprendizados. Empregados que buscaram transferência para atuar em outras atividades, de natureza diferente da que ele atuava anteriormente, utilizaram este argumento.

“Eu sou formado em engenharia eletrônica...quando eu entrei pelo concurso, já tinha trabalhado bastante com a área de gestão. Fiz de tudo um pouco. Aqui, meu cargo de crachá era analista de sistemas, mas como tinha mestrado profissional em gestão, isso me ajudou bastante aqui. ”

A formação técnica dos analistas de sistemas e engenheiros de telecomunicações permite que eles tenham uma atuação diversificada. Conforme abordado na pesquisa documental e no eixo carreira das entrevistas, o analista de sistemas tem um leque mais diversificado de atuação no seu cargo, atuando com desenvolvimento de sistemas, operação e manutenção de infraestrutura e levantamento de requisitos de sistemas junto ao cliente, numa abordagem mais interativa. Ou seja, tanto a dimensão técnica, no sentido estrito, quanto a relacional, estão presentes. Quanto a áreas de atuação, as áreas de negócio frequentemente demandam analistas de sistemas da TIC. A análise documental sinalizou que a carreira com maior quantitativo de saídas de empregados para outras unidades da empresa é a dos analistas de sistemas.

Outro argumento relevante indicado nas entrevistas foi referente ao movimento dos engenheiros de telecomunicações, que se candidataram ao programa de movimentação interna, para atuar em uma nova diretoria criada, cujas atribuições estão relacionadas à conformidade, auditoria e gestão de riscos. As entrevistas constataram, por exemplo, que a natureza das atividades desses profissionais na nova diretoria não estaria relacionada diretamente à sua carreira técnica.

Foi constatado na análise documental que as oportunidades divulgadas para os engenheiros de telecomunicações também foram ofertadas a profissionais de carreiras de gestão, o que indica que o perfil das vagas não demandava conhecimento específico de telecomunicações para o exercício do cargo na oportunidade. Referente às menções de novos aprendizados nas entrevistas, empregados consideraram uma mudança radical em sua carreira, haja vista que tanto a formação acadêmica quanto

o histórico profissional no mercado e na empresa seguiam uma vertente técnica. Mudanças na direção da carreira, tanto da área técnica para a de gestão e vice-versa foram relatadas por esses profissionais entrevistados

“Senti um baque muito grande quando fui alocado no Rio de Janeiro. Claro que eu sabia que o concurso era nacional e que eu poderia ir pra qualquer lugar do Brasil, mas não tinha ideia que a maioria esmagadora das vagas era pra cá. Não me adaptei à cidade, mas estava aqui porque não tinha outro emprego em vista. E aqui dá uma certa estabilidade pra você planejar a vida, sem aquele medo de ser mandado embora depois que volta de férias. Mas preferi sair daqui e consegui. Pensei em demissão, várias vezes...e ponderei isso, pela minha família. Hoje, pelo menos na parte pessoal, estou mais feliz. Na profissional, mais desafiador que antes. ”

As duas menções “infraestrutura da cidade” e “motivo familiar” representam dimensões importantes para a dimensão pessoal dos empregados que buscaram os programas de movimentação devido a mudança de domicílio. Os empregados que são oriundos de outras cidades mencionaram ponderar aspectos como infraestrutura da cidade e custo de vida familiar para as suas decisões profissionais. Eles consideram o custo de vida na cidade do Rio de Janeiro bastante elevado em relação ao de suas cidades de origem e buscaram uma forma de conciliar vida profissional e pessoal, haja vista que a empresa possui instalações em praticamente todas as principais cidades do país, em diversas regiões.

É importante salientar que houve poucas oportunidades fora da cidade do Rio de Janeiro nesses programas de movimentação interna pesquisados. Durante as entrevistas para a pesquisa, buscou-se coletar informações de empregados que estão em outras localidades também, haja vista a atratividade que as oportunidades tiveram nos respectivos programas de movimentação, com elevada relação candidato/vaga.

Apesar da quantidade de menções da dimensão pessoal não ser significativa em relação ao eixo carreira, por exemplo, o fato de haver poucas oportunidades para outras cidades em relação ao total de oportunidades disponibilizadas indica a representatividade dos temas abordados, pois quem foi selecionado para sair do Rio de Janeiro, por exemplo, sinalizou na entrevista que aspectos familiares, infraestrutura da cidade da oportunidade e a qualidade de vida foram questões decisivas para a candidatura.

Um item que deve ser analisado à parte dentro do eixo dimensão pessoal é a ideia “assumir riscos”, que foi mencionada pelos entrevistados, no sentido de que eles estariam recomeçando a carreira “do zero”. São os casos de empregados de área técnica que passaram a trabalhar com outros processos, completamente diversos dos que eles atuavam anteriormente. Os riscos podem se referir também à variável carreira, mas foram categorizados no eixo dimensão pessoal por dois motivos: um porque os riscos assumidos, na visão dos empregados entrevistados, extrapolam a carreira: referem-se a aprendizado pessoal, à busca de novas perspectivas e visão de mundo, além de representar uma nova identidade profissional. Outro argumento importante para categorizar essa ideia como “dimensão pessoal” é que houve empregados que optaram por ser alocados em cidades que conheciam, mas nunca residiram anteriormente. Esses empregados escolheram cidades de menor porte, buscando uma melhor qualidade de vida para eles e suas famílias. Isso representou um “risco”, do ponto de vista pessoal, pois o novo projeto pessoal e profissional poderia não dar certo. Mesmo assim, preferiram assumir o risco a manter a situação vigente à época.

5.4 Entrevistas – eixo movimentação interna

Durante as entrevistas, alguns empregados se manifestaram a respeito do próprio programa de movimentação, ou seja, teceram comentários a respeito do processo de movimentação e qual a percepção deles enquanto público alvo do programa. É importante mencionar que as perguntas da entrevista foram feitas de forma mais ampla, deixando o empregado livre para comentar sobre quaisquer aspectos que quisesse. O fato de eles terem ressaltado o próprio programa de movimentação é um aspecto importante, haja vista que eles reconheceram as iniciativas de movimentação como uma alternativa viável para dar suporte à gestão, buscando alinhar os interesses pessoais e organizacionais.

No entanto, deve-se salientar que os empregados que foram entrevistados foram apenas os selecionados no programa. Os que não foram selecionados, bem como os gerentes que não conseguiram selecionar empregados no programa teceram

várias críticas ao programa de movimentação à área de recursos humanos. Tais críticas ao processo, de modo geral, não foram abordadas na entrevista, devido a eles estarem satisfeitos com o resultado.

Menções no eixo movimentação interna	Total
Programa de movimentação como alternativa viável	14
Tentativa de transferência anterior	8
Transparência	1
Total	23

Tabela 7 – Menções eixo movimentação interna. Fonte: elaborado pelo autor.

Os empregados, em seu discurso, compararam o cenário antes e depois dos programas de movimentação terem iniciado, o que é interessante, pois existem menções a tentativas de movimentação, frustradas devido à não liberação gerencial. Do ponto de vista do empregado, houve tentativas de movimentação para outras localidades, em que gerências estavam interessadas, por exemplo, e até dispunham de vaga livre para recebê-lo.

“O programa de movimentação foi uma grata surpresa. Era difícil demais a movimentação por iniciativa própria. Um trabalho de formiguinha mesmo. O RH não informava pro empregado comum onde havia vagas disponíveis, porque era uma informação reservada. E o gerente não liberava de jeito nenhum, caso ele realmente não quisesse. Fiquei cinco anos com o mesmo gerente e somente consegui sair com o programa de movimentação”.

Porém, historicamente, as negociações de liberação não costumam ser rápidas, pois o cenário é mais complexo do que meramente não liberar o empregado. Existem aspectos que os gerentes levam em consideração. Dentre os mais relevantes, destaca-se a dificuldade de reposição em caso de empregados transferidos, haja vista que as vagas que ficam na gerência em virtude de movimentações, para serem aprovadas para reposição em processo seletivo público, passam por um processo burocrático e demorado de aprovação. Outro aspecto importante é que, na maior parte dos programas de movimentação pesquisados, a transferência era na modalidade “com posição”, ou seja, a gerência perdia a vaga de reposição, pois o empregado levava a sua vaga junto com ele.

Os gerentes veem, de modo geral, desvantagens em liberar, a menos que o empregado tenha realizado um processo estruturado de gestão de conhecimento, transferindo seus conhecimentos a alguém que possa substituí-lo no exercício de suas atribuições. Também existe a hipótese de a gerência considerar que a liberação do empregado não comprometeria a continuidade operacional de seus processos.

Os empregados que conseguiram ser transferidos elogiam a eficácia do programa e há menção à transparência em que o processo é conduzido pelo RH e pelas gerências demandantes. Na pesquisa documental, no entanto, percebe-se desvantagens do programa, de modo geral, que não necessariamente contemplam o público-alvo entrevistado. Considera-se importante mencionar alguns deles abaixo, para mapear eventuais lacunas, do ponto de vista dos empregados, das diversas carreiras:

- percentual de empregados transferidos em relação às candidaturas;
- possibilidade em alguns regramentos dos ciclos do programa de gerências vetarem as transferências, mediante justificativa de permanência autorizada pelo gerente executivo ou Diretoria;
- houve gerências demandantes que não conduziram o processo de forma adequada, havendo despreparo no momento das entrevistas. Como as entrevistas nem eram obrigatórias, alguns empregados ficaram sem informações e retorno quanto aos selecionados, apenas tendo acesso ao resultado final com a listagem final;
- o atendimento da vaga não era obrigatório no programa. Algumas gerências selecionaram empregados “por fora” do programa e encerraram as oportunidades como não atendidas;

“Eu consegui transferência. Um colega da minha gerência não conseguiu porque teve a transferência vetada. O empregado foi considerado ‘imprescindível’. Achei uma piada porque a gerência poderia ter liberado. Claro que teria que ter uma passagem de conhecimento...era mais complicado..., mas era possível sim. Faltou sensibilidade e boa vontade.”

5.5 Entrevistas - geral - menções mais frequentes

De forma geral, as menções mais frequentes dizem respeito, na maioria das ideias, a uma preocupação dos empregados em relação à sua carreira. Muitos desejam atuar na atividade-fim da carreira, pois consideram que não estão atuando na área técnica de formação. Além disso, existem preocupações em redirecionar a carreira, buscar novas perspectivas, seja pelo perfil profissional do empregado, seja por arriscar algo novo e buscar novas vertentes de atuação. A tabela 8 traz o cenário de todos os eixos e comentários mais frequentes, em ordem decrescente.

Eixos	Ideias	qtde
Carreira	Atuar na atividade-fim da carreira (perfil técnico)	16
Dimensão pessoal	Novos aprendizados	14
Movimentação interna	Programa de movimentação como alternativa viável	14
Carreira	Atuar com gestão	13
Carreira	Tempo na mesma atividade	12
Dimensão pessoal	Infraestrutura da cidade	10
Carreira	Perspectiva melhor de carreira	10
Dimensão organizacional	Problemas de relacionamento e perfil do gestor	10
Carreira	Reconhecimento profissional	10
Carreira	Relacional	10

Tabela 8 – Menções mais frequentes. Fonte: elaborado pelo autor.

São relevantes as menções de mudança de localidade e preocupação com a qualidade de vida do empregado, buscando balanceamento da vida pessoal e profissional. O relacionamento e os aspectos intangíveis das relações interpessoais, por sua vez, assumem papel decisivo em várias movimentações. Reconhecimento e recompensa, expectativas do empregado em relação à carreira, ao eixo pessoal e ao equilíbrio de ambas as perspectivas são questões frequentes abordadas nas entrevistas conduzidas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa forneceu insumos valiosos para a compreensão da complexa teia de variáveis que envolve a efetividade do processo de movimentação. Para que seja bem-sucedida, a movimentação deve atender às necessidades dos empregados, da empresa e da estratégia empresarial, alinhando-se a essas a gestão de pessoas.

Hanashiro et al. (2008) ressaltou a globalização dos recursos humanos e a mobilidade da força de trabalho, havendo facilidade de incorporar empregados de qualquer parte do planeta, de forma dinâmica. No entanto, entende-se que há limitações no estudo de caso da pesquisa, haja vista que se trata de uma empresa de capital misto, controlada pelo governo federal. Limitações no processo de recrutamento e seleção de empregados é apenas um dos obstáculos à adoção de uma gestão de RH estratégica, do ponto de vista do mercado e da bibliografia em geral. Especificidades demandam da empresa estratégias específicas de recrutamento, seleção, retenção e desenvolvimento de pessoas.

A gestão de pessoas deve ser direcionada aos negócios. Barreto e Costa (2010) evidenciaram tais aspectos em seus estudos, reforçando que o diagnóstico da estratégia e desenvolvimento de talentos tornou-se imperativo para o desenvolvimento do capital intelectual nas organizações. No caso da empresa e da unidade TIC pesquisada, a estratégia da gerência executiva é alinhada à estratégia da empresa. No entanto, volatilidades estratégicas em virtude de variáveis externas, como política de governo, estratégias de investimento e políticas corporativas de recursos humanos ditam as regras para que a unidade as desdobre em níveis tático e operacionais. Por exemplo, as gerências mapeiam necessidades de pessoal ao longo dos anos, com periodicidade e a organização não é capaz de atendê-las com a agilidade necessária, devido à legislação, que compele a empresa a selecionar por processo seletivo público. A efetividade, do lado do gestor, depende das políticas de gestão, de processos, da estrutura, de variáveis internas e externas.

Importante salientar que a pesquisa se ateve ao subsistema de recrutamento e seleção, mais especificamente da movimentação interna de empregados na gerência executiva TIC. Reconheceu-se, pelas entrevistas, haver diversas variáveis

comportamentais, de liderança, de processos, de organização, que influenciam na motivação e na efetividade da movimentação dos empregados.

Importante mencionar que a pesquisa não investigou o ponto de vista dos gerentes. A investigação, desde o início, visou ao detalhamento da efetividade do ponto de vista do empregado. Justifica-se tal abordagem, à luz dos programas de movimentação interna, considerando-se que os programas e iniciativas de movimentação empreendidos pela empresa dependiam da inscrição, voluntária, dos empregados. Os empregados que foram movimentados em tais programas refletem a necessidade da empresa, por um lado, pois todas as oportunidades divulgadas eram de interesse das gerências demandantes. No entanto, para que fossem viabilizadas as movimentações, foi imprescindível compreender a motivação dos empregados e o perfil comportamental desses. A lógica que tais empregados utilizaram para tomar a decisão de movimentação foi bastante peculiar. São exemplos de situações que motivaram os empregados a se candidatar à vaga:

“Quando eu entrei na empresa, esperava atuar na área técnica, conforme atribuições que constavam no edital do processo. A prova que eu realizei continha apenas questões técnicas, bem aprofundadas. Assim, essa era a expectativa, em função do perfil. Mas assim que entrei, me colocaram como fiscal de contratos em que eu era basicamente um operador de SAP, medindo contratos e liberando pagamento para os fornecedores, algo que me deixou insatisfeito. ”

“Eu passei em um concurso por polo...fui alocado em uma cidade em função dessa região. Optei pela região porque era o polo com menor relação candidato/vaga. Queria muito entrar para a empresa, não importava como, mas depois do ingresso, fiz de tudo para sair do lugar em que ingressei, pois a minha intenção era ser movimentado para a cidade de origem”

A mudança no mercado de trabalho é um fenômeno interessante. Apesar da natureza pública em virtude das admissões por processo seletivo público, a empresa é fortemente impactada pelo mercado, haja vista que os empregados que entraram na empresa dos anos 2000 em diante, em boa parte, tinham experiência de mercado ampla e já atuaram em diversas empresas de médio e grande porte. Dentre os entrevistados na presente pesquisa, nenhum deles era recém-formado, sem experiência alguma. Mesmo que tivessem uma vertente mais acadêmica, já

vivenciaram situações empresariais, seja para a pesquisa que realizaram, seja em empregos e projetos autônomos empreendidos anteriormente.

Andrade (2009) já observou em sua pesquisa que a carreira tradicional vem dando lugar a novas configurações de relacionamento e trabalho. A pesquisa corrobora tal constatação, pois os empregados relataram em seus depoimentos que o cargo no crachá não significa que ele vá atuar apenas em sua área de formação.

“Eu tenho um perfil misto. Considero que as atividades de gestão e técnicas devam ser dosadas. Eu busquei, no programa de movimentação, uma vaga que estivesse alinhada a isso. Já atuei muito com a área técnica e, por mais que tenha coisas diferentes a fazer, fica burocrático demais, você interage pouco...conhece menos da realidade do cliente. Sentia falta de contato, de interação”.

Os arranjos de trabalho na empresa, em sua maior parte, ainda são convencionais: os empregados devem permanecer dentro das instalações da empresa em um horário núcleo. Existe certa flexibilidade no regime administrativo, pois os empregados possuem um banco de horas. As carreiras na empresa são focadas no médio e longo prazo e muitos empregados sentiram esse “choque” quando foram admitidos na empresa. O anseio pela mudança de gerência, por transferência de localidade e/ou atividade, reflete esse cenário.

Snell e Bohlander (2010) salientam que o processo de seleção deve ser conduzido de modo a buscar atender tanto às necessidades da empresa quanto às dos empregados. A construção dos perfis é estruturante para que os candidatos tenham uma ideia de aderência ou não às vagas de um processo de seleção. No entanto, na prática, nem sempre a gerência demandante tem essa coesão e estruturação. O gerente tem dificuldades de mapear os perfis e, em diversas situações, é guiado por incerteza e indefinições dos processos. Um dos entrevistados, por exemplo, mencionou a complexidade de tal cenário, em que a gerência descreveu o perfil profissional desejado na descrição formal da oportunidade: na entrevista da seleção, o gerente mencionou que existe um cenário de incerteza que demandaria do empregado um esforço maior diante da instabilidade apresentada.

“O gerente, na entrevista, me disse que não tinha nada além a oferecer além de muito trabalho. Foi bem realista e disse que o cenário em sua gerência era complexo. Havia contratos de serviço encerrando e a equipe de empregados próprios para conduzir os projetos era bem reduzida. A vaga era para tentar recompor a equipe e conduzir a gerência em meio a essa turbulência. Depois, a turbulência passou...e agora estamos na iminência de uma grande reestruturação. Não sei o que vai acontecer. ”

A pesquisa teve foco na seleção interna e, devido a isso, as referências do subsistema de recrutamento e seleção foram selecionadas com base no recrutamento interno. Assim, vantagens e desvantagens apontadas por Araújo e Garcia (2009) foram constatadas, na prática. Importante ressaltar que a seleção interna teve diversos obstáculos que impediram a alocação dos melhores perfis às vagas disponíveis, em algumas situações.

A seleção interna foi baseada em regramentos específicos. Cada processo de movimentação contava com especificidades. Como a seleção em tais programas dependia de um sistema, uma solução de TI desenvolvida para dar suporte aos programas de movimentação, alguns aspectos devem ser pontuados:

- cada candidato tinha limite no número de inscrições: até 3 oportunidades.
- a priorização gerencial dos empregados era confrontada com a priorização dos candidatos. Empregados poderiam não ser selecionados a nenhuma oportunidade devido a esse ranqueamento cruzado. A metodologia do ranking era necessária para assegurar algum critério objetivo para a seleção. No entanto, poderia ocorrer de algum gerente indicar quatro empregados no ranking dele e somente ficar com a sua quarta opção. Da mesma forma, o empregado poderia indicar no ranqueamento de suas três oportunidades em que foi entrevistado e ser selecionado para a sua terceira opção. Ou seja, mesmo ficando selecionado em alguma oportunidade, havia possibilidade de desistência ou de frustração por não ter sido selecionado em sua primeira opção.
- caso o empregado tivesse sido selecionado em mais de uma oportunidade, o desempate era a preferência do empregado. Isso gerou alguns questionamentos gerenciais no processo. Houve impasse e insatisfação por parte dos gerentes, por argumentarem que o interesse da empresa deveria prevalecer sobre o do empregado.

- empregados selecionados não liberados pela gerência executiva ou Diretoria, por justificativa gerencial. Isso gerou, em muitos casos, insatisfação que foi manifestada por pesquisas de clima organizacional (como consta na pesquisa documental, por exemplo), por e-mail ou telefonemas ao RH.

- não foi escopo das entrevistas, mas a observação empírica de profissionais de RH que trabalham com o processo permitiu verificar alguns casos em que o empregado não avisou ao seu gerente imediato quanto à candidatura no processo, gerando desgaste e conflitos com a sua gerência.

Como o processo é bastante complexo e conta com um regramento específico para movimentação, a literatura de seleção interna não evidencia essas desvantagens. Soma-se a isso o fato de que a seleção interna apontada por autores como Araújo e Garcia (2009) possuem o foco numa abordagem de mercado, ou seja, de empresas privadas. A seleção em empresas públicas, em especial na empresa pesquisada, passa por peculiaridades culturais, de gerentes que não costumavam liberar empregados, de uma gestão de carreira mais enraizada e menos autônoma para os indivíduos.

Quanto à teoria dos contratos, existem diversas questões interessantes. Smith (1776) escreveu que a prudência seria um atributo-chave do homem em um contexto de mercado, em que ele busca agir com autocontrole e cuidar de sua vida e de sua condição. Assim, o foco seria a sua prioridade, que é vista de forma pessoal e única. Dos empregados entrevistados, a maior parte das menções categorizadas pelos eixos construídos na pesquisa (carreira, dimensão pessoal, dimensão organizacional e movimentação interna) referiu-se a questões de carreira, mas a dimensão pessoal também foi bastante mencionada, principalmente no que tange a novos aprendizados. Importante salientar que a pesquisa buscou coletar percepções de forma livre. Assim, alguns empregados afirmaram, categoricamente, que se movimentaram tendo como premissa a prioridade da família, da cidade de origem. No entanto, vários outros salientaram os aspectos funcionais, de preocupação com a vida profissional e com a carreira.

Pelas menções mais frequentes nas entrevistas não se pode concluir pelas prioridades, pois nem sempre foram explicitadas no momento da entrevista. O que se pode afirmar, quanto aos entrevistados, é que nenhum deles tomou sua decisão

guiado exclusivamente por uma das dimensões (pessoal ou profissional). Houve uma ponderação, uma prioridade estabelecida, em que para uns, pesou mais o lado profissional e o foco na carreira e desenvolvimento e em outros, o lado pessoal, mesmo que isso acarretasse em mais restrições do ponto de vista profissional. As decisões foram complexas porque os caminhos escolhidos implicariam em um custo de oportunidade.

Os atores mencionados nos programas de movimentação pesquisados, (gerentes, empregados e profissionais de RH) tiveram que passar por uma adequação a contextos. Ganem (1999) ressalta que o indivíduo é um participante em um jogo de olhares e que existe a busca pela adequação com os demais atores, de forma mútua, para conviver com a situação vigente. Assim, a consciência do indivíduo é vista a partir da percepção do outro.

O gerente não foi o alvo da pesquisa, mas a experiência de recursos humanos na modelagem das oportunidades divulgadas aos empregados nos programas de movimentação indica que existiram dificuldades em definir o perfil, ainda mais considerando que existia a necessidade de definir quais carreiras poderiam se candidatar, o que poderia restringir ou aumentar a atratividade da vaga. A localidade, por exemplo, assumiu um papel decisivo para alguns candidatos, que foram selecionados porque desejavam, acima de qualquer aspecto da vaga, retornar à cidade de origem. Boa parte dos gerentes não conseguiu selecionar, pelo programa.

Houve a percepção gerencial de que o programa não foi bem-sucedido, pelo percentual de vagas atendidas, que foi pequeno em relação ao total de oportunidades divulgadas: em média, não superava os 40% do total. Por outro lado, para o gerente que conseguiu selecionar pelo programa, as iniciativas foram bem-sucedidas. Ou seja, depende muito de quem analisa o resultado: empregados não selecionados ou selecionados e não liberados ficaram insatisfeitos. Alguns conseguiram ser selecionados em programas que ocorreram posteriormente e outros, ainda, foram movimentados fora do programa de movimentação (via procedimento normal).

A pesquisa não teve o foco nos empregados não selecionados nos programas de movimentação e, assim, ficam evidentes as limitações da pesquisa em não mapear, tanto a visão gerencial, de forma detalhada, quanto a visão dos empregados que não foram selecionados. No entanto, deve-se salientar que a pesquisa documental trouxe elementos importantes de insatisfação do empregado quanto aos

resultados do programa, via pesquisa de clima organizacional. Além disso, algumas percepções gerenciais, observadas de forma empírica, na interação dos profissionais de RH na coordenação e condução do processo, trouxeram insumos valiosos para a análise documental e das entrevistas dos empregados.

O relacionamento entre empregado e empregador foi visto como uma variável importante da pesquisa. Os contratos emergiram, ao longo da pesquisa, como um elemento de alta relevância, que guia o comportamento das pessoas e das ações das empresas. Rousseau e Parks (1993) mostraram em suas pesquisas que contratos possibilitam cooperação e consenso e, por outro lado, desentendimentos e disputas. O viés contratual é importante nesta pesquisa devido a várias discussões:

- os contratos na empresa são regidos pela CLT, no entanto, existe uma cultura de não demissão. Além disso, os acordos coletivos de trabalho preveem que as demissões devem ser motivadas e que deve haver uma comissão para avaliar a necessidade de desligar ou não o empregado. O empregado, ao demonstrar insatisfação em uma gerência, buscará opções internamente. A carreira na empresa, como alguns empregados mesmo relataram na entrevista, é de longo prazo. Alguns estão dispostos a seguir o ritmo que a empresa impõe e outros não se adaptam a essa cultura de empresa pública.

- o empregado não encara o contrato com a empresa como um contrato comum: existe todo um simbólico envolvendo o sentimento de conquista (de aprovação em um processo seletivo público bastante concorrido). Além disso, a relação de emprego está envolvida por variáveis intangíveis como o nacionalismo, o senso de pertencimento.

- a relação contratual também é moldada pelo ambiente, sendo influenciada por ele, como ressaltaram Rousseau e Parks (1993): apesar de baixa rotatividade, existem empregados que optam pelo desligamento, ao considerar que a carreira está ancorada neles mesmos e não na empresa (abordagem proteana). Além disso, vislumbram possibilidades no mercado (seja concursos seja empresas privadas). O contrato, assim, cria contextos, favoráveis ou não, para que o indivíduo tome suas decisões de carreira.

O construto contrato não foi mencionado diretamente nas entrevistas, mas entende-se que existem diversas nuances que envolvem o contrato de trabalho que influenciam os empregados. Stinchcombe (1986) argumenta que os contratos são

responsáveis por questões tangíveis e intangíveis nas relações. E essa questão pode ser observada desde que o empregado ingressa, para o seu cargo, por processo seletivo público.

“Esperava atuar com análise e desenvolvimento de sistemas, numa vertente mais técnica. A prova que eu fiz tinha muito essa característica. Era bastante complexa, com muito conteúdo técnico e analítico. Quando me apresentaram as vagas no curso de formação, boa parte das vagas era generalista, de gestão, de projetos...de modelagem de processos. Nenhuma delas exigia especificamente o conhecimento da prova. No dia-a-dia do meu trabalho, eu atuava muito com relacionamento, com orçamento e planejamento da gerência setorial. Candidatei a uma oportunidade porque queria atuar com algo mais técnico, mais próximo à minha formação de engenharia de sistemas.”

Foi observado, através da pesquisa documental e entrevistas realizadas, que o contrato implica mais que uma mera obrigação de fazer ou de não fazer. O acordo entre as partes existe muito além do que a formalidade sugere, como destacam Rousseau e Parks (1993). O cumprimento dos objetivos contratuais das partes pode se basear em práticas, costumes ou comunicações. São exemplos observados de situações que mostram aspectos intangíveis que tornam a relação contratual complexa:

- o plano de cargos contém atribuições dispostas de uma forma mais ampla e abrangente, de modo a abordar as principais atribuições do cargo. No entanto, empregados na empresa de um mesmo cargo contém atribuições específicas, a depender da gerência. Subculturas, estilos de liderança, grupos informais são questões que interferem na prática profissional dos empregados;

- a vivência de RH na empresa junto ao público gerencial sugere que existem gerentes com dificuldades de mapear quais perfis profissionais eles precisam. Na definição das fichas de oportunidade, a pesquisa documental mostrou que cargos de gestão estavam junto com cargos técnicos em diversas oportunidades descritas. O fato do gerente demandar um perfil profissional não está, necessariamente, vinculado a um cargo. Houve empregados entrevistados que acreditam que o cargo no crachá é uma porta de entrada, mas que não deve ser restritiva para a carreira, haja vista que as atribuições e responsabilidades no dia-a-dia são dinâmicos. Houve relatos de que

o perfil de competências é mais relevante e que o aspecto comportamental é preponderante para que haja aderência entre o perfil profissional de um empregado e uma oportunidade disponibilizada.

Gough (1963) e Homans (1961) mencionam a existência de contratos normativos, referentes a crenças compartilhadas e coletivas em comportamentos-padrão em uma unidade social. Observou-se, na pesquisa, que a relação contratual é fortemente influenciada por aspectos intangíveis, sendo assim, eminentemente culturais.

O empregado, ao assinar o contrato individual de trabalho com a empresa, registra formalmente seu vínculo empregatício, pela CLT. No entanto, foram mencionados aspectos simbólicos que estão no contexto do rito de admissão, como a aprovação no processo seletivo público, o ingresso em uma empresa pública que é símbolo de nacionalismo e da identidade nacional.

Ao formalizar a transferência para outra gerência, seria como se o empregado assinasse um contrato de trabalho novo: trata-se da mesma empresa, mas com uma equipe diferente, natureza de atividades diferentes (em alguns casos, com diferenças bastante significativas). Fazendo uma analogia, é como se a ficha da oportunidade, o regramento do processo de movimentação interna e a entrevista fossem desdobramentos normativos do contrato, em que o empregado avalia se o seu perfil profissional e o seu projeto pessoal de vida estão aderentes ao da nova oportunidade de trabalho.

As trocas futuras são antecipadas por meio das etapas do recrutamento e seleção interna. Os profissionais de RH assessoram as gerências e os empregados, para assegurar que os objetivos do processo de movimentação sejam atingidos. A estruturação de um processo, através de elementos formais, é importante para minimizar incertezas. Rousseau e Parks (1993) explicam que existem cursos de ação para as partes durante o processo e que se busca detalhar ao máximo a estrutura do contrato (no caso, o regramento do processo de seleção e os documentos e sistemas que o apoiam). No entanto, esses mesmos autores alertam que, por mais completa que seja a estrutura, cada relação contratual, na prática, terá uma configuração específica e pessoal em que o indivíduo terá uma relação pessoal com o cargo ocupado.

Na pesquisa documental, por exemplo, constatou-se que oportunidades para analistas de sistemas possuem descrições e atribuições distintas, em diversas situações. Para composição do perfil, as gerências levaram em consideração a vivência profissional, a observação empírica e o cotidiano das atividades atuais e previstas para as gerências. Assim, foi possível observar que os gerentes possuem visões diversificadas sobre o que um analista de sistemas deve realizar. Da mesma forma, um empregado que analisa o perfil de uma oportunidade pensa em variáveis que extrapolam a sua vida laborativa: os anseios pessoais, familiares e de contexto externo influenciam sobremaneira nas suas decisões, ao ponto de alguns optarem por uma carreira mais restrita, local e de natureza operacional em detrimento de uma perspectiva melhor de encarecimento.

São complexas, dessa forma, as expectativas de carreira e as decisões tomadas a partir de tais percepções. O contrato se torna uma simplificação, um conjunto de elementos reducionista para analisar a relação entre o empregador e empregados. Elementos intangíveis diversos, como a expectativa das partes, a configuração organizacional e a vivência influenciam o exercício das atividades profissionais. Rousseau e Parks (1993) destacam que os contratos refletem expectativas, mas que nem todas as expectativas estão expressas nos contratos.

O programa de movimentação interna, estruturado pelo RH, foi uma forma de minimização das incertezas oriundas das transferências internas de empregados. A pesquisa empírica possibilitou comparar o cenário da movimentação de pessoas antes e após o advento das iniciativas estruturadas de movimentação. A prática evidenciou que houve empregados que reconheceram e legitimaram tais programas como sendo estratégicos para a gestão de pessoas na empresa. No entanto, há diversas limitações importantes. A pesquisa documental mostrou, por exemplo, na pesquisa de clima organizacional, que empregados não movimentados ficaram insatisfeitos. Gerentes que não conseguiram atender as suas necessidades pelos programas também ficaram frustrados. Devido à política de pessoal e à natureza da empresa, houve relatos gerenciais (fora do escopo da pesquisa em si, mas observados por profissionais de RH da gerência) de que as demandas ficaram em aberto e não foram atendidas, além de não ter perspectiva de ser atendidas. No entanto, deve-se salientar que a configuração organizacional mudou bastante desde

o último programa de movimentação: não se pode afirmar quais gerências e unidades efetivamente necessitam de pessoas.

Houve oportunidades atendidas, segundo relatos dos empregados, fora do programa de movimentação: ou seja, apesar de terem sido ofertadas aos empregados no programa, o gerente encerrou a oportunidade não selecionando ninguém que se candidatou à vaga. A oportunidade pode ter sido atendida via networking, laços de amizade e reputação. Parks e Colon (1991) analisam tais situações em suas pesquisas, explicando que os termos contratuais dependerão da natureza do relacionamento. As seleções internas realizadas dependeram, em certa medida, de variáveis intrínsecas: não foram somente transacionais e vinculados a regras formais. A rede de relacionamentos interna pode ter influenciado a tomada de decisão dos gerentes e dos empregados no processo. Empregados sinalizaram esses aspectos nas entrevistas e tais percepções devem ser levadas em consideração para análises posteriores.

O construto carreira foi o que apresentou a maior representatividade dentre as menções das entrevistas. Os empregados entrevistados demonstraram uma preocupação com a sua carreira, mesmo nos casos em que o lado pessoal e familiar tivesse um maior peso dentre suas prioridades de vida. Hall (1993) explica que o principal objetivo da carreira é o sucesso psicológico, orgulho e satisfação pessoal. A visão tradicional de carreira, segundo esse autor, em que o empregado estava preocupado tão somente em subir na hierarquia é uma visão obsoleta. As entrevistas refletem uma visão aderente a essa teoria, mas com algumas especificidades: alguns empregados com menos tempo de empresa (até 9 anos de empresa) entrevistados se mostraram frustrados com as perspectivas de carreira, por comparar a carreira na empresa com outras empresas no mercado, ou até mesmo internamente à organização, com colegas que atuam em outras áreas.

Referente à visão de carreira, existem duas polaridades observadas nas entrevistas: vida pessoal e carreira profissional. Os empregados que priorizaram as localidades das oportunidades estavam mais flexíveis, em um primeiro momento, quanto à vaga de trabalho. Ou seja, mesmo que tivessem menos possibilidades de carreira (percepção subjetiva dos empregados) e suas atividades não fossem tão atrativas, em um primeiro momento, eles optaram pela transferência. O relato deles quanto à efetividade, do ponto de vista do empregado, é bastante favorável. Foram

raras as menções a insatisfação na gerência destino. Como os programas de movimentação pesquisados tiveram suas transferências concluídas em 2015, a maior parte dos empregados transferidos já teve um tempo decorrido na gerência nova, possibilitando conhecer melhor as atividades, a gerência e as pessoas.

A transição na carreira dos empregados que se candidataram foi um aspecto importante: mesmo que não desejassem mudar de atividade, de forma abrupta, como foi o caso dos engenheiros de telecomunicações que foram atuar com gestão, os casos mapeados identificaram mudanças relevantes no contexto e no ambiente de trabalho do empregado. As questões de equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a percepção subjetiva de carreira foram preponderantes para a tomada de decisão de tais empregados. Quental e Wetzell (2003) argumentam, em sua pesquisa, que conflitos entre vida profissional e vida pessoal podem criar problemas para o profissional, afetando não apenas o indivíduo em questão, mas diversos atores sociais que possuem interfaces com ele. As interferências excessivas do trabalho na família podem resultar em efeitos adversos na qualidade de vida familiar. E vice-versa: a interferência crônica de questões familiares nas responsabilidades do trabalho também são prejudiciais e podem afetar a carreira dos empregados, interferindo na concentração para realizar atividades, aumento do absenteísmo, e até mesmo levar a demissão voluntária da empresa. Alguns empregados entrevistados cogitaram pedir desligamento da empresa caso não conseguissem transferência, por exemplo. Havia também menções a empregados insatisfeitos com o ambiente, o clima organizacional, o relacionamento com os pares e com o gerente: ou seja, tanto a vida pessoal quanto a profissional afetaram os profissionais entrevistados e influenciaram na decisão de movimentação.

A empresa pesquisada, em relação à sua visão de carreira, apresenta elementos de uma organização tradicional, predominantemente. Os empregados admitidos, que foram entrevistados, com menos tempo de companhia, de modo geral, são oriundos de organizações com tipologias mais modernas. Assim, existe um impacto significativo para a carreira do empregado.

O ambiente da empresa é caracterizado pela estabilidade. O perfil dos empregados que ingressam na organização, que foram entrevistados, reflete uma preocupação com maior planejamento de suas vidas, uma perenidade na empresa. Por outro lado, eles demandam dinamismo, versatilidade e flexibilidade, tanto nas

relações interpessoais quanto na visão de carreira. O ritmo de mudança na empresa aumentou significativamente nos últimos dois anos, porém, comparando com uma empresa privada, ainda existem muitos entraves, de aspectos legais, burocráticos e culturais.

A escolha de carreira não se trata de uma única escolha, na visão dos empregados. Houve menções a mudar de atividade, de gerência e de contexto, periodicamente. Mesmo que não houvesse manifestado insatisfação com a gerência anterior, alguns empregados sinalizaram que a mudança é saudável e renova a carreira e a motivação pessoal. Os empregados anseiam, em seus relatos, em serem mais protagonistas na gestão de suas carreiras e ficam incomodados quando encontram gestores que são “possessivos” e que inviabilizam movimentação, por exemplo.

Quanto ao horizonte de carreira no médio e longo prazo, no mercado privado existe uma rotatividade elevada e uma busca por diversidade, experiência em diversas organizações. Baruch (2004) explica que a mudança, o curto e médio prazo e a transformação na carreira são tópicos relevantes para os empregados no mercado de trabalho. Na empresa pesquisada, os empregados buscam novos ambientes, novas perspectivas, sem sair da empresa e existe campo para que isso aconteça, haja vista que são observadas subculturas diversas, atividades de natureza distintas. Assim, o cargo do empregado, a carreira de admissão na empresa, com o tempo, se torna menos relevante: empregados relataram, por exemplo, que as experiências pelas quais eles passam na empresa, as pessoas que eles conhecem, os vínculos estabelecidos são mais importantes para a consolidação de suas carreiras.

A pesquisa também possibilitou analisar as âncoras de carreira, propostas por Schein (1996), à luz do contexto dos empregados da empresa.:

- autonomia/independência (AI): observou-se que os empregados buscam ter autonomia e independência em sua carreira, destacando a versatilidade de suas formações profissionais e adequação do perfil de competências. Estruturas burocratizadas e engessadas não são favoráveis às suas carreiras. Os empregados entrevistados mencionaram que estão preocupados em gerir as próprias carreiras, considerando seus anseios pessoais e profissionais. Evidente que alguns pendem mais para o lado pessoal e outros para o profissional, o que depende muito das

prioridades e especificidades de cada um. As entrevistas tiveram como destaque o perfil de empregados que buscam independência e autonomia em sua atuação profissional, podendo transitar por diferentes ambientes e contextos profissionais. São mais proativos e buscam um ambiente mais dinâmico. No entanto, não se pode generalizar o resultado das entrevistas para todos os empregados, haja vista que a maior parte dos inscritos não conseguiu movimentação e outros, que sequer tiveram a oportunidade de participar de tais iniciativas, devido a restrições no regramento.

- segurança/estabilidade (SE): os empregados entrevistados não mencionaram explicitamente a necessidade de segurança, mas a partir do momento em que explicam, por exemplo, que buscam alternativas de carreira na própria empresa, é um forte indício que desejem permanecer nela. Mesmo os que sinalizaram uma eventual decisão de pedir demissão da empresa reconhecem que se trata de uma decisão difícil e que vários aspectos deveriam ser ponderados, de modo a não se tomar uma decisão precipitada e com foco no curto prazo.

- competência técnica-funcional (TF): os empregados entrevistados fazem parte de um corpo técnico bastante robusto, de uma formação e carreira que exigem constantes atualizações, obtenção de certificações de mercado. O mercado de tecnologia da informação e telecomunicações favorece tal perfil, de vanguarda tecnológica e de desenvolvimento de soluções. Além disso, o perfil de competências permitiu a empregados entrevistados atuar em outras áreas que não eram de sua especialidade: optaram por iniciar do zero, por exemplo, em alguns casos e houve situações de redirecionamento, dentro da mesma carreira, como migrar do desenvolvimento de sistemas para a condução de projetos de TI.

- competência gerência geral (CG): referente a essa âncora de carreira, houve empregados que mencionaram desejar assumir funções gerenciais e progredir mais rapidamente na carreira. Também ficou evidenciada a percepção de discrepância entre as políticas de progressão na carreira entre diferentes unidades, mesmo que haja políticas e normas corporativas. Os empregados que demonstraram tal insatisfação criticam, principalmente, o senso de justiça, isonomia e meritocracia dos que assumem funções gratificadas. A pesquisa não permitiu explorar mais detalhadamente essa dimensão, pois a pesquisa pretendeu pesquisar a perspectiva de efetividade do ponto de vista, predominantemente, dos empregados, embora algumas lacunas tenham sido preenchidas através da pesquisa documental.

- criatividade empresarial (CE): os empregados não mencionaram, de forma direta, essa âncora. Porém, a empresa é reconhecida pela inovação, pela pesquisa e desenvolvimento, como sendo uma das que mais investe nesse setor no país. Alguns argumentos da entrevista e da pesquisa documental que são guiados por essa âncora são os de liberdade de atuação, o de adoção de ideias e sugestões para melhoria dos processos, a gestão de mudança quando ocorre uma reestruturação organizacional. E limitações importantes devido a perfis gerenciais inadequados, burocracia e engessamento que inibem a criatividade no dia-a-dia. Em função de redução de custos e otimização de recursos, empregados também mencionaram realidades diferentes na gerência nova, após a movimentação, o que demandou mais criatividade na avaliação de alternativas e implementação de planos de forma mais ousada.

Quanto à teoria de carreira proteana, observam-se diversos entraves para que tal teoria tenha aplicabilidade para a organização.

A carreira de um empregado em uma empresa pública como a pesquisada tem o foco no longo prazo e os empregados estão sujeitos à política de recursos humanos da empresa, que é extremamente complexa. Quanto ao subsistema de recrutamento e seleção, mais especificamente referente a iniciativas de movimentação interna da empresa, ainda é comum o gerente não liberar o empregado, mesmo após a aprovação em um programa empreendido pela gerência de recursos humanos. A efetividade dos resultados da movimentação interna, em termos quantitativos, foi baixa nos programas pesquisados, mas ao longo de dois anos, pode-se dizer que houve impactos na cultura da empresa, que aos poucos, vai se tornando mais flexível e dinâmica quanto à gestão de carreira.

O plano de cargos da empresa ainda traz alguns entraves, de natureza legal, inclusive, haja vista que o recrutamento e seleção externo (processo seletivo público) se dá em carreiras com formações distintas (ex.: administrador, contador, economista, analista de sistemas, dentre outros). O empregado fica vinculado à carreira em que foi admitido durante toda a sua vida funcional na empresa. Inclusive, se ele é um empregado de nível médio (por exemplo, técnico de informática), mesmo que ele tenha a graduação que permita a ele atuar como analista de sistemas, ele não pode, devendo realizar outro processo seletivo público. Para os programas de movimentação, o vínculo à carreira impede que, carreiras não elencadas nos perfis

da oportunidade possam se candidatar, mesmo que o seu perfil de competências seja aderente ao perfil.

Os empregados entrevistados buscam, além disso, tarefas e atividades desafiadoras, em um ambiente mais dinâmico e de aprendizado contínuo. Ou seja, a motivação não advém, conforme preconiza Herzberg apud Hickson e Pugh (2004), de fatores higiênicos e sim, de fatores motivacionais, que propiciem ao empregado o sucesso psicológico em sua carreira.

Finalmente, deve-se salientar que a pesquisa teve uma especificidade que não deve ser generalizada para o contexto geral das empresas brasileiras. A pesquisa permitiu avaliar o contexto da efetividade de movimentação de empregados em sociedades de economia mista, em que existem interesses tanto públicos (acionista controlador governo) quanto privados (acionistas e mercado). A perspectiva dos empregados foi a mais explorada, a partir das entrevistas realizadas, porém deve-se considerar que o contexto propiciado pela extensa pesquisa documental visou à compreensão das especificidades da configuração organizacional e do RH da empresa, com foco no subsistema de recrutamento e seleção internos, além de trazer uma perspectiva de como os empregados veem a organização e as políticas de recursos humanos.

Recomenda-se, para pesquisas futuras, que seja explorada a visão gerencial da movimentação interna de empregados, além de impactos da política de recursos humanos para a atuação gerencial. A percepção dos gestores, por exemplo, quanto à efetividade dos empregados que foram movimentados, em um contexto específico de sociedades de economia mista, seria uma dimensão interessante a ser explorada.

7. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos com foco em competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAUJO, Luis Cesar G; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2009

ARGYRIS, Chris. **Understanding organizational behavior**. Homewood, IL: Dorsey Press, 1960.

ARTHUR, Michael B.; CLAMAN, Priscilla H.; DEFILLIPPI, Robert J. Intelligent enterprise, intelligent careers. **The Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, 1995.

AZEVEDO, Antonio Junqueira. Princípios do novo direito contratual e desregulamentação do mercado. Direito de exclusividade nas relações contratuais de fornecimento. Função social do contrato e responsabilidade aquiliana de terceiro que contribui para o inadimplemento contratual. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, v. 750, abr. 1998.

BALASSIANO, Moisés; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3, 2004.

BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel SA. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, v. 70, 2011.

BARRETO, Leilianne Michelle; COSTA, Benny Kramer. Estratégias de gestão de pessoas. In: MARRAS, Jean Pierre (Org) **Gestão Estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010

BARUCH, Yehuda. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. **Career development international**, v. 9, n. 1, 2004.

BLAU, Gary J. The measurement and prediction of career commitment. **Journal of occupational Psychology**, v. 58, n. 4, 1985.

BRANDÃO, Junito. **Dicionário Mítico-Etimológico**. Vol. II. Petrópolis: Vozes, 1991.

BRISCOE, Jon P.; HALL, Douglas T.; DEMUTH, Rachel L. Frautschy. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, 2006.

BROUSSEAU, Kenneth R. et al. Career pandemonium: Realigning organizations and individuals. **The Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, 1996.

CARVALHO, J. L. F.; VERGARA, S. C. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 42, n. 3, jul./set. 2002

CEZIMBRA, M. Prontidão afetiva: psicanalistas dizem que a busca obsessiva por boa forma, sensualidade, beleza e juventude não traz felicidade. **O Globo**, Retirado em: v. 15, n. 09, 2003.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, 1995.

COSTA, I; CAMPOS, A. **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

DAFT, R.; WEICK, K. E. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 45, n. 4, 2005.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento Humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DE ANDRADE, Guilherme. **Carreira tradicional versus carreira proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a profissão, carreira e emprego**. Tese de Doutorado. Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2009.

DE OLIVEIRA, Clarice Gomes. O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia. **Revista do Serviço Público**, v. 58, n. 3, 2014.

DE SOUZA SANT'ANNA, Anderson; KILIMNIK, Zélia Miranda. Nova carreira. **GV executivo**, v. 8, n. 2, 2009.

DERR, C. Five definitions of career success: implications for relationships. **Applied Psychology**, v. 35, n. 3, 1986.

DUPUY, J. P. **Le sacrifice e L'envie: le libéralisme aux prises da la justice**. Paris: Calmann-Lévy, 1992

DUTRA, J. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. Editora Gente, 2002.

FONTENELLE, Isleide Arruda. Eu Proteu: A auto-gestão de carreira entre fatos e mitos. **Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração**, v. 29, 2005.

FOUCAULT M. **Vigiar e Punir**: Nascimento da Prisão, Petrópolis, Vozes, 1994.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de Recursos Humanos PRH**: Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2010.

FREITAS, H. M. R.; CUNHA, M, JR & MOSCAROLA, J. Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. **Revista de Administração da USP**, 32(3), 1997.

GANEM, Angela. O mercado como teoria da sociedade: a radicalidade filosófica de Adam Smith. **IV Encontro Nacional de Economia Política**, 1999.

GANEM, Angela. Economia e filosofia: tensão e solução na obra de Adam Smith. **Revista de Economia Política**, v. 22, n. 4, 2002.

GANEM, Angela. O mercado como ordem social em Adam Smith, Walras e Hayek. **Economia e Sociedade**, v. 21, n. 1, p. 143-164, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, p. 61, 2002.

GOUGH, John Wiedhofft et al. **The social contract**: A critical study of its development. 1963.

HAHN, F, Théorie de l'Equilibre Général in Daniel Bell et Irving Kristol (org) **Crise et Renouveau de la Théorie Economique**. Paris:Bonnel/Publisud, 1986.

HALL, Douglas T. **Careers in organizations**. Goodyear Pub. Co., 1976.

HALL, Douglas T. Career Development Comes of Age. **Training & Development Journal**, v. 40, n. 11, 1986.

HALL, Douglas T. Protean careers of the 21o century. **Academy of Management Executive**. v. 10, n.4, 1993.

HALL, Douglas T. et al. **The Career Is Dead - Long Live the Career**. A Relational Approach to Careers. The Jossey-Bass Business & Management Series. Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1996.

HALL, Douglas T. **Careers in and out of organizations**. Sage, 2002.

HALL, Douglas T.; MOSS, Jonathan E. The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. **Organizational dynamics**, v. 26, n. 3, 1998.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon (Orgs.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008

HICKSON, David D.; PUGH, Derek S. **Os teóricos das organizações**. Qualitymark Editora Ltda, 2004.

HOMANS, George C. Social behavior in elementary forms. **A primer of social psychological theories**. Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing Company, 1961.

KILIMNIK, Zélia Miranda; MORAIS, Lúcio Flávio Renault. O conteúdo significativo do trabalho como fator de qualidade de vida organizacional. **Revista da Angrad**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, 2000.

KILIMNIK, Zélia M.; CASTILHO, IV de; SANT ANNA, A. de S. Carreiras em transformação: um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais. **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Anais. Curitiba, ANPAD. [CD_ROM], 2004.

KILIMNIK, Z. M., Oliveira, M. R. C. T., SANT'ANNA, A. S., FERREIRA, M. C., CORREIA, C. M. E. S. "Representações sobre carreira, atividade docente e competências: Um estudo com mestrandos em Administração". **30º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração** – Anais. Salvador, ENANPAD, 2006

LEME, Rogério et al. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

LÜDKE, Menga. & ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**. Qualitymark Editora Ltda, 2001.

MARTINS-COSTA, Judith. Reflexões sobre o princípio da função social dos contratos. **Revista Direito GV**, v. 1, n. 1, 2005.

MACNEIL, Ian R. **Relational contract**: What we do and do not know. *Wis. L. Rev.*, p. 483, 1985.

MCDONALD, Paula; BROWN, Kerry; BRADLEY, Lisa. Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector. **Career Development International**, v. 10, n. 2, 2005.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NEVES, Mônica Maria; TREVISAN, Leonardo Nelmi; JOÃO, Belmiro do Nascimento. Carreira proteana: revisão teórica e análise bibliométrica. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 2, 2013.

NICHOLSON, Nigel; WEST, Michael. **Managerial job change**: Men and women in transition. Cambridge University Press, 1988.

NICHOLSON, Nigel. Career systems in crisis: Change and opportunity in the information age. **The Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, 1996.

OKUN, Arthur M. **Prices and Quantities**: A Macroeconomic Analysis. Brookings Institution, Washington, DC. 1981.

PARKS, J.M & CONLON, E.J. The effects of social distance and contractual specificity on non-contracted, citizenship behaviors: an experimental test. **Academy of Management Meetings**, Miami, FL, 1991.

PRASAD, Anshuman; PRASAD, Pushkala. The Coming Age of Interpretative Organizational Research. **Organizational Research Methods**.v.5, n.4, 2002

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6 ed. São Paulo - LTr, 2010.

QUENTAL, C.; WETZEL, U. Work and life balance: the experience of women entrepreneurs in Brazil. Em: **33 EISB - Entrepreneurship, Innovation and Small Business**. Milão: SDA Bocconi. v. Único, 2003.

ROUSSEAU, Denise M.; MCLEAN PARKS, Judi. The contracts of individuals and organizations. **Research in organizational behavior**, v. 15, p. 1-1, 1993.

SANTOS, NMBF; ABRAHIM, Gisele S. A influência dos valores pessoais na determinação das âncoras de carreira. **Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração**, v. 32, 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Career anchors**: Discovering your real values. Pfeiffer & Company, 1990.

SCHEIN, E. **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1993.

SCHEIN, E. **Career anchors revisited**: implications for career development in the 21st century. Academy of Management Executive, 1996.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações** (1776). São Paulo: Abril Cultural, v. 1, 1983.

SMITH, A. **The Theory of Moral Sentiments**. Oxford: Clarendon Press, 1776.

SNELL, S; BOHLANDER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. Saraiva, 2011.

STINCHCOMBE, Arthur L. **Stratification and organization**: Selected papers. Cambridge University Press, 1986.

VARDY, Y., & Kim, S. H. Considering the dark side of careers: towards a more balanced perspective. In H. P. Gunz, M. A. Peiperl, **Handbook of careers studies**, Thousands Oaks, C.A.: Sage, 2007.

VASCONCELOS, Kátia C. et al. A Geração Y e suas âncoras de carreira. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, 2010.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel S.; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. **Encontro da Associação Nacional De Pós-Graduação Em Administração**, v. 32, 2008.

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **The journal of law & economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.

WITZTUM, Amos. A study into Smith's conception of the human character: Das Adam Smith problem revisited. **History of Political Economy**, v. 30, n. 3, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman, 2010.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.