

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

THAIS CARAZATO PISAPIA

CARREIRA SEM FRONTEIRAS:

Um estudo de caso em uma instituição financeira brasileira

São Paulo

2012

THAIS CARAZATO PISAPIA

CARREIRA SEM FRONTEIRAS:

Um estudo de caso em uma instituição financeira brasileira

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:

Estudos Organizacionais

Orientador:

Profº. Drº. Thomaz Wood Jr.

São Paulo

2012

Carazato Pisapia, Thais

Carreiras sem fronteiras: Um estudo de caso em uma instituição financeira brasileira /
Thais Carazato Pisapia – 2012.

86 f.

Orientador: Thomaz Wood Junior

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Carreiras - Formação. 2. Carreiras - Planejamento. 3. Carreiras - Planejamento -
Estudo de casos. 3. Mobilidade profissional. I. Wood Junior, Thomaz. II. Dissertação (MPA) -
Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 331.961

THAIS CARAZATO PISAPIA

CARREIRA SEM FRONTEIRAS:

Um estudo de caso em uma instituição financeira brasileira

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa:

Estudos Organizacionais

Data de Aprovação:

___/___/___

Banca examinadora:

Prof^o. Dr^o. Thomaz Wood Jr. (Orientador)

Prof^o. Dr^o. Pedro Fernando Bendazzoli

Prof^a. Dr^a. Beatriz Maria Braga

Aos meus pais, em quem confio e de quem me orgulho. Obrigada pelo amor, pela força, pelos ensinamentos e por estarem sempre ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Aos meus irmãos Victor e Renato e às minhas cunhadas, pela amizade e alegria de sempre.

Aos meus colegas da FGV, principalmente à Marina, pelo companheirismo e parceria, sem os quais a caminhada teria sido mais difícil.

Ao Bruno, o grande presente desse mestrado, pela confiança, paciência, amor e carinho. Obrigada por me incentivar e me mostrar sempre o lado bom das coisas.

Ao Thomaz, pela orientação durante o desenvolvimento dessa dissertação.

Ao Ricardo Orefice, pelo estímulo para a realização desse mestrado e pela ajuda no meu desenvolvimento profissional.

Aos funcionários do banco que responderam ao questionário e participaram das entrevistas, por fornecerem as informações necessárias para esse trabalho, e a todos que contribuíram de alguma forma para o andamento da pesquisa.

Aos meus amigos e à minha família, pela compreensão da minha distância e ausência em muitas situações específicas.

“Portanto, somos nós, aqui, a ter a responsabilidade da mudança. Devemos começar por nós mesmos, aprendendo a não rejeitar antecipadamente o novo, o surpreendente, aquilo que parece ser radical. Isto significa afastar os destruidores de idéias, que apressadamente reprovam qualquer proposta nova como irracional.”

Carlos Fuentes

RESUMO

As mudanças ocorridas no ambiente socioeconômico nas últimas décadas, como os avanços tecnológicos e o aumento de competição entre as empresas, desencadearam profundas transformações na estrutura do trabalho e das carreiras. Dentro deste contexto, novos modelos de carreiras surgiram na literatura, os quais mostram o enfraquecimento do vínculo entre empregado e empresa e enfatizam a necessidade de flexibilidade, adaptabilidade, auto-conhecimento e autonomia do indivíduo. Um destes modelos é o de carreiras sem fronteiras, que tem como premissa uma alta identificação da pessoa com o trabalho e uma alta mobilidade profissional. Esta pesquisa buscou identificar as atitudes dos indivíduos frente à carreira dentro de uma instituição financeira brasileira de grande porte, com base nos modelos de carreira tradicional e sem fronteiras. Para tanto foi realizado um estudo de caso em sete áreas representativas dessa organização, por meio da aplicação de um questionário formal a 126 gestores e da realização de 11 entrevistas. Os resultados indicam presença de atitudes de carreira sem fronteiras dentro da realidade tradicional da organização e formas diferentes de se entender as carreiras pelos profissionais pesquisados. Além disso, foi possível notar a conscientização dos indivíduos quanto à responsabilidade pela própria carreira e conseqüentemente, o foco no desenvolvimento de suas competências. Espera-se que a pesquisa contribua para o conhecimento das carreiras no Brasil, ampliando a compreensão do cenário atual, no qual diferentes modelos de carreira coexistem, e aprimorando o entendimento sobre a possível transição entre eles.

Palavras-chave: carreiras no Brasil, carreira sem fronteiras, novos modelos de carreira, estudo de caso

ABSTRACT

The changes in the socioeconomic environment in recent decades, as technology advances and increased competition among companies, triggered deep changes in the structure of work and careers. Within this context, new models of career emerged in the literature, which show the weakening of the link between employee and company and emphasize the need for flexibility, adaptability, self-awareness and autonomy of the individual. One of these models is the boundaryless career, which implies a high identification of the person with the work and a high professional mobility. This study aimed to identify the individual's attitudes regarding career in a large Brazilian financial company, based on the models of traditional career and boundaryless career. For this purpose, a case study was carried out in seven key areas of the organization, through the application of a formal questionnaire to 126 managers and the conduction of 11 interviews. The results indicate the presence of a boundaryless career attitudes within the traditional reality of the organization and different ways to understand the career by the professionals surveyed. Furthermore, it was possible to notice the awareness of individuals regarding the responsibility for their own career and hence the focus on the development in their skills. It is expected that the research contributes to the knowledge of careers in Brazil, extending the comprehension of the current scenario, where different career models coexist, and improves the understanding of the possible transition between them.

Keywords: careers in Brazil, boundaryless career, new career models, case study

LISTA DE GRÁFICOS E QUADROS

Quadro 1: Descrição dos tipos de carreira	21
Quadro 2: Sociedade industrial versus sociedade do conhecimento	23
Quadro 3: Comparação das carreiras tradicional e sem fronteiras	26
Esquema 1: Modelo metodológico do estudo de caso	37
Gráfico 1: Histograma da variável pontuação	52
Gráfico 2: Dispersão da pontuação por área	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Itens demográficos	48
Tabela 2: Informações profissionais	49
Tabela 3: Itens de mobilidade	50
Tabela 4: Pontuação por afirmação do formulário	51
Tabela 5: Pontuação das áreas	53
Tabela 6: Áreas - Casos com pontuação 40 - 50 (carreira sem fronteiras)	54
Tabela 7: Áreas - Casos com pontuação ≤ 30 (carreira tradicional)	55
Tabela 8: Tempo de trabalho - Casos com pontuação 46-50 (carreira sem fronteiras)	55
Tabela 9: Tempo de trabalho - Casos com pontuação ≤ 30 (carreira tradicional)	56
Tabela 10: Distribuição por tempo de trabalho no banco	71

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO E OBJETIVO.....	14
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	19
2.1. Conceito de carreira.....	19
2.2. O estudo das carreiras como objeto das ciências sociais.....	20
2.3. Modelo tradicional de carreira.....	21
2.4. Nova concepção do trabalho.....	23
2.5. Modelo de carreira sem fronteiras.....	26
2.5.1 Contextualização.....	26
2.5.2. Competências necessárias.....	28
2.5.3. Sucesso na carreira subjetiva.....	30
2.5.4. Críticas ao modelo.....	31
2.6. Estudo sobre novas carreiras no Brasil.....	33
3. METODOLOGIA.....	37
3.1. Abordagem de pesquisa.....	37
3.2. Estudo de caso.....	37
3.2.1. Delimitação do tema, objetivo e questão de pesquisa.....	39
3.2.2. Bibliografia pertinente ao tema e referencial teórico.....	39
3.2.3. Caracterização da organização e das áreas pesquisadas.....	40
3.2.4. Coleta dos dados quantitativos.....	42
3.2.5. Coleta dos dados qualitativos.....	44
3.2.6. Análise dos dados qualitativos.....	45
3.2.7. Análise dos dados quantitativos.....	46
3.2.8. Limitações metodológicas do estudo.....	47

4. ANÁLISE DOS DADOS.....	48
4.1. Apresentação dos dados quantitativos.....	48
4.1.1. Perfil dos respondentes.....	48
4.1.2. Atitudes dos indivíduos frente à carreira.....	51
4.1.3. Diferenças entre as áreas em relação às atitudes frente à carreira	53
4.1.4. Análise dos casos extremos.....	55
4.2. Análise dos dados qualitativos	57
4.2.1. Sentido do trabalho.....	57
4.2.2. Competências <i>know-why</i>	59
4.2.3. Relação entre trabalho e vida pessoal	60
4.2.7. Satisfação com a carreira.....	62
4.2.4. Competências <i>know-how</i>	63
4.2.6. Competências <i>know-whom</i>	65
4.2.5. Responsabilidade pela carreira.....	66
4.2.7. Principais descobertas	68
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	70
5.1. Atitudes de carreira sem fronteiras aparecem dentro de uma organização tradicional	70
5.2. Carreiras sem fronteiras aparecem na área de tecnologia e carreiras tradicionais estão mais presentes na área de recursos humanos	71
5.3. A percepção de que o acaso e a sorte influenciam a carreira	74
6. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80

1. INTRODUÇÃO E OBJETIVO

Os modos de vida e de trabalho que surgiram com a revolução industrial no século XIX, foram fortemente criticados pela incapacidade de gerar satisfação e realização devido à essência rotineira e forma mecanizada do trabalho. A segurança proporcionada permitia uma liberdade pequena demais na busca da felicidade individual (Freud, 1974). O homem foi transformado em máquina, em um ser passivo, em mais um componente da engrenagem produtiva, onde não lhe cabia dar idéias ou opiniões (Pinto, 2010).

Nesse sistema, a produção em larga escala tornou-se possível por meio da divisão do processo produtivo e da especialização do trabalhador em uma das fases da produção. Os empregados foram agrupados em estruturas funcionais e passaram a ser conduzidos por um líder. O conceito de carreira organizacional surgiu nessa época, com a consolidação de grandes empresas, nas quais os trabalhadores poderiam avançar nos postos de trabalho conforme o progresso de suas competências técnicas (Balassiano, 2006).

Estas carreiras tradicionais foram marcadas por trajetórias lineares contínuas, sendo que o crescimento profissional do empregado acontecia naturalmente com o passar do tempo. O contexto dentro das empresas era de segurança e estabilidade, o indivíduo não precisava se preocupar com sua carreira, dado que a empresa se encarregava de sua vida profissional (Baruch; Peiperl, 1997). Dessa forma, o modelo tradicional de carreira apresentava características como: relação de longo prazo, ascensão contínua na hierarquia, troca da lealdade do empregado por segurança no emprego, aquisição de benefícios e símbolos de status crescentes (Chanlat, 1995).

No entanto, as mudanças socioeconômicas das décadas de 70 e 80 do século seguinte alteraram o funcionamento do trabalho, trazendo outra dinâmica ao mercado e, conseqüentemente, nova relação entre empregado e empresa. A revisão do paradigma *taylorista-fordista*, diante do esgotamento da obtenção de ganhos de produtividade e da modificação drástica nas formas de competição e concorrência entre as empresas, ocasionaram redução no quadro de funcionários e terceirização de parte da cadeia produtiva. Além disso, os avanços nas tecnologias de informação e comunicação modificaram a natureza do trabalho, as informações passaram a estar disponíveis a todos, tornando-se relevante ter discernimento para compilá-las, entendê-las e saber usá-las.

Ainda, as mudanças no comportamento individual e coletivo devido à perda de estabilidade no emprego e às novas exigências no trabalho, alteraram as expectativas quanto às relações indivíduo-organização (Dutra, 1996).

Neste cenário, emergiu uma nova concepção de carreira, fundamentada em uma maior valorização da responsabilidade individual do profissional. Torna-se evidente a pressão exercida sobre os profissionais devido ao papel a ser assumido por eles no processo (Fontenelle, 2007). As atribuições como planejamento de carreira e desenvolvimento das competências que antes eram desempenhadas pela empresa passam a ter o indivíduo como responsável, que se sente pressionado pela responsabilidade do próprio sucesso.

Idéias tradicionais do emprego baseado na estabilidade, hierarquia, posições de trabalho claras e definidas deram espaço à ênfase na contínua adaptação do indivíduo dentro de um ambiente em rápida transformação. Com as mudanças na economia o ambiente passou a ser mais competitivo, a exigência por flexibilidade e agilidade aumentou e novos modelos de sucesso na vida e no trabalho se estabeleceram, tendo como busca maior a realização pessoal (Oliveira et al., 2010).

Esses novos modelos de vida deram origem a novos modelos de carreira, sendo alguns desses citados no artigo de Bendassolli (2009).

- *Craft career* – O modelo se inspira na vida do artesão, tendo como características a autonomia, o uso da criatividade, a ausência de mediação entre o sujeito que trabalha e o resultado produzido, além do engajamento afetivo com a atividade.
- *Carreira portfolio* – Tal modelo consiste em sequências fragmentadas de trabalhos, no qual o indivíduo pode conciliar regime parcial com atividades extra profissionais ou mesmo com frentes diferentes, que exijam atuação em zonas distintas de *expertise*.
- *Carreira proteana* – Este se mostra dividido entre mudança e permanência; ao mesmo tempo em que o indivíduo precisa se adaptar às transformações do cenário socioeconômico turbulento, também necessita de um senso de auto-direção, que tem como base a identidade pessoal. Nesse sentido, a carreira depende de versatilidade, contínua adaptação e resiliência por parte do indivíduo.

Neste mesmo período, Arthur e Rousseau (1996) propõem o modelo de carreira sem fronteiras, no qual os indivíduos transitam mais livremente entre organizações, agregando valor e conhecimento, apoiados em suas redes de relacionamento e buscando auto-desenvolvimento e auto-realização. Os indivíduos passaram a procurar parceiros de trabalho que os ajudem a desenvolver habilidades portáteis, ao invés de procurar por empregos estáveis. O valor do conhecimento agregado e do domínio de uma profissão cresceu, substituindo a importância do título de determinado cargo.

Este modelo sugere algumas competências capazes de prever o sucesso na carreira sem fronteiras: *know-why*, *know-whom* e *know-how*. A primeira competência, *know-why*, aborda a resposta da questão “por quê”; ela está relacionada à motivação, ao significado pessoal e à identidade com a carreira. A segunda, *know-whom*, refere-se à rede de relacionamento no ambiente profissional e pessoal; trata-se de um recurso para o desenvolvimento de reputação e aprendizado, que permite a construção de uma comunidade, facilitando novos contatos e novas oportunidades de trabalho. Por fim, *know-how* é a competência relacionada às habilidades e aos conhecimentos, que foram acumulados com o tempo e que são transportáveis por meio das fronteiras organizacionais.

O modelo de carreira sem fronteiras faz contraponto ao modelo tradicional, ressaltando a ideia de flexibilidade do emprego, do trabalho baseado na gestão do conhecimento e a perspectiva de curto prazo, com base nas ideias de autonomia e sucesso, o qual é particular e subjetivo (Fontenelle, 2007). No entanto, o ponto de partida do conceito de carreiras sem fronteiras é o enfraquecimento do vínculo entre o trabalhador e a organização, o indivíduo torna-se empreendedor de si mesmo (Bendassolli; Wood, 2010).

Neste novo contrato, o indivíduo está só, a promessa de autonomia tem como contrapartida a auto-responsabilização pelo seu desenvolvimento. Balassiano (2006) afirma que para o desenvolvimento de uma carreira sem fronteiras é preciso se adaptar a esses novos formatos de relacionamento com a empresa e adotar um novo significado para o trabalho.

Esses novos modelos nos convidam a assimilar o conceito de carreira de uma forma mais ampla e flexível; eles nos propõem a aceitar que as fronteiras entre trabalho e não trabalho são permeáveis. As carreiras estão vinculadas às descobertas, evoluções, posicionamento estratégico,

aprendizado, rede de relacionamento e construções de alianças. Hall (1986) afirma que o principal objetivo de uma carreira nesse novo formato é o sucesso psicológico do indivíduo, o qual proporciona sentimento de orgulho e realização pessoal.

Nesta busca pelo sucesso individual, a compreensão sobre o que as pessoas passam a valorizar e o entendimento de suas necessidades, de suas expectativas e das pressões às quais estão submetidas, fazem uma grande diferença na construção do comprometimento, na capacidade de captação e na retenção de pessoas pela empresa contemporânea. Os estudos sobre carreiras tornam-se importantes para pessoas e organizações à medida que as auxiliam na compreensão mais profunda da realidade em que vivem e do tipo de relação entre funcionário e empresa (Dutra, 2009).

Desta forma, tornam-se relevantes contribuições que tratem das teorias não tradicionais, pois tendem a refletir a complexidade do mundo atual. No Brasil, existem poucos trabalhos empíricos que abordam os novos formatos de relacionamento indivíduo-empresa e os novos modelos de carreiras, sendo possível encontrar algumas pesquisas em linha com esses novos conceitos, realizadas no meio acadêmico com professores de universidades e alunos de pós-graduação. Por exemplo, os trabalhos desenvolvidos por Fontenelle (2007) e Lacombe (2005) tratam de experimentação sobre carreiras dentro de universidades. Mais recentemente, Scalabrin (2008) abordou o conceito de carreira sem fronteiras e pesquisou em sua dissertação as características do movimento *opt-out* entre ex-alunos da FEA-USP. *Opt-out* é o fenômeno descrito pelo êxodo significativo de profissionais, que optam por afastar-se do trabalho de forma definitiva ou temporária; trata-se de um movimento que se enquadra dentro das teorias não tradicionais de carreiras.

No entanto, ainda faltam trabalhos empíricos sobre as carreiras executivas no país. Esta pesquisa busca contribuir para o assunto em questão, agregando à literatura um estudo dentro de uma instituição financeira nacional, que está entre os três maiores bancos e entre as dez marcas mais valiosas do Brasil (Simon, 2011). Dessa forma, o objetivo desta pesquisa pode ser desdobrado nos seguintes pontos:

- Identificar tendência a atitudes de carreira tradicional e sem fronteiras, ou ainda a existência desses dois modelos de carreiras dentro da organização;

- Apontar características representativas de indivíduos com atitudes de carreira tradicional e sem fronteiras;
- Entender se os indivíduos estão conscientes da auto-responsabilização pela carreira e se estão preparados para serem empreendedores de si mesmos.

Dentro deste objetivo, a pergunta de pesquisa que norteou esse estudo foi:

Como variam as atitudes frente às carreiras dos gestores de uma instituição financeira brasileira, tendo como referência os modelos de carreira tradicional e sem fronteiras?

Este trabalho foi conduzido por meio da aplicação de questionários e entrevistas em sete áreas: atendimento, comercial, jurídico, crédito e cobrança, modelagem e riscos, recursos humanos e tecnologia. O trabalho está estruturado em revisão da literatura (capítulo 2), metodologia (capítulo 3), análise dos dados (capítulo 4), discussão dos resultados (capítulo 5), conclusão (capítulo 6) e, por fim, são apresentadas as referências bibliográficas da pesquisa.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

As seções deste capítulo abordam os conceitos de carreiras e o surgimento da carreira organizacional, passando pelas transformações socioeconômicas e os consequentes impactos na concepção do trabalho, nos contratos psicológicos e nos modelos de carreira. Na sequência, o modelo de carreira sem fronteiras é detalhado, por meio da descrição de seu contexto, das competências necessárias, da relação com a carreira subjetiva e de suas principais críticas. Por fim, é retratada a situação do estudo das novas carreiras no Brasil, citando suas particularidades e algumas pesquisas publicadas recentemente.

2.1. Conceito de carreira

A palavra carreira deriva do latim *carraria* (via), que aponta para a idéia de caminho, estrada (Machado, 1987). Já o termo carreira, com significado de ofício, profissão com etapas ascendentes, nasceu com o surgimento da sociedade industrial, ganhando com o tempo, um significado implícito de “percurso profissional ou de vida”.

Hall (1986) define carreira como sendo uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa. Essa definição sugere que a carreira é fruto do arbítrio individual, sem considerar determinantes colocados pelas empresas e sociedade.

Já London e Stumph (1984 *apud* Dutra, 1996, p.17) propõe um conceito para o termo, que se tornou a principal referência para publicações na década de 80:

Carreiras são sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas, além de imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Dutra (1996) comenta que tal definição trata carreira não como uma sequência linear, mas sim como uma série de estágios e transições que irão variar em função das pressões sobre o indivíduo.

2.2. O estudo das carreiras como objeto das ciências sociais

O termo carreira captura bem o foco no relacionamento entre trabalho e tempo, já que carreira pode ser entendida como os vários trabalhos realizados ao longo da vida da pessoa. Além disso, a carreira se mostra como o elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre a pessoa e a empresa. Assim, o estudo sobre carreiras engloba o estudo das mudanças dos indivíduos, organizações e sociedade (Arthur; Hall; Lawrence, 1989).

Fica evidente assim, que a teoria das carreiras é uma ciência social, a qual apresenta uma diversidade de perspectivas; o estudo das carreiras pode ter uma visão da psicologia, sociologia, antropologia, educação, história e ciências políticas. Por exemplo, a carreira na visão da psicologia não trata somente das oportunidades recebidas dentro e fora da organização, mas inicia-se com a formação da personalidade, que é a base para as escolhas. Já a visão da educação converge para a vocação da pessoa, enquanto a sociologia ancora o assunto em torno da estrutura social (Gunz; Peiperl, 2007).

Em geral, a ciência social, e em particular a teoria das carreiras, deve ser considerada em um estado de contínua evolução, com a busca de novas formas de adaptação enquanto sustenta explicações que tem resistido ao tempo. O desenvolvimento de uma nova teoria se faz necessário quando um ou mais indivíduos concluem que a teoria atual não explica mais os fenômenos que estão sendo observados (Arthur; Hall; Lawrence, 1989).

Ao pontuar a importância das teorias de carreira, Arthur, Inkson e Pringle (1999) sugerem a divisão entre teorias tradicionais e não tradicionais. As teorias tradicionais reconhecem a conexão entre carreira e realização pessoal, enfatizando a interdependência entre a carreira e a organização, enquanto as não tradicionais consideram propriedades de auto-organização das carreiras.

2.3. Modelo tradicional de carreira

As carreiras organizacionais surgiram no século XIX nas empresas de estradas de ferro e de aço, que possuíam estrutura funcional com agrupamentos em departamentos, conforme competência técnica específica e por onde as pessoas galgavam posições de júnior a senior (Balassiano, 2006). Essa concepção impactou profundamente as organizações, à medida que o emprego passou a ser um caminho para a ascensão social. Estabeleceu-se assim, o modelo tradicional de carreira marcado pela estabilidade do emprego e progressão linear de salário e cargos dentro da empresa (Chanlat, 1995).

Desta forma, o modelo tradicional de carreira se desenvolveu com a economia industrial, época em que vigorou fortemente os princípios de administração de Taylor. A idéia do taylorismo, propagada no século XX, era embasada na racionalização do trabalho por meio da divisão das funções dos trabalhadores. Assim com a especialização, ganhou-se eficiência e eficácia na produção, o que gerou lucro para as empresas e ascensão social para as pessoas. A ênfase desse processo era na tarefa, sendo que a criatividade e o questionamento eram vistos como insubordinação. A empresa era vista como um sistema fechado, mecânico, previsível e determinístico, que não sofria influências internas e externas (Pinto, 2010).

Neste cenário, a hierarquia na empresa era rígida, o desenho dos cargos era claro, assim como os incentivos salariais e prêmios por produtividade. A empresa agia com paternalismo, valorizava a lealdade e controlava o plano de carreira de seus funcionários. (Baruch; Peiperl, 1997).

No contexto das carreiras tradicionais, Chanlat propoe a segmentação em quatro grandes tipos de carreiras conforme descrito no quadro 1. Primeiro a carreira tipo burocrática, que remete ao modelo burocrático de organização, com rígida hierarquia de papéis, regulamentação forte e centralização do poder. Segundo a de tipo profissional, que baseia-se no monopólio do conhecimento e da especialização, na qual os profissionais são leais à profissão e não à uma organização. Esta não é uma carreira vertical como a burocrática, sua evolução se faz a medida que o conhecimento e a experiência se acumulam. Terceiro, a carreira caracterizada por um perfil empreendedor, que refere-se às atividades de uma empresa independente, traçadas por uma pessoa, sendo em geral um empreendedor econômico. É uma carreira mais arriscada que as

anteriores, porém no caso de sucesso, as recompensas materiais são mais elevadas. Por fim, a tipo sociopolítico baseia-se nas habilidades sociais e no poder de relações que a pessoa dispõe. O elemento central é o capital de conhecimentos e de relações, além do sentimento de pertencer a um nível social específico.

Tipos de carreiras	Recursos principais	Elemento central de ascensão	Tipos de organização	Limites	Tipos de sociedades
Burocrática	Posição hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica à outra	Organizações de grande porte	O número de escalões existentes	Sociedade de empregados
Profissional	Saber e reputação	Profissão, perícia, habilidades profissionais	Organização de peritos, profissional	O nível de perícia e de reparação	Sociedade de peritos
Empreendedora	Capacidade de criação inovadora	Criação de novos valores, novos produtos e serviços	Pequenas e médias empresas, empresas artesanais, culturais, comunitárias	A capacidade pessoal, as exigências externas	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
Sociopolítica	Habilidades sociais, capital de relações	Conhecimento, relações, parentesco	Familiar, comunitária	O número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

Quadro 1 - Descrição dos tipos de carreira
 Fonte: Chanlat, 1995, p. 72.

O modelo tradicional e os tipos de carreiras descritos são característicos de uma sociedade baseada na estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão social e sexual do trabalho (Chanlat, 1995), características bem diferentes das existentes na sociedade atual.

2.4. Nova concepção do trabalho

As mudanças no cenário socioeconômico ocorridas nas décadas de 70 e 80, com a expansão dos mercados globais, o avanço da tecnologia e as transformações organizacionais, alteraram os três pilares estruturais da economia industrial: o trabalho, o valor e o capital (Gorz, 2005). Segundo o autor, uma nova forma de economia entrou em vigor – a “economia do conhecimento” – na qual o trabalho estava baseado na gestão da informação e não mais na produção.

As empresas passaram por uma época de reestruturação, com achatamento no organograma, revisão dos processos organizacionais, criação de liderança situacional, uso da informação para tomada de decisão estratégica, preocupação com o clima e com a cultura da organização (Fontenelle, 2007). Ondas massivas de reestruturações moveram pessoas do sistema estável de carreira para um sistema mais dinâmico, um número grande de indivíduos experimentou a transição de carreira. Organizações e pessoas mudaram suas expectativas, gerando novos contratos psicológicos (Baruch, 2006).

As organizações tornaram-se mais enxutas para serem mais ágeis e flexíveis, passando a requisitar profissionais generalistas, com visão do todo, enquanto durante anos tentaram especializá-los (Fontenelle, 2007). Na nova configuração, a qual se assemelha mais a um pote e não mais a uma pirâmide, a demanda se tornou baixa por pessoas para lidar com situações pouco exigentes ou situações de altíssima especialização. Para desenvolver generalistas e prover alternativas de carreiras sem promoção entrou em destaque a carreira horizontal. A recompensa passou a não ser mais a promoção e sim a possibilidade de aumentar suas competências.

Na era do conhecimento, o valor econômico passou do material para o intangível. Os produtos deixaram de ser valorizados pelos seus componentes materiais, mas pelo conhecimento agregado a cada parte da cadeia de valor, como marca, conceito, *design*. O profissional do conhecimento passou a não ser mais tão facilmente substituível, pois deixou de ser medido por sua produção e começou a ser avaliado pela forma criativa de resolver os problemas (Dutra, 2009).

O importante passou a ser gerir o saber, o fundamental não era mais ter conhecimentos específicos e técnicos. “Pelo contrário, a informatização revalorizou formas de saber não substituíveis, como a experiência, o discernimento, a capacidade de coordenação, a auto-

organização e a comunicação.” (Gorz, 2005, p.9). Crawford (1994) comparou alguns aspectos da sociedade industrial e da sociedade do conhecimento para facilitar a compreensão das mudanças:

Sociedade Industrial	Sociedade do Conhecimento
Hierarquia	Igualdade
Conformidade	Individualismo e criatividade
Padronização	Diversidade
Centralização	Descentralização
Eficiência	Eficácia
Especialização	Generalização, interdisciplina, holismo
Maximização da riqueza material	Qualidade de vida e conservação dos recursos materiais
Ênfase no conteúdo quantitativo	Ênfase na qualidade do resultado
Segurança	Auto-expressão e auto-realização

Quadro 2 – Sociedade industrial versus sociedade do conhecimento

Fonte: Crawford, 1994, p. 21.

Como o conhecimento se tornou recurso estratégico, o profissional passou a necessitar de aprendizado continuado para enfrentar as constantes mudanças (Crawford, 1994). Os indivíduos perceberam que sua mobilidade, tanto no interior da organização quanto no mercado, estava atrelada ao seu contínuo desenvolvimento. As pessoas passaram a investir em si mesmas, a cuidar da própria empregabilidade e a se mostrar dispostas a trocar remuneração por desenvolvimento (Dutra, 2010). Os recursos humanos tornaram-se o mais importante ativo da empresa e o indivíduo passou a considerar seus conhecimentos, habilidades e informações como seu principal triunfo (Balassiano, 2006).

Assim, o emprego deixa de representar parte expressiva da identidade da pessoa, o trabalho transforma-se em um suporte para realização do projeto reflexivo do eu. Os sujeitos têm em comum a ênfase na autonomia, no desprendimento das tradições, na individualização e em um posicionamento ativo. Os indivíduos passam a seguir caminhos mais independentes, tornando-se empreendedores de si mesmos (Baruch, 2006). O profissional, de empregado por toda vida, deve tornar-se empregável por toda a vida.

Essas transformações no mundo afetaram a gestão de pessoas, estabelecendo novos contratos psicológicos entre as organizações e os indivíduos. Esses contratos são crenças individuais em uma obrigação recíproca entre as partes, sendo essencialmente um conjunto de expectativas. Entende-se que há um acordo implícito de troca: de um lado, o empregado dá sua energia e trabalho, enquanto de outro, a empresa paga e oferece meios para a satisfação das necessidades do empregado (Rousseau, 1995).

Rousseau afirma que os contratos de trabalhos mudaram nos anos recentes de longo prazo para bases transacionais de curto prazo, onde a relação é mais instável, movida a oportunidades do indivíduo com sua organização. Os contratos transacionais são caracterizados pelo curto prazo e os critérios que definem a visão de reciprocidade tendem a se fundamentar em fatores mais específicos, geralmente monetários ou tangíveis. Já os contratos relacionais, mais característicos do modelo tradicional, estão marcados pelo alto envolvimento emocional além da troca econômica, baseado no compromisso mútuo de longo prazo e na relação de confiança entre a empresa e o funcionário (Rousseau, 1995).

Apesar da tendência atual a contratos transacionais, a exigência pela contribuição, dedicação, flexibilidade e comprometimento das pessoas é maior, devido à necessidade das organizações de se manterem em um processo contínuo de desenvolvimento para sobreviverem no mercado competitivo (Dutra, 2009). Assim, diferentes demandas são feitas para a força de trabalho e a expectativa é que os funcionários trabalhem com contratos flexíveis, em diferentes tipos de tarefas, em várias equipes, em um ritmo mais rápido e no ambiente tecnológico evolutivo.

2.5. Modelo de carreira sem fronteiras

2.5.1 Contextualização

Neste contexto, novos conceitos e modelos de carreiras emergiram para explicar a variedade de caminhos possíveis no ambiente dinâmico de trabalho, sendo um deles o modelo de carreira sem fronteiras. Esse modelo surgiu como contraponto às teorias tradicionais, em resposta às mudanças ocorridas na transição da sociedade industrial para a economia do conhecimento (Arthur; Inkson; Pringle, 1999). Nele, as pessoas desenvolvem uma forte consciência individual, com foco no auto-interesse.

A característica mais conhecida e pesquisada deste modelo é a mobilidade profissional, que se refere à transferência física entre organizações, onde a pessoa se move por empregadores distintos. No entanto, essa definição é limitada, dado que a carreira sem fronteiras não se caracteriza por uma única forma e sim por um intervalo de possíveis configurações que desafiam as premissas tradicionais do emprego.

Além da definição de carreira sem fronteiras já mencionada, uma segunda forma ocorre quando a carreira possibilita a comercialização do trabalho de forma autônoma, continuando válida mesmo fora do empregador atual, como os acadêmicos. Um terceiro arranjo se apresenta quando a carreira baseia-se na rede de relacionamento externa, como corretor de imóveis. Uma quarta forma surge quando tradicionais fronteiras organizacionais são quebradas, por exemplo, quando um profissional técnico, especializado em uma única área consegue se tornar executivo da organização. Um quinto significado aparece quando a pessoa escolhe dedicar tempo à família ou a outra questão pessoal e rejeita oportunidades de trabalho, como no caso de mulheres na fase da maternidade. Por fim, uma sexta forma dependeria da interpretação do indivíduo, que pode perceber um futuro sem fronteiras sem considerar obstáculos estruturais (Arthur, 1994). Todos esses significados de carreira sem fronteiras possuem um fator em comum: a independência da carreira organizacional.

De fato, o modelo de carreira proposto por Arthur (1994) mostra-se como o oposto da carreira organizacional – no quadro 3 são mostradas as principais características de ambas. Pode-se dizer que a carreira organizacional ocorre por meio do avanço profissional de uma pessoa dentro de

uma hierarquia formal na organização, enquanto a carreira sem fronteiras se desdobra na sequência de qualquer experiência de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo.

A verticalidade do modelo tradicional, no qual o indivíduo dedicava toda vida a uma única empresa é substituída pela transversalidade da carreira sem fronteiras, na qual passa a ser comum a movimentação do indivíduo por diversas áreas e organizações (Bendassolli, 2009). O conceito de carreira sem fronteiras está mais associado à obtenção de trabalho, do que à relação de emprego, assim uma boa mobilidade profissional, que é facilitada pela participação em redes sociais sólidas, aumenta as chances do desenvolvimento de carreiras sem fronteiras (Arthur, 1994).

Tipo de Carreira	Tradicional	Sem Fronteiras
Relação de emprego	Segurança no trabalho pela lealdade	Empregabilidade por performance e flexibilidade
Fronteiras	Uma ou duas empresas	Empresas múltiplas
Competências	Específicas da empresa	Transferíveis
Sucesso medido por	Salário, promoção e status	Sentido no trabalho
Responsabilidade pela gestão da carreira	Organização	Individual
Treinamentos	Programas formais	<i>On-the-job</i>
Marcos	Relacionado à idade	Relacionado ao aprendizado

Quadro 3 - Comparação das carreiras tradicional e sem fronteiras

Fonte: Sullivan, 1999, p. 458.

Um dos primeiros exemplos vivenciados desse conceito de carreira sem fronteiras ocorreu no Vale do Silício, onde se estabeleceu uma relação independente e transacional entre indivíduos e organizações. O processo de aprendizagem, nesse caso, foi bastante rico, pois as pessoas mudavam de empresas e indústrias, adquirindo novas experiências e habilidades, além de

trocarem informações do mercado de modo formal ou informal (Arthur, 1994). As carreiras sem fronteiras transcendem a economia e a vida comunitária e são desenvolvidas por meio do aprendizado coletivo. Dessa forma, o comportamento e a motivação de carreira são dependentes da participação em *networks* sociais (Dutra, 2009).

Dutra (2009) compila estudos de Arthur e Rousseau (1996), Weick (1996) e Saxenian (1996) e cita os requisitos essenciais para que uma carreira seja sem fronteiras:

- A pessoa ser a principal responsável pelas ações que envolvam sua carreira;
- Ter condições de mobilidade interorganizacional e perceber valor no trabalho independente do empregador;
- Participar de redes de relacionamento pessoais (*networks*) e ser subsidiada por informações sobre o mercado de trabalho;
- Reconhecer formas de progressão e de continuidade independente da hierarquia organizacional tradicional, como, por exemplo, atuar em projetos específicos;
- Conciliar necessidades profissionais, pessoais e familiares;
- Conseguir se organizar por meio do indivíduo e não somente por meio das possibilidades oferecidas pela organização;
- Considerar a aprendizagem como fator crucial para o desenvolvimento profissional e para a continuidade da carreira;
- Ter ação e participação não contratual como elementos essenciais ao seu desenvolvimento.

2.5.2. Competências necessárias

Toda carreira pode ser entendida como a trajetória das experiências de trabalho do indivíduo, nas quais o mesmo adquire vários tipos de conhecimento. Entende-se assim, que a sequência de criação do conhecimento define ou molda um plano de carreira (Mendenhall; Kuhlmann; Stahl, 2001).

No modelo de carreira sem fronteiras, o indivíduo precisa investir em suas competências como o *know-why* (saber-porque), *know-how* (saber-como) e *know-whom* (saber-quem). O desenvolvimento do *know-why* refere-se às motivações para a realização da atividade, o significado pessoal e à identificação com o trabalho. Se a identificação for profunda, as fronteiras entre interesses pessoais e da organização não ficam bem definidas, eles tendem a se convergir. O *know-how* aborda as habilidades e os conhecimentos necessários para o bom desempenho do trabalho, sendo importantes nesse cenário as competências transportáveis; conhecimentos técnicos, específicos de uma empresa não favorecem a construção de carreiras sem fronteiras. Por fim, a competência *know-whom* se refere à rede de relacionamento na vida profissional. Trata-se do capital social, de onde derivam informação, influência e solidariedade entre pessoas do mesmo convívio. Nesta relação social acontece a troca difusa de favores, sem tempo nem objeto definidos, diferentemente das relações hierárquicas. Nesse contexto é importante para o indivíduo saber até que ponto a rede de relacionamento é própria ou é da empresa onde atua (Lacombe, 2005).

Lacombe afirma que o desenvolvimento de carreiras sem fronteiras depende do tipo de trabalho exercido, da relação do indivíduo com a organização, do nível de autonomia permitido e da possibilidade de se estabelecer uma rede de relacionamento. Eby, Butts e Lockwood (2003) se aprofundam e estudam as possíveis variáveis preditoras do sucesso da carreira sem fronteiras relacionando às competências acima citadas.

Para o *know-why*, eles abordam três variáveis preditoras, o discernimento da carreira (essa variável captura a expectativa de carreira, o conhecimento das próprias qualidades e fraquezas e os objetivos específicos de carreira), a pró-atividade e a personalidade aberta para novas experiências. Já para sustentar a competência do *know-how*, é enfatizado o desenvolvimento de uma larga e flexível base de habilidades que possam ser transportadas por meio das fronteiras organizacionais. Nesse caso a identidade com a carreira é relevante, pois estimula o desenvolvimento das habilidades. E com relação ao *know-whom*, as variáveis estudadas foram o relacionamento com um mentor e a extensão da rede de relacionamento dentro e fora da organização.

De forma geral, a competência *know-why* emergiu como o mais importante dos preditores de sucesso nesse estudo, dada a suposição que quando as razões estão claras, o estímulo pessoal para se empenhar é maior. Além disso, a rede de relacionamento dentro e fora da organização exerce um papel fundamental no mercado de trabalho e as pessoas parecem dispostas a investir tempo em desenvolvê-la. No entanto, as variáveis personalidade aberta à novas experiências e existência de mentor não demonstraram contribuir para a construção da carreira sem fronteiras.

Em outra pesquisa, realizada por Colakoglu (2010) com 201 alunos de MBA nos EUA, foi encontrada correlação positiva entre a carreira sem fronteiras e duas das competências estudadas: *know-why* e *know-how*. O estudo indica que a experimentação da carreira sem fronteiras aumenta as oportunidades do indivíduo entender sua auto-identidade e acumular habilidades e conhecimentos transferíveis. A falta de correlação significativa entre carreiras sem fronteiras e a competência *know-whom* foi uma surpresa, já que estudos anteriores indicavam que a mobilidade entre organizações, ocupações e indústrias é ferramenta para construção de capital social, de uma rede de relacionamento. A suposição é que as carreiras dos participantes não eram suficientemente sem fronteiras para desenvolver rede de relacionamento fora de suas organizações.

2.5.3. Sucesso na carreira subjetiva

Tradicionalmente, o sucesso na carreira estava focado no sucesso objetivo, caracterizado pelos altos salários e rápidas promoções. No entanto, no contexto das carreiras sem fronteiras, surge uma ênfase crescente nas avaliações subjetivas das carreiras, onde o sucesso está mais relacionado à satisfação pessoal (Dutra, 2009).

No modelo de carreira sem fronteiras, o indivíduo possui flexibilidade para trilhar sua trajetória conforme padrões, valores, necessidades e aspirações traçadas por ele mesmo (Arthur; Rousseau, 1996). A carreira subjetiva é personalizada, e percebida apenas pelas próprias pessoas, movida por suas motivações, pelo entendimento das próprias habilidades, pela identidade e relacionamento interpessoal.

Por um lado, a carreira sem fronteiras pode prover ao indivíduo uma extensa autonomia, com liberdade de busca pelo sucesso na carreira subjetiva, porém pelo outro, a relativa descontinuidade, as transições periódicas e os poucos guias externos podem torná-la bastante estressante. O resultado do *stress*, da insegurança e da incerteza pode reduzir a capacidade, o tempo e o esforço das pessoas para atingir o sucesso pessoal em suas carreiras (Colakoglu, 2010).

Na pesquisa de Colakoglu (2010), foi possível identificar que as três competências de carreira sem fronteiras – *know-why*, *know-how* e *know-whom* – apresentaram correlação positiva com autonomia e correlação negativa com insegurança na carreira. A conclusão suporta a idéia de que é essencial ter forte auto-consciência, manter ampla rede de relacionamento e desenvolver habilidades transferíveis, não apenas para se ter uma carreira autônoma e auto-dirigida, mas também para reduzir o sentimento de insegurança. Além disso, autonomia na carreira demonstrou ser um instrumento para atingir sucesso na carreira subjetiva, enquanto insegurança apresenta correlação negativa com sucesso na carreira subjetiva.

Em seu estudo, Eby, Butts e Lockwood (2003) também chegam a conclusões sobre o sucesso na carreira. Eles observaram que as características da personalidade do indivíduo influenciam na satisfação com sua carreira, já que pessoas mais pró-ativas, com maior facilidade de se adaptar, mostram-se mais propensas a buscar a satisfação.

2.5.4. Críticas ao modelo

A utilização do termo “sem fronteiras” tem sido questionada, uma vez que as fronteiras além de serem inevitáveis, são importantes para a estabilidade do sistema social (Gunz et al, 2002). O novo conceito trata de tornar as fronteiras mais permeáveis, menos visíveis, menos presentes, mas não de eliminá-las por completo. Ainda é difícil imaginar o mundo sem nenhum tipo de fronteira, como por exemplo a política, a educacional, entre outras. O ponto é que as fronteiras tradicionais de hierarquia, função e geografia estão desaparecendo e dando lugar para um conjunto novo de fronteiras, que são mais subjetivas (Hirschhorn; Gilmore, 1992).

Além da crítica ao nome, outras preocupações têm sido levantadas sobre o modelo de carreira sem fronteiras. Uma delas questiona os benefícios desse tipo de carreira, que beneficia somente os que apresentam habilidades raras e valiosas, mas que ao mesmo tempo é danosa para muitos (Van Buren III, 2003). Os críticos sugerem que tal teoria só pode ser útil para alguns poucos privilegiados com alto nível de educação, e que indivíduos que seguem carreiras tradicionais podem ser estigmatizados a partir dessa visão.

Ainda para Hirsch e Shanley (1996), a teoria de carreira sem fronteiras não fornece justificativa suficiente para as organizações terem menos responsabilidade por seus empregados; como a teoria aplica-se a poucos, muitos são marginalizados. Nessa linha, a organização não precisa mesmo estar preocupada com a demissão de funcionários, se ao fazê-la fornece-lhes oportunidade de carreira sem fronteiras.

No Brasil, existe o questionamento sobre se as carreiras sem fronteiras são desejadas e vivenciadas ou são condições de trabalho impostas aos profissionais (Dutra, 2010). Além disso, debate-se sobre o custo emocional e físico envolvidos nesse tipo de carreira (Lacombe, 2006). A transição para a carreira sem fronteiras desencadeia em um ambiente de trabalho mais turbulento e menos previsível, onde a autonomia e responsabilidade das pessoas são maiores enquanto a segurança é menor. Tal cenário provoca maiores níveis de *stress*, insegurança e ansiedade nos indivíduos, o que deveria ser compensado pela auto-percepção do sucesso (Baruch, 2006).

Garsten e Grey (1997) acreditam que as novas teorias colocam muita ênfase na responsabilidade do indivíduo e ignoram as restrições contextuais do ambiente onde as pessoas vivem. Os comentários dos críticos vêm em um momento onde valores pessoais nos fazem questionar a ética na carreira. Indivíduos estão menos dispostos a sacrificar tudo pelas suas carreiras. As pessoas se sentem traídas pelas suas organizações, sentem ansiedade pela competição, inseguras sobre o futuro, cansadas do marketing pessoal e sozinhas, porque deixaram amigos e comunidade para trás para mover-se nas carreiras (Savickas, 1993).

2.6. Estudo sobre novas carreiras no Brasil

No Brasil, as mudanças econômicas e organizacionais acompanharam as tendências mundiais, porém o tempo dessas mudanças nem sempre foi similar ao de países desenvolvidos. As fases da economia e suas transições demarcaram a evolução das carreiras e impactaram o estudo do tema no país.

A década de 70 foi marcada pelo crescimento econômico acelerado e pelo investimento na indústria de base. A mão de obra era de baixa qualificação, porém existiam oportunidades de evolução rápida nas carreiras. O foco da gestão de pessoas estava em treinamento e controle, a remuneração se baseava no tempo de serviço e a carreira era vista como “vida na empresa”. Nos anos 80 com a crise do petróleo, houve a estagnação da economia, a implantação de planos econômicos e a redução dos postos de trabalho. A gestão de pessoas era concentrada em descrição, requisitos e avaliação de cargos, enquanto a remuneração atualizava-se por meio de reajustes constantes. A carreira passou a ser ilustrada como uma sequência de cargos (Casado, 2007).

Já a década de 90 foi marcada pelo avanço tecnológico e o desemprego. A abertura dos mercados provocou nas organizações a necessidade de competitividade, de redução de postos de trabalho e implantação de metas. Nessa realidade, a gestão de pessoas passou a lidar com assuntos como *downsizing*, terceirização e contratos com pessoas jurídicas, ao mesmo tempo em que surgiu a tendência de tratar remuneração de forma variável. O conceito de competências passou a ser estudado, trazendo a concepção de agregação de valor e busca de comprometimento. Assim, a carreira passou a ser representada por novas possibilidades e empregabilidade (Casado, 2007).

Nos anos 2000, a idéia de responsabilidade social e ambiental se tornou presente no ambiente repleto por privatizações, fusões e aquisições. A gestão de pessoas começou a lidar com disputa entre trabalhadores de diferentes países, adaptou-se a regras de assédio moral e governança corporativa, além de ter implantado remuneração baseada em competências. O indivíduo passou a valorizar o alinhamento entre vida pessoal e profissional e as carreiras foram gradativamente se tornando sem fronteiras (Dutra, 2010).

Essa tendência continua até os dias de hoje, momento de expansão econômica no país. O cenário atual revela a necessidade de investimento na educação executiva, devido à escassez de mão de

obra qualificada e pronta para o mercado de trabalho. As empresas brasileiras descobriram o retorno que cursos como MBA e mestrado profissional podem trazer e estão mais propensas a custeá-los que suas congêneres na Europa ou EUA (Heck, 2012). Algumas medidas deverão ser tomadas pelo governo para acelerar a qualificação da mão de obra brasileira e não facilitar a entrada dos estrangeiros.

Essas transformações influenciam o comportamento do indivíduo como profissional. Por exemplo, as ondas de desemprego e a noção de empregabilidade, introduzidas nos anos 90, trouxeram à consciência das pessoas que os empregos estáveis nas organizações tornavam-se cada vez mais raros (Dutra, 2009).

No entanto, a maior parte das empresas brasileiras ainda atua na gestão de pessoas com o modelo tradicional de carreiras, por meio do controle dos indivíduos, assumindo o pressuposto que a empresa sabe o que é melhor para seus funcionários. De forma geral, o brasileiro mesmo preocupado com seu desenvolvimento, raramente assume a gestão da sua carreira, normalmente cobrando da empresa oportunidades de aprendizagem. Por outro lado, a empresa brasileira muitas vezes tem uma postura de proteção e provimento, o que vai ao encontro das ansiedades dos funcionários, porém mascara uma forma sutil de controle. Trata-se de uma questão cultural, de como as pessoas foram educadas para trabalhar suas carreiras (Dutra, 2009).

As pesquisas realizadas no Brasil mostram que as pessoas encaram a gestão de carreiras como a identificação de oportunidades dentro da organização ou no mercado de trabalho. Esse movimento mostra-se de fora para dentro, as pessoas se movimentam conforme as ofertas de trabalho aparecem, elas não analisam seus reais interesses e procuram oportunidades de trabalho que atendam essas expectativas. Esse comportamento torna as escolhas dos indivíduos limitadas às possibilidades oferecidas (Dutra, 2009).

As publicações brasileiras são extensas sobre o assunto gestão de pessoas, porém a literatura científica sobre as teorias não tradicionais de carreiras é restrita, e são poucos os trabalhos que têm como foco principal o estudo direto desses conceitos (Dutra, 2009). Um levantamento realizado nos principais periódicos locais (RAE, RAC, RAUSP, READ e Organizações e Sociedade) e nos bancos de dados *Web of Knowledge*, EBSCO e SCIELO revelou 12 artigos e três dissertações de mestrado nos últimos dez anos (de 2002 a 2012). Tais artigos apresentam

diferentes abordagens sobre o tema carreiras, tratando da relação entre comprometimento organizacional, identidade com o trabalho e sucesso na carreira (Bastos; Andrade, 2002; Costa, 2010 e Pinho; Rowe; Bastos, 2011), do significado do trabalho em indústrias específicas (Lopes; Silva, 2009 e Bendassolli; Wood, 2010), da auto-gestão da carreira (Fontenelle, 2007 e Silva, 2008) e das novas relações indivíduo-trabalho e indivíduo-organização (Fontenelle, 2007 e Bendassolli, 2009). Destacam-se pela proximidade com o tema desta dissertação, os trabalhos “Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição privatizada” (Velo; Dutra, 2011) e “Estudo comparativo dos modelos de carreira proteana e carreira sem fronteiras por meio de escalas de atitude” (Silva, 2009).

Para comparar os modelos de carreira proteana e carreira sem fronteiras por meio de escalas de atitudes, Silva (2009) optou pelo uso de instrumentos originalmente criados por Briscoe, Hall e DeMuth (2005), sendo um dos formulários o mesmo que o utilizado nesta pesquisa, porém ele realizou sua própria tradução para o português. Em tal estudo os resultados mostraram correlação significativa entre os modelos de carreira proteana e sem fronteiras, e que não necessariamente existe correlação entre domínios de carreira proteana e sem fronteiras e preferências por mobilidade organizacional. No entanto, a generalização da conclusão não é possível dado que a pesquisa foi realizada somente com estudantes de administração.

Em complemento e mais recentemente, Velo; Dutra (2011) realizaram um estudo com objetivo de identificar se as carreiras sem fronteiras se manifestaram na gestão pessoal da transição profissional de ex-funcionários do Banespa; banco privatizado em 2000. Tal pesquisa abordou a transição profissional imposta a esses trabalhadores, tanto aos que permaneceram na empresa após a privatização e tiveram que se adaptar aos novos padrões de exigência, quanto aos demissionários. Nesse caso, a escolha entre permanência e demissão resulta na necessidade de gestão pessoal da carreira, desvinculada da trajetória profissional tradicional, característica desse tipo de empresa e condizente com as carreiras organizacionais (Arthur; Rousseau, 1996).

A hipótese de que haveria diferenças entre os grupos dos que permaneceram na instituição financeira e dos que pediram demissão foi negada. No entanto, os resultados mostraram que, independente da decisão tomada, de permanecer ou deixar a instituição, o modo como a pessoa

gerencia sua carreira pode ser determinante na maneira como ela gerencia sua transição profissional. Portanto, isso sugere que as carreiras sem fronteiras podem não estar, necessariamente, relacionadas à mobilidade física, que podem ser construídas durante o trabalho em empregos estáveis, se as atitudes profissionais foram condizentes com esse tipo de carreira (Veloso; Dutra, 2011). Essa constatação foi considerada no desenvolvimento deste trabalho, uma vez que a pesquisadora buscou identificar carreiras sem fronteiras dentro de uma instituição financeira, porém sem analisar trajetórias em múltiplas organizações, mas em apenas uma organização.

Para finalizar, as atitudes apresentadas como manifestação das carreiras sem fronteiras no estudo de Veloso e Dutra (2011) foram: responsabilidade sobre a própria carreira, compatibilidade entre valores pessoais e de trabalho, influência de necessidades pessoais e familiares em decisões profissionais e aprendizado constante. Essas mesmas características foram utilizadas nesta pesquisa para identificar tendência a atitudes de carreira sem fronteiras nos entrevistados.

3. METODOLOGIA

O objetivo desse capítulo é apresentar a lógica de pesquisa utilizada, explicando a escolha da metodologia de estudo de caso, baseada tanto na abordagem quantitativa quanto na qualitativa. Além disso, serão detalhados: a coleta de dados, a seleção do público pesquisado e os métodos de análise utilizados.

3.1. Abordagem de pesquisa

Segundo Creswell (2010) existem três métodos de pesquisa: o quantitativo, o qualitativo e o misto, sendo que esse último incorpora elementos das duas abordagens anteriores. O método misto, apesar de não ser tão conhecido, é mais que uma simples coleta e análise dos dois tipos de dados, ele engloba também a forma como os mesmos são combinados. A ideia é que a força geral de um estudo misto seja maior do que a da pesquisa qualitativa ou quantitativa isolada, justamente por agregar visões distintas.

Assim, com o objetivo de obter mais informação e proporcionar uma maior compreensão do problema estudado, o método de pesquisa escolhido para este trabalho foi o misto. Alguns pesquisadores escolhem a abordagem mista, pois possuem duas metas simultâneas: demonstrar que uma variável em particular explica alguma outra variável e responder como esse relacionamento acontece (Tashakkori; Teddlie, 2003). Neste trabalho, a pesquisadora busca identificar tendências aos modelos de carreira tradicional e sem fronteiras dentro da instituição financeira, assim como mapear as características descritivas de ambos os casos. E para isso foi utilizada a combinação das análises quantitativa e qualitativa.

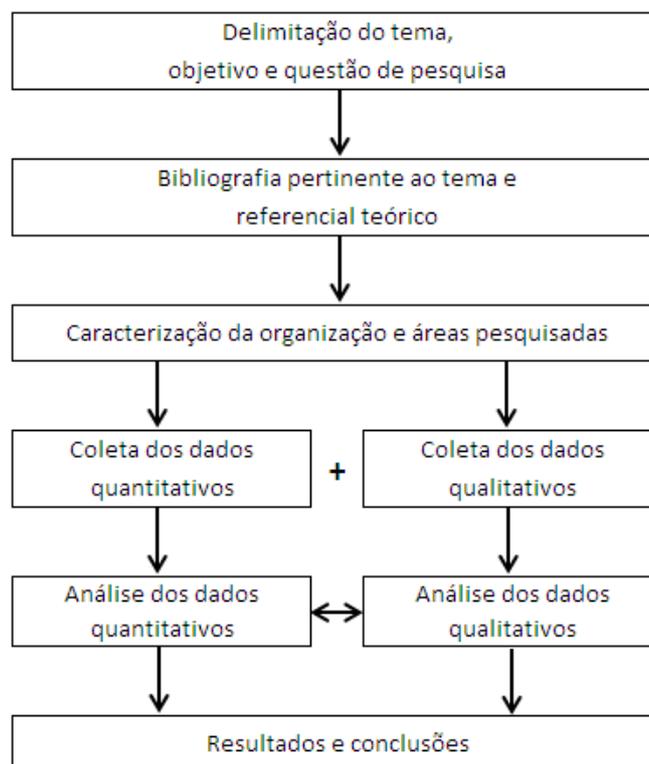
3.2. Estudo de caso

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso dentro de uma instituição financeira brasileira de grande porte, dada a conveniência e facilidade de acesso pela pesquisadora. Segundo Yin (2005), o estudo de caso mostra-se como o método apropriado para pesquisas com questões do tipo “como” e “por quê”, em situações nas quais o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco do trabalho está em fenômenos contemporâneos dentro do

contexto da vida real. Os estudos de casos surgem do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos, por meio de uma investigação, preservando as características holísticas do mundo real.

Dessa forma, entende-se que essa pesquisa atende os requisitos de um estudo de caso, uma vez que as carreiras das pessoas são individualizadas e únicas, ficando evidente o não controle por parte da pesquisadora sobre os eventos comportamentais existentes. Quanto ao enfoque, o fenômeno das carreiras não tradicionais no Brasil é contemporâneo, sendo que os novos modelos de carreira apareceram nas últimas décadas e ainda foram pouco pesquisados.

De forma concisa, a estratégia adotada nessa dissertação pode ser caracterizada como estudo de caso de caráter exploratório, pois visa aumentar a familiaridade com o fenômeno, esclarecer os novos conceitos por meio de revisão bibliográfica e levantamento de experiências, porém sem o intuito de estabelecer generalizações (Yin, 2005). O desenvolvimento do estudo de caso seguiu o fluxo retratado no quadro abaixo, onde cada etapa será detalhada em seguida.



Esquema 1 - Modelo metodológico do estudo de caso
Fonte: Elaborado pela autora

3.2.1. Delimitação do tema, objetivo e questão de pesquisa

O tema escolhido aborda os novos modelos de carreiras, mais especificamente investiga-se o modelo de carreira sem fronteiras e como contraponto o modelo tradicional. Gestores de sete diferentes áreas dessa única instituição financeira delimitaram o objeto de análise dessa pesquisa.

Os objetivos dessa dissertação, detalhados na seção 2, se resumiram a identificar atitudes de carreira tradicional e sem fronteiras nos indivíduos pesquisados, caracterizá-los e entender se os mesmo estão consciente da auto-responsabilização pela carreira. Assim, para lembrar, a questão de pesquisa foi: “Como variam as atitudes frente às suas carreiras dos gestores de uma instituição financeira brasileira, tendo como referência os modelos de carreira tradicional e sem fronteiras?”.

3.2.2. Bibliografia pertinente ao tema e referencial teórico

A carreira tradicional se estabeleceu com a economia industrial, onde a especialização no trabalho transformou o homem em máquina, porém em contrapartida, o mesmo possuía segurança, estabilidade no emprego, além da própria empresa para planejar sua carreira. Com a globalização e a evolução da tecnologia uma nova dinâmica passou a governar o mercado e o trabalho, causando alterações estruturais nas organizações. O conhecimento ganhou valor econômico, os recursos humanos se tornaram o principal ativo das empresas e os profissionais adquiriram autonomia e responsabilidade pelas suas carreiras. O modelo de carreira sem fronteiras se encaixou nessa visão contemporânea, destacando o enfraquecimento do vínculo entre profissional e empresa, a mobilidade interorganizacional e o sucesso individual.

A revisão da literatura foi realizada no capítulo 2, no qual aspectos conceituais relacionados ao tema, a visão histórica das transformações ocorridas na sociedade e seus impactos nos modelos de carreiras foram abordados com mais detalhes.

3.2.3. Caracterização da organização e das áreas pesquisadas

O estudo de caso foi realizado com gestores de uma das três maiores instituições financeiras brasileiras em termos de ativos, cuja marca está dentro das dez mais valiosas do país (Simon, 2011). A organização possui hierarquia rígida e clara, horários definidos de trabalho e imposição de autoridade conforme o cargo. Um novo modelo de avaliação de pessoas foi implantado recentemente, o qual mede as entregas realizadas no ano e o nível das competências do indivíduo exigidas pelo banco. Com base nessa avaliação, as consequências para a carreira dos funcionários são determinadas, como promoção, demissão e definição do bônus. Assim, o reconhecimento é realizado por meio de incentivo financeiro ou ascensão na hierarquia. Quanto à mobilidade e possibilidade de aprendizado, existe um programa de divulgação das vagas internas, porém as oportunidades para os gestores se movimentarem dentro do banco são pequenas.

As pessoas pesquisadas possuem cargos gerenciais de coordenador, gerente, superintendente ou diretor e trabalham em uma das sete áreas detalhadas abaixo. Tais áreas são representativas para a organização e propiciam uma diversidade adequada à aplicação da pesquisa. Três dessas áreas fazem parte da unidade de negócio do banco pessoa física e as outras quatro são estruturas corporativas, que atendem tanto o banco pessoa física, quanto as demais unidades de negócio: pessoa jurídica, cartões, veículos e crédito imobiliário.

- Atendimento pessoa física – Centrais de atendimento telefônico para clientes do banco e gerentes de agências. Trata-se de uma área mecânica, ou seja, com alto nível de padronização, divisão rígida do trabalho, foco na eficiência e alta amplitude de controle. – Cerca de 3.000 funcionários.
- Comercial pessoa física – As agências caracterizam a equipe comercial do banco pelo contato direto com o cliente. Devido à grande quantidade de funcionários, esta área possui alto nível de padronização e hierarquização, autonomia limitada e as pessoas executam o que foi concebido por outras equipes. – Aproximadamente 40.000 funcionários.

- Crédito e cobrança pessoa física – Estrutura dedicada à definição e operacionalização das estratégias de concessão de crédito e de recuperação de dívidas em atraso. Nas mesas de crédito e centrais de cobrança, as atividades são rotineiras e bem definidas. Já nas equipes de política de crédito e cobrança, a organização é mais informal e as atividades permitem liberdade na execução. – Cerca de 400 funcionários.
- Jurídico – Área que lida com as questões legais do banco; entre muitas atividades, aplicam o direito bancário para orientar as unidades de negócio na atuação do dia-a-dia. A área possui departamentos com processos mecanizados, no entanto, os advogados que representam o banco nos tribunais seguem uma organização informal, com flexibilidade de horário e possuem alta rede de relacionamento. – Aproximadamente 1.200 funcionários.
- Modelagem e riscos – Área de apoio que desenvolve e atualiza os modelos estatísticos utilizados pelas unidades de negócio e que gerencia a posição consolidada de risco do banco. Trata-se de uma área com atividades flexíveis, disciplina relaxada, sendo que o produto do trabalho está próximo do executor. – Aproximadamente 2.000 funcionários.
- Recursos humanos – Nessa área estão os processos relacionados às pessoas, o que envolve contratação, folha de pagamento, benefícios, e outros aspectos organizacionais, como por exemplo, definição de cultura e modelo de desempenho. Boa parte das pessoas exerce funções claras e repetitivas, sendo que os executores estão distantes dos planejadores. – Cerca de 1.500 funcionários.
- Tecnologia – Estrutura responsável pelo desenvolvimento e manutenção de todos os sistemas do banco, assim como pela infra-estrutura interligada necessária. Nessa área a autonomia é ampla, os planejadores são também executores e a hierarquia é mais fraca. – Aproximadamente 6.000 funcionários

3.2.4. Coleta dos dados quantitativos

3.2.4.1 Técnica de coleta

A técnica de coleta de dados quantitativos escolhida foi a de levantamento; a pesquisadora estruturou um questionário utilizando-se de uma ferramenta online de *surveys*. Esse tipo de coleta estruturada de dados ocorre por meio de questionários formais, que apresentam uma sequência de questões em ordem pré-determinada, visando extrair informações específicas dos respondentes (Malhotra, 2001).

Uma das vantagens desse método é que se pode coletar uma quantidade grande de dados, de modo versátil, rápido e pouco custoso. Por outro lado, uma desvantagem é a possível incapacidade do respondente em fornecer a informação desejada, por não saber ou por se sentir desconfortável com o assunto.

No entanto, o formato padronizado e impessoal do questionário assegura certa uniformidade entre as mensurações, além da confiança pelo anonimato ser maior, permitindo que as pessoas se expressem mais livremente (Aaker; Day; Kumar, 1995). Vale destacar ainda, que foi adotado o levantamento por auto-preenchimento, dado que os respondentes preencheram o questionário sem a presença e a intervenção da pesquisadora.

3.3.4.2 Instrumento de coleta

Desta forma, o questionário continha 21 perguntas distribuídas em três partes: a primeira compreendia um breve mapeamento das informações pessoais, a segunda continha questões sobre a carreira do executivo e a terceira focava no levantamento específico sobre tendências às atitudes de carreira sem fronteiras. Ressalta-se ainda que os questionários não solicitavam o nome do participante e nenhuma outra informação de identificação, garantindo, assim, a confidencialidade dos dados.

A parte das informações pessoais abrangia alguns dados demográficos como idade, estado civil, presença de filhos e formação acadêmica. A parte sobre a carreira questionava sobre tempo de carreira, tempo na instituição financeira em questão, quantidade de promoções nessa

organização, quantidade de mudanças de área e quantidade de mudanças de empresa por vontade própria.

Por fim, a terceira parte foi composta por afirmações específicas para identificação de tendência às atitudes de carreira sem fronteiras. As frases foram extraídas do trabalho de tradução e validação de Oliveira et al. (2010) com base na *Boundaryless Career Attitudes Scale* (BCAS) desenvolvida por Briscoe, Hall e DeMuth (2006), que visa identificar o nível das atitudes compatíveis com o modelo de carreira sem fronteiras. O questionário foi aplicado com avaliação na escala Likert de 5 pontos, onde 1 representou “não me caracteriza” e 5 “me caracteriza totalmente”. As afirmações do BCAS estão especificadas no anexo 1.

O questionário foi distribuído com o apoio da ferramenta *online SurveyMonkey*, a qual possibilitou a personalização do questionário, o envio de link por email, o acesso por diferentes pessoas ao mesmo tempo, assim como a extração dos dados de forma prática. Para as questões pessoais e sobre a carreira, os respondentes encontraram uma caixa de múltipla escolha com menu rolante *drop-down* permitindo uma única resposta. Já na parte do BCAS, a escala Likert de 1 a 5 foi disposta em botões horizontais, possibilitando também a escolha de uma opção apenas. Vale lembrar que não houve obrigatoriedade de resposta, para seguir adiante o respondente podia deixar questões em branco.

Para algumas perguntas a pesquisadora optou por consolidar as possíveis respostas em faixas. Por exemplo, para a variável idade foram apresentadas as opções: até 25 anos, de 26 a 30 anos, de 31 a 35 anos, de 36 a 40 anos, de 41 a 50 anos e acima de 50 anos. A mesma lógica foi aplicada para as variáveis tempo de carreira e tempo de organização.

3.2.4.3 Procedimento de coleta

A pesquisadora, por trabalhar na instituição financeira, conseguiu utilizar a intranet do banco para selecionar possíveis respondentes, uma vez que tal ferramenta possibilita a localização de funcionários por áreas e cargos específicos, além de disponibilizar informações para contato. A pesquisadora priorizou a facilidade de acesso a algumas pessoas e outras foram escolhidas aleatoriamente, porém sem método estatístico atrelado. Com o objetivo de garantir a

representatividade das áreas dentro do público pesquisado, buscou-se respondentes suficientes para permitir que cada área representasse no mínimo 10% do total da base. Esperava-se assim, obter 100 questionários respondidos, o que daria em torno de 14 por área, com no mínimo de 10 cada uma.

Com a lista do público potencial das sete áreas estudadas em mãos, a pesquisadora enviou um email solicitando a colaboração das pessoas para o estudo. O email foi escrito em tom pessoal e continha informações gerais sobre a pesquisa e seus objetivos, explicando brevemente o questionário, apresentando uma estimativa de tempo de resposta, ressaltando o ponto da confidencialidade e, por fim, mostrava o link de acesso e os contatos da pesquisadora. Ainda era citada no email a data limite, em torno de 10 dias pós envio. Os emails foram enviados por área para facilitar o controle e, dois dias antes da data limite, a pesquisadora mandou um lembrete por email reforçando a mensagem anterior.

Apesar da solicitação pela participação, os respondentes deveriam estar pré-dispostos a contribuir, respondendo a pesquisa de forma espontânea e não coagidos a fazê-lo, para que se minimizasse a possibilidade de se obter respostas distorcidas (Aaker; Day; Kumar, 1995).

3.2.5. Coleta dos dados qualitativos

O método de coleta dos dados qualitativos escolhido foi a entrevista exploratória semi-estruturada. Essa forma de entrevista se distingue tanto da entrevista de levantamento estruturado, discutido nesse trabalho na subseção 4.2.4, quanto da conversação continuada existente na etnografia, no qual o objetivo é aprofundar o conhecimento do local e da cultura dos entrevistados (Bauer; Gaskell, 2002).

As entrevistas semi estruturadas são apropriadas para obter a opinião e a visão do entrevistado sobre o tópico estudado. Elas ainda permitem que a investigação transcorra mais livremente e possibilitam que pontos não investigados diretamente sejam levantados pelo entrevistado. Além disso, a entrevista individual é adequada quando o assunto envolve certo grau de sensibilidade por parte do entrevistado, como é o caso dessa pesquisa, que aborda aspectos pessoais e profissionais no mesmo assunto, a carreira do indivíduo (Bauer; Gaskell, 2002).

Yin (2005) sugere alguns pontos fracos desse tipo de fonte de evidência, como os possíveis vieses devido a questões mal-elaboradas, as imprecisões devido ao esquecimento do entrevistado e ainda o efeito da flexibilidade, quando o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.

A pesquisadora selecionou pessoas que responderam o email do questionário de forma receptiva, disponibilizando tempo caso houvesse necessidade de coleta de outras informações. Dessa forma, várias pessoas foram abordadas, mas a realização da entrevista dependeu da disponibilidade das agendas de ambos. Onze pessoas foram entrevistadas, sendo duas das áreas de riscos e modelagem, jurídico, crédito e cobrança e tecnologia e uma pessoa das áreas de atendimento, comercial e recursos humanos.

De forma geral, as entrevistas iniciaram-se com uma breve explicação sobre o tema do trabalho, citação sobre a confidencialidade das informações e pedido de autorização para gravação da conversa. No corpo principal estavam os assuntos específicos sobre carreira, envolvendo atividades, competências, significado do trabalho e satisfação com a própria carreira. No fechamento, o entrevistado poderia abordar algum ponto que entendia ser relevante e a pesquisadora encerrava com o agradecimento. O roteiro de entrevista completo encontra-se no anexo 2 desse trabalho.

3.2.6. Análise dos dados qualitativos

A técnica da análise de conteúdo foi escolhida como forma de se analisar os textos transcritos das entrevistas. Trata-se de uma técnica que trabalha a palavra, permitindo de forma prática e objetiva produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto replicáveis ao seu contexto. Nesta técnica, o texto é o meio de expressão do indivíduo, no qual o pesquisador categoriza palavras ou frases que se repetem, inferindo uma expressão que as representem (Caregnato; Mutti, 2005).

Bardin (1977) afirma que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, por meio de procedimentos e descrição de conteúdo, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos aos contextos da

recepção das mensagens. A técnica trabalha o conteúdo, se relaciona com a materialidade linguística por meio das condições empíricas do texto, estabelecendo assim categorias para sua interpretação.

Desta forma, a pesquisadora realizou a transcrição das entrevistas e buscou identificar aspectos que representassem os principais assuntos abordados: sentido do trabalho, responsabilidade pela carreira e as competências *know-why*, *know-how* e *know-whom*. Além disso, foram identificados temas em comum dentro das entrevistas relevantes à pesquisa, com os quais, subseções foram criadas visando esclarecê-los e exemplificá-los.

No entanto, vale ressaltar que a pesquisa qualitativa sofre análise de dados de forma indutiva, pois os pesquisadores criam seus próprios padrões, categorias e organizam os dados de forma abstrata. Além disso, a forma de investigação é interpretativa, dado que os pesquisadores fazem uma interpretação do que enxergam, ouvem e entendem, o que pode influenciar os resultados apresentados.

3.2.7. Análise dos dados quantitativos

O processo de análise dos dados incluiu a compilação dos mesmos, os cálculos estatísticos descritivos adequados à pesquisa, como média, mediana, desvio padrão, dispersão e frequência dos dados, além da interpretação desses números frente ao objetivo da dissertação. Com o intuito de caracterizar indivíduos com tendências às carreiras tradicional e sem fronteiras, procurou-se entender por meio de correlação dos dados, se algumas variáveis discriminavam os resultados obtidos. Para ajudar nesse trabalho, foram realizadas também algumas análises de subgrupos, por exemplo, observou-se separadamente os resultados dos extremos, casos com as menores e maiores tendências à carreira sem fronteiras. Os resultados relevantes foram descritos e detalhados nas seções seguintes.

3.2.8. Limitações metodológicas do estudo

De forma geral, esta pesquisa apresenta algumas limitações. A principal delas é a impossibilidade de se fazer generalizações dos resultados encontrados para outras instituições financeiras ou mesmo para outras áreas dentro do banco estudado.

Uma consideração importante do método utilizado é que os resultados dependem fortemente da cooperação dos participantes a responderem o questionário e as perguntas da entrevista de forma sincera e completa.

Outra limitação está associada à subjetividade da pesquisadora no processo das entrevistas, o que pode afetar a interpretação dos resultados. No entanto, as limitações citadas são pontos intrínsecos do procedimento de pesquisa e não se caracterizam como um problema.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os dados obtidos na pesquisa de campo. No primeiro momento, os dados quantitativos adquiridos com o formulário são apresentados, utilizando-se de estatística descritiva das principais informações. Em um segundo momento, o material coletado nas entrevistas é exposto em subseções, de acordo com temas relevantes desvendados pela análise de conteúdo. O capítulo permite a percepção dos primeiros indícios das atitudes dos respondentes.

4.1. Apresentação dos dados quantitativos

4.1.1. Perfil dos respondentes

A quantidade de pessoas para responder o questionário foi definida considerando uma margem de segurança dada a dificuldade para obter retorno. Desta forma, a pesquisadora enviou email com link para 220 indivíduos distribuídos nas sete áreas de negócio e obteve um retorno de 60%, tendo assim 133 formulários preenchidos. Deste total, sete formulários foram desprezados por haver perguntas sem respostas e a base final para análise ficou com 126 casos.

A análise dos dados quantitativos teve início na observação das informações pessoais dos respondentes, presentes na primeira parte do formulário. Todas as variáveis apresentaram concentração de respostas, permitindo uma caracterização breve e clara da amostra pesquisada. Em torno de 53% das pessoas possuem de 31 a 50 anos, são casadas, tem filhos e fizeram pós-graduação (*lato sensu*), mestrado ou doutorado. A tabela 3 apresenta mais detalhes das características demográficas dos respondentes.

Tabela 1: Itens demográficos

Faixa Etária	Quantidade	%	Formação Acadêmica	Quantidade	%
Até 25 anos	1	1%	Superior Incompleto	1	1%
26 a 30 anos	11	9%	Superior Completo	11	9%
31 a 35 anos	39	31%	Pós Graduação	90	71%
36 a 40 anos	27	21%	Mestrado	23	18%
41 a 50 anos	42	33%	Doutorado	1	1%
Acima de 50 anos	6	5%			

Estado Civil	Quantidade	%	Possui filhos	Quantidade	%
Casado(a)	98	78%	Sim	86	68%
Divorciado(a)	2	2%	Não	40	32%
Solteiro(a)	23	18%			
Outros	3	2%			

Fonte: Elaborado pela autora

A análise continuou com a observação das informações profissionais, inseridas na segunda parte do formulário. Na tabela 4 é possível ver a distribuição dos respondentes pelas áreas estudadas, cargos, tempo de carreira e tempo na instituição financeira. Conforme observado, apenas a área de crédito e cobrança apresentou maior participação no total das respostas dada proximidade da pesquisadora com as pessoas, o que gerou maior estímulo para resposta.

Vale destacar que quase 80% das pessoas possuem mais de 10 anos de carreira, assim estão percorrendo suas trajetórias profissionais, traçadas pelas escolhas feitas. Com relação ao cargo atual, o nível de gerente é o mais representativo, no entanto, todos os respondentes lideram equipes e desempenham a função de gestão de pessoas.

Tabela 2: Informações profissionais

Área de Atuação	Quantidade	%	Cargo Atual	Quantidade	%
Atendimento	14	11%	Coordenador	37	29%
Comercial	18	14%	Gerente	54	43%
Crédito e Cobrança	31	25%	Superintendente	31	25%
Jurídico	17	13%	Diretor	4	3%
Modelagem e Riscos	13	10%			
Recursos Humanos	18	14%			
Tecnologia	15	12%			

Tempo de Carreira	Quantidade	%	Tempo de Banco	Quantidade	%
Até 5 anos	9	7%	Até 5 anos	17	13%
De 5 a 10 anos	20	16%	De 5 a 10 anos	30	24%
De 10 a 15 anos	37	29%	De 10 a 15 anos	36	29%
De 15 a 20 anos	19	15%	De 15 a 20 anos	11	9%
Acima de 20 anos	41	33%	Acima de 20 anos	32	25%

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda dentro da segunda parte do questionário e com o intuito de continuar o mapeamento da população estudada, é apresentada uma visão da mobilidade dos respondentes (tabela 5), que envolve movimentações de cargo e mudanças de área dentro do banco, além de trocas voluntárias de organizações. Observa-se que apenas 37% das pessoas trabalharam somente na instituição financeira pesquisada e apenas 13% não tiveram nenhum tipo de mudança de área dentro da organização. Assim, fica claro que a mobilidade entre empresas ou áreas atingiu quase todos os respondentes: a maioria das pessoas já experimentou a transição entre organizações ou pelo menos entre áreas do banco.

Tabela 3: Itens de mobilidade

Promoções no Banco	Quantidade	%
Nenhuma	10	8%
1 a 3	46	37%
4 a 6	43	34%
7 a 9	18	14%
10 ou mais	9	7%

Mudanças de Áreas no Banco	Quantidade	%
Nenhuma	17	13%
1 a 3	45	36%
4 a 6	35	28%
7 a 9	15	12%
10 ou mais	14	11%

Mudanças de Organização	Quantidade	%
Nenhuma	47	37%
1	30	24%
2	22	17%
3	11	9%
4	5	4%
5 ou mais	11	9%

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.2. Atitudes dos indivíduos frente à carreira

No questionário aplicado, as afirmações do terceiro bloco visavam identificar tendência às atitudes de carreira sem fronteiras (BCAS). Assim, as questões de 1 a 6 mediam essa tendência de forma direta; quanto maior a nota na escala Likert, mais tendência às atitudes de carreira sem fronteiras. Enquanto que, as questões de 7 a 10 mostravam-se em escala invertida, quanto maior a nota, menos tendência às atitudes de carreira sem fronteiras. Abaixo a média, mediana e desvio padrão de todas as questões do formulário.

Tabela 4: Pontuação por afirmação do formulário

	Mediana	Média	Desvio Padrão
1. Eu gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe fora da organização.	4,00	3,42	1,14
2. Eu gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe além de meu próprio departamento.	5,00	4,48	0,67
3. Eu gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização (com clientes, fornecedores, parceiros, órgãos reguladores).	4,00	3,96	0,87
4. Eu gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas em várias organizações diferentes.	4,00	3,92	0,88
5. No passado busquei oportunidades que permitem que hoje eu trabalhe fora da organização.	3,00	3,02	1,30
6. Eu me sinto revigorado em novas experiências e situações.	5,00	4,54	0,69
7. Eu me sentiria muito desorientado se não pudesse trabalhar para a organização na qual trabalho atualmente. (*)	2,00	2,10	1,22
8. Eu prefiro permanecer em uma organização com a qual estou familiarizado a buscar oportunidades em outro local de trabalho. (*)	3,00	2,79	1,20
9. Se a organização para a qual trabalho oferecesse empregos que durassem a vida toda, eu jamais desejaria trabalhar para outras organizações. (*)	2,00	2,47	1,31
10. O meu ideal de carreira seria trabalhar em uma única organização. (*)	2,00	2,27	1,27

Fonte: Elaborado pela autora

(*) Escala invertida do restante do formulário

Desta forma, um tratamento nos dados foi necessário para facilitar a análise e permitir a comparação das notas totais dos indivíduos. Assim, a pesquisadora inverteu a escala das questões de 7 a 10 e fez a somatória das notas das 10 perguntas para cada respondente. Essa somatória das notas foi chamada de “pontuação”, e poderia oscilar de 10 pontos; o que mostraria forte tendência à carreira tradicional, a 50 pontos; significando forte tendência à carreira sem fronteiras.

No gráfico 1 é possível observar a distribuição dos respondentes por faixa de pontuação. Trata-se de um histograma assimétrico, sendo moderadamente inclinado para a esquerda. Isso demonstra uma tendência geral, de toda a amostra, às atitudes de carreira sem fronteiras, já que quase 90% dos respondentes tiveram pontuação acima de 30, o que seria o ponto neutro.

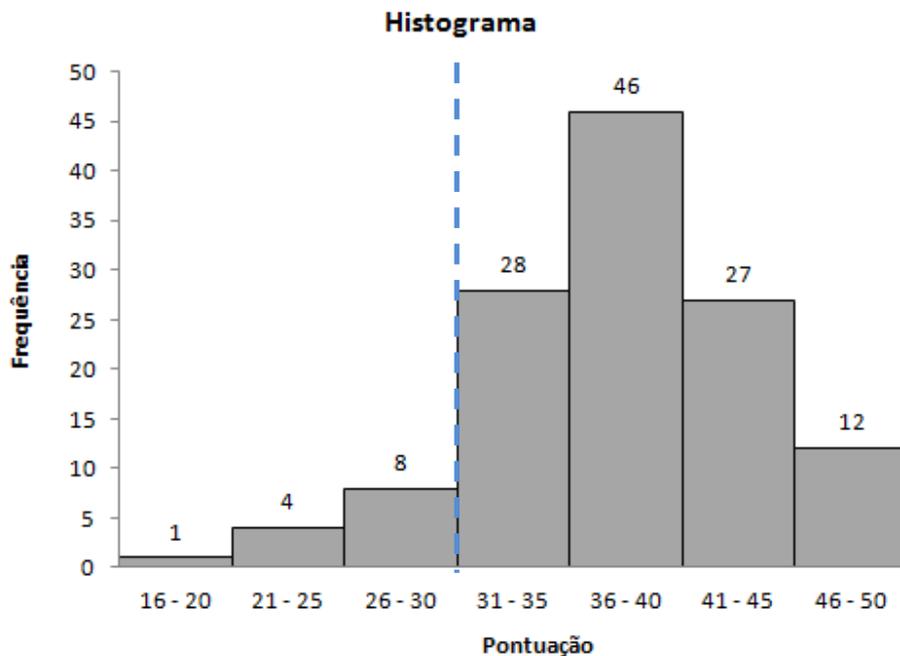


Gráfico 1: Histograma da variável pontuação

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.3. Diferenças entre as áreas em relação às atitudes frente à carreira

Apesar da tendência geral às atitudes de carreira sem fronteiras, existe diferença de pontuação entre as áreas. Ao compará-las, é possível identificar que algumas se destacam por apresentarem mais atitudes de carreira tradicional, outras por terem mais atitudes de carreira sem fronteiras e, por fim, algumas por estarem em um cenário obscuro, de difícil identificação.

A média da variável pontuação para toda a amostra foi de 37,71, sendo que a área de recursos humanos apresentou a menor pontuação, indicando maior inclinação a atitudes de carreira tradicional frente às outras áreas. Também foi observado que as áreas de tecnologia e riscos e modelagem apresentaram as maiores pontuações, mostrando maior tendência a atitudes de

carreira sem fronteiras. Para as demais áreas que ficaram no meio do ranking, os resultados não são tão claros, mesmo com pontuações acima de 30.

Tabela 5: Pontuação das áreas

	Média Pontuação	Desvio Padrão
Recursos Humanos	34,28	5,05
Comercial	36,72	6,58
Crédito e Cobrança	36,87	5,93
Atendimento	38,21	4,56
Jurídico	38,71	5,77
Modelagem e Riscos	39,62	6,56
Tecnologia	41,53	4,85
Total geral	37,71	5,94

Fonte: Elaborado pela autora

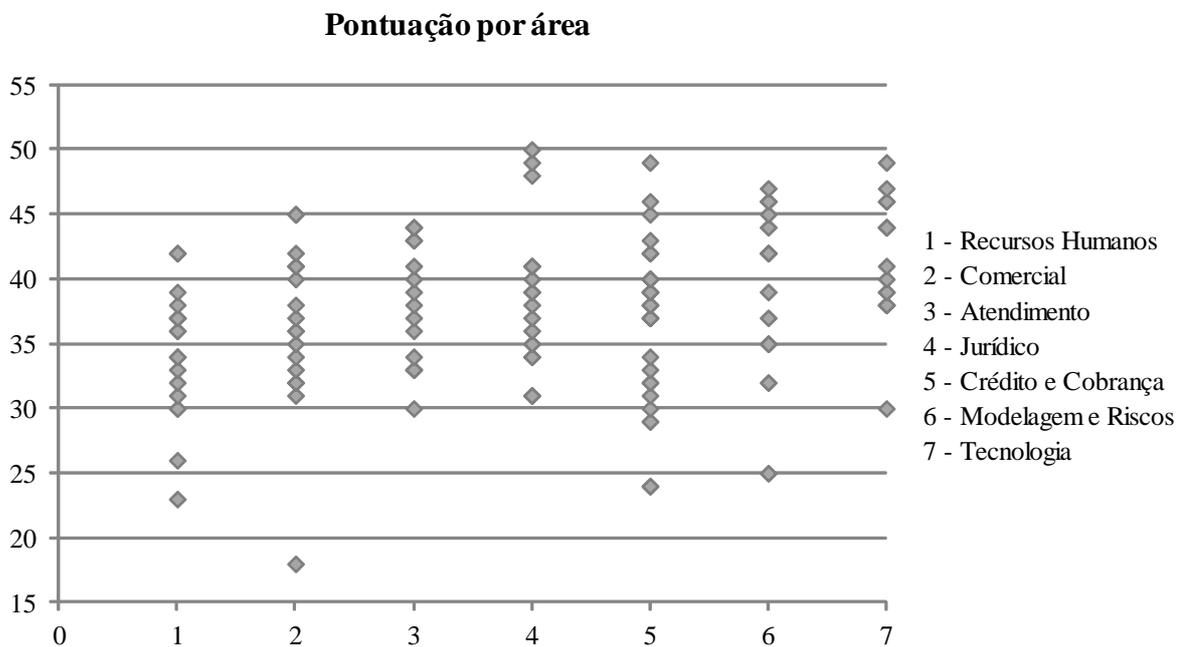


Gráfico 2: Dispersão da pontuação por área

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.4. Análise dos casos extremos

A diferença entre as áreas apresentada na seção anterior pode ser evidenciada com a análise separada dos casos extremos do histograma. Os 12 casos de indivíduos com pontuação de 46 a 50 e os 13 com pontuação menor ou igual a 30 foram analisados com o intuito de encontrar similaridades nas características dos respondentes.

O grupo de indivíduos com fortes atitudes de carreira sem fronteiras representa 10% do total dos respondentes. No entanto, ao se observar a participação dos casos extremos no total das áreas, percebe-se uma representatividade distinta entre elas. Os casos extremos na área de tecnologia representam 27%, ou seja, são mais representativos que nas demais, reforçando a observação do item anterior de forte tendência dessa área à carreira sem fronteiras. Em seguida, aparece a área de modelagem e riscos com 23%, a segunda maior participação dos extremos de carreira sem fronteiras entre seus respondentes.

Tabela 6: Áreas - Casos com pontuação 46-50 (Carreira sem fronteiras)

Área atual de atuação	Distribuição dos extremos	Distribuição Total	Representatividade dos extremos
Atendimento		14	
Comercial		18	
Crédito e Cobrança	2	31	6%
Jurídico	3	17	18%
Modelagem e Riscos	3	13	23%
Recursos Humanos		18	0%
Tecnologia	4	15	27%
Total geral	12	126	10%

Fonte: Elaborado pela autora

Por outro lado, no grupo dos casos extremos com tendência a carreira tradicional, que também representam 10% do total da base de respostas, os destaques são outros. A área de recursos humanos é a que possui maior representatividade desses extremos entre seus respondentes, 22%, corroborando com a conclusão do item anterior, na qual sugere a tendência dessa área à carreira tradicional. Crédito e cobrança, com 16%, mostra-se como a segunda área onde os extremos com tendência à carreira tradicional são mais expressivos que a média.

Tabela 7: Áreas - Casos com pontuação <= 30 (Carreira tradicional)

Área atual de atuação	Distribuição dos extremos	Distribuição Total	Representatividade dos extremos
Atendimento	1	14	7%
Comercial	1	18	6%
Crédito e Cobrança	5	31	16%
Jurídico		17	0%
Modelagem e Riscos	1	13	8%
Recursos Humanos	4	18	22%
Tecnologia	1	15	7%
Total geral	13	126	10%

Fonte: Elaborado pela autora

Outra característica de destaque entre os extremos é o tempo de trabalho no banco estudado. No grupo com atitudes de carreira sem fronteiras, os casos extremos são mais representativos nas faixas “menos de 5 anos” e “de 5 a 10 anos” de banco, com 18% e 17%, respectivamente.

Já no grupo com atitudes de carreira tradicional, a faixa “acima de 20 anos de banco” apresenta a maior representatividade, 16%. Ainda neste grupo, outras duas faixas possuem representatividade acima da média, “menos de 5 anos” com 12% e “de 10 a 15 anos” com 11%, o que, de certa forma, enfraquece a visão de quanto mais tempo de casa, mais atitudes de carreira tradicional.

Tabela 8: Tempo de trabalho - Casos com pontuação 46-50 (Carreira sem fronteiras)

Tempo de trabalho no banco	Distribuição dos extremos	Distribuição Total	Representatividade dos extremos
Menos de 5 anos	3	17	18%
De 5 a 10 anos	5	30	17%
De 10 a 15 anos		36	0%
De 15 a 20 anos	1	11	9%
Mais de 20 anos	3	32	9%
Total geral	12	126	10%

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 9: Tempo de trabalho - Casos com pontuação ≤ 30 (Carreira tradicional)

Tempo de trabalho no banco	Distribuição dos extremos	Distribuição Total	Representatividade dos extremos
Menos de 5 anos	2	17	12%
De 5 a 10 anos	2	30	7%
De 10 a 15 anos	4	36	11%
De 15 a 20 anos		11	0%
Mais de 20 anos	5	32	16%
Total geral	13	126	10%

Fonte: Elaborado pela autora

Em linhas gerais, os dados quantitativos indicam que o grupo extremo com atitudes de carreira sem fronteiras é caracterizado por indivíduos das áreas de tecnologia e riscos e modelagem, assim como por aqueles com menos de 10 anos de banco. Enquanto que, o grupo extremo com atitudes de carreira tradicional é representado por indivíduos da área de recursos humanos e pelos que possuem mais de 20 anos de banco.

4.2. Análise dos dados qualitativos

As próximas seções apresentam assuntos evidenciados por meio da análise de conteúdo das entrevistas e que são relevantes para essa dissertação.

4.2.1. Sentido do trabalho

A pesquisa de campo revelou resultados que podem ser associados ao conceito de sentido do trabalho. O sentido do trabalho é um componente da realidade social construída e reproduzida, que interage com diferentes variáveis pessoais e sociais e influencia as ações das pessoas e a natureza da sociedade em um dado momento histórico (WOW, 1987). Segundo Antunes (2000), para que o indivíduo tenha uma vida dotada de sentido, é necessário que encontre realização no trabalho. Se o trabalho for auto-determinado, será também dotado de sentido ao possibilitar o uso

autônomo do tempo livre que o ser social necessita para se humanizar e se emancipar em seu sentido mais profundo. Morin (2002) indica algumas condições para que o trabalho tenha sentido: ter variedade e ser desafiador; possibilitar aprendizagem contínua; permitir autonomia e decisão; possibilitar reconhecimento e apoio; trazer uma contribuição social e permitir um futuro desejável. Algumas dessas condições foram observadas diretamente na pesquisa.

Os gestores entrevistados atribuem sentido ao trabalho quando esse lhes proporciona autonomia e liberdade para decidir. De fato, os indivíduos sentem necessidade de ter certo grau de liberdade dentro da sua área de atuação, independente do cargo que possuam e da função que exerçam. Segundo dois entrevistados:

“A Central está na minha mão, tenho autonomia para definir as ações, implantá-las e medir o resultado. Isso é muito bom, as decisões são rápidas”. (Gerente de Atendimento)

“Gosto de ter liberdade para fazer coisas diferentes e chegar ao resultado. [...] Fazer isso com uma equipe de alta performance, potencializa minha energia para o trabalho”. (Superintendente de Crédito e Cobrança)

Outros gestores entrevistados percebem o significado do trabalho quando se envolvem com atividades relacionadas a construir equipes e desenvolver pessoas. A evolução do aprendizado e da carreira dos funcionários parece causar um sentimento de realização no gestor. Segundo um entrevistado:

“Construir equipes, desenvolver pessoas, ver minhas ex-estagiárias como advogadas seniores, é a grande recompensa”. (Gerente do Jurídico)

Por outro lado, um dos entrevistados localizou o sentido do trabalho fora da organização, indicando que o trabalho faz mais sentido quando contribui para a sociedade de forma mais direta. Conforme declarou:

“Eu gosto muito de trabalhar com a parte social, de trabalhar para ter impacto positivo na sociedade e é disso que sinto falta aqui no banco. O objetivo do banco é gerar valor, ganhar dinheiro, até tem algo de

sustentabilidade, mas não é o objetivo do banco". (Coordenador de Riscos e Modelagem)

Assim, de forma geral, constata-se que entre os entrevistados, o trabalho que faz sentido instiga no momento da execução e permite que o profissional tenha autonomia, possa pensar e usar sua criatividade. Tais características aparecem na literatura sobre o sentido do trabalho como aquelas presentes em um trabalho que faz sentido. Além disso, essas características estão também relacionadas às carreiras sem fronteiras, nas quais o sucesso é medido, entre outros fatores, pelo sentido pessoal atribuído ao trabalho (Sullivan, 1999). Portanto, entende-se que, carreiras sem fronteiras tem maior possibilidade de oferecer ao indivíduo sentido no trabalho e consequentemente, satisfação e sucesso na carreira subjetiva.

4.2.2. Competências *know-why*

Uma das competências requeridas nas carreiras sem fronteiras está fortemente relacionada ao conceito abordado na subseção anterior. O fato dos gestores exercerem um trabalho com possibilidade de ter sentido pode ser importante no desenvolvimento da competência *know-why* (Lacombe, 2005). Essa, por sua vez, evidencia os motivos, os interesses e as expectativas dos gestores frente à carreira e o nível de identificação com o trabalho e com a organização.

De forma quase unânime, os gestores demonstram grande interesse por desafios no trabalho e expansão de seus conhecimentos. Os indivíduos preferem estar em um ambiente desafiador, onde novos projetos apareçam constantemente, exigindo diferentes habilidades e permitindo desenvolvimento. Atividades rotineiras e monótonas não são vistas como oportunidades de aprendizado. Um exemplo é a nova metodologia de trabalho implantada na área de modelagem, onde existe um *pool* de pessoas e para cada projeto um grupo é formado e um líder nomeado especificamente para a atividade em questão. Essa rotatividade dos grupos, dos assuntos e dos líderes enriquece as discussões de trabalho e forma pessoas *multi-skills*, as quais poderão atuar em várias atividades. De acordo com um entrevistado:

“Os desafios são muito legais, quando conseguimos atingi-los a sensação de superação é muito grande. Além disso, a dinâmica do negócio bancário é bem

interessante, pois não permite que o trabalho se torne estável e monótono. Você não atua só nos aspectos estritamente jurídicos, você tem relacionamento com muitas áreas, precisa aprender sobre a parte financeira, sobre liderança, gestão de pessoas. O aprendizado para mim é muito motivador”. (Gerente do Jurídico)

Os entrevistados também apontam a gestão de pessoas como um assunto de interesse. A liderança da equipe e a voz de comando podem proporcionar sentimento de status e poder, além de gerar realização no gestor, por meio do desenvolvimento dos indivíduos. Assim, a gestão de pessoas está no escopo de um trabalho que faz sentido e é um elemento de motivação para alguns gestores. Segundo um entrevistado:

“Eu percebi que meu grande sonho, meu objetivo de carreira é me consolidar como um líder, um gestor, independente da atividade que eu faça. Hoje para mim, liderar grupos cada vez maiores é uma motivação e um objetivo”. (Superintendente de Crédito e Cobrança)

Deste modo, as competências *know-why* levantadas sugerem certa proximidade às características de carreira sem fronteira, devido ao foco no aprendizado e desafio contínuo. Além disso, os elementos sugerem uma identificação grande com o trabalho, já que os gestores mencionaram o que gostam de fazer com facilidade e de forma enfática. Em nenhum momento foram citadas motivações que se aproximassem das características de carreira tradicional, como estabilidade ou segurança no trabalho.

4.2.3. Relação entre trabalho e vida pessoal

Apesar da relação entre trabalho e vida pessoal não ter surgido nas entrevistas como uma motivação explícita, o assunto foi abordado pelos gestores e merece ser discutido pelo seu impacto nas decisões de carreiras. Aurel e Lefter (2008) afirmam que o conceito popular de carreira é claramente relacionado somente ao trabalho, mas que esse deveria ser amplo o suficiente para incluir também o estilo e as condições de vida do indivíduo, já que aspectos pessoais exercem forte influência na carreira profissional. Quando o equilíbrio entre trabalho e

vida pessoal é fraco, o conflito pode surgir e resultar em satisfação reduzida com a vida e com o trabalho, aumento do esgotamento, menor comprometimento e maior propensão à troca de emprego (Allen; Day; Kumar, 2000).

Alguns gestores entrevistados atribuem forte importância à divisão adequada do tempo entre trabalho e atividades pessoais. Eles ressaltam a preocupação sobre o assunto e a intenção de sair da instituição financeira pesquisada, dado o desequilíbrio existente hoje. Conforme dois entrevistados:

“Já pensei em olhar para fora do banco, mais pelo estilo de vida que hoje nós temos aqui.” (Gerente de Tecnologia 1)

“Eu busco um clima agradável de trabalho, onde eu possa me desenvolver, e o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. É importante para mim estar com minha filha de três anos”. (Gerente de Tecnologia 2)

Por outro lado, alguns gestores admitem trabalhar demais, estar conectados no email todo tempo e não medir esforços para obter reconhecimento. No entanto, essa dedicação intensa não é algo que os incomodem, eles entendem como parte do processo para atingir seus objetivos de carreira. Segundo dois entrevistados:

“Sou uma pessoa ansiosa, workaholic, gosto do que eu faço, gosto de trabalhar sob pressão, gosto do ambiente formal. Sei que para chegar onde eu quero, e vou ter que fazer e aprender muito. Eu acordo todo dia pensando que é mais uma etapa para meu objetivo final”. (Gerente de Crédito e Cobrança)

“Eu tenho uma dificuldade muito grande hoje de conciliar minha vida pessoal com a profissional. Isso está ligado a minha incapacidade de impor limites em uma série de fatores. A ânsia pelo reconhecimento me causa um custo pessoal enorme, com consequências cada vez maiores. Eu nunca vislumbrei me tornar diretor; acho que por perceber que nesse próximo passo, o dinheiro é tão mais alto que me faria ficar ainda mais incapaz de sair. Ainda tenho medo de não saber parar e ter problemas de saúdes sérios, um infarto por exemplo”. (Superintendente de Crédito e Cobrança)

Dessa forma, fica evidente que a conciliação adequada entre vida profissional e pessoal é difícil de obter dentro da organização, devido ao ritmo de trabalho, às pressões sobre as pessoas e ao dinamismo do negócio. Nesse cenário, existem gestores que valorizam a qualidade de vida e sofrem pela dificuldade de obtê-la, e outros que encaram o esforço demasiado ao trabalho de forma mais natural, como uma etapa necessária para o alcance dos objetivos, mesmo com um custo pessoal envolvido.

Essa diferença de valorização entre aspectos da vida interfere na condução da carreira pelo indivíduo. Os gestores que apreciam a qualidade de vida são mais susceptíveis a sair da organização e experimentar outras formas de trabalho. Portanto, esses são mais propensos a desenvolver carreiras sem fronteiras, já que a conciliação das necessidades pessoais, profissionais e familiares é uma das características desse tipo de carreira. Em contrapartida, gestores com dedicação profunda ao trabalho mostram-se mais vinculados à organização, seu ambiente, sua forma de trabalho e seus meios de reconhecimento, tornando-os assim mais próximos à carreira tradicional.

4.2.7. Satisfação com a carreira

Nas entrevistas os gestores destacaram sua satisfação ou insatisfação com a carreira própria. Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) estudaram o comportamento e a motivação das pessoas dentro das empresas e afirmaram que a satisfação é função dos fatores motivadores, que são compostos pelas atividades desafiadoras, pelo reconhecimento e desenvolvimento. Ao ponto que a insatisfação depende do ambiente, da supervisão, dos colegas, da segurança no trabalho, que são os fatores higiênicos. Segundo eles o oposto da insatisfação, não é a satisfação, mas a ausência de insatisfação. Isso significa que aquilo que insatisfaz a pessoa, quando ausente não a satisfaz, são pontos vistos como obrigações da empresa.

Dos onze gestores entrevistados, nove disseram estar satisfeitos com sua própria carreira, gerando um índice de satisfação de 82%. Eles disseram gostar bastante do trabalho dentro da instituição financeira e as razões englobam entre outros fatores: ter um trabalho que faça sentido e ser reconhecido. Alguns gestores afirmam que receberam desafios dentro da organização, trabalharam bem e tiveram as devidas recompensas. Um exemplo é uma gerente entrevistada da

área de tecnologia, que entrou no banco como *trainee*, em 7 anos virou gerente e teve oportunidade de trabalhar na Argentina e em Luxemburgo. Segundo ela:

“Me sinto satisfeita com a carreira no banco, pois fui recebendo os desafios que procurava e as recompensas proporcionais pelas entregas. Sempre quis ter oportunidade de crescer e até o momento as coisas estão dando certo”.
(Gerente de Tecnologia 1)

Outro exemplo é um entrevistado de riscos e modelagem que tem 25 anos, está no banco há quatro, mudou uma vez de área e agora possui o cargo de coordenador. Segundo ele:

“Estou muito satisfeito com minha carreira, não tenho do que reclamar. O banco para mim foi muito bom até agora, entreguei bastante resultado e fui reconhecido. Gosto do que eu faço, então tem sido uma troca boa”.
(Coordenador de Riscos e Modelagem)

Por outro lado, os gestores que se disseram não satisfeitos com a carreira não citaram causas como problemas de relacionamento, não adaptação às atividades ou clima organizacional, eles se remeteram mais fortemente ao cargo e à dificuldade de conciliação entre vida profissional e pessoal. Conforme um entrevistado:

“Sendo bem sincero, eu queria estar além do cargo de gerente, já queria estar em uma posição acima”. (Gerente de Tecnologia 2)

Portanto, as entrevistas indicam que os fatores higiênicos da organização satisfazem o total da amostra pesquisada, enquanto os fatores motivadores não atendem 18% desses gestores. Nesses casos pode existir uma lacuna entre as expectativas do indivíduo e da organização, dado que a harmonia entre os interesses é um elemento forte para a satisfação na relação.

4.2.4. Competências *know-how*

Para o *know-how*; outra competência necessária nas carreiras sem fronteiras; é importante monitorar às constantes mudanças nas organizações e no mercado e se adaptar por meio da

atualização dos conhecimentos e das habilidades. Na pesquisa de campo, os gestores revelaram as habilidades indispensáveis para o desempenho do trabalho dentro da instituição financeira.

A competência indicada pelos gestores como a mais essencial foi facilidade de relacionamento, que envolve o trabalho em equipe e a construção de parcerias. Na visão das pessoas ninguém consegue trabalhar sozinho no banco, as áreas dependem umas das outras para realizar o trabalho. Conforme as palavras de um entrevistado:

“As pessoas precisam ter facilidade de relacionamento, tem que saber se comunicar muito bem, traduzir a linguagem técnica para uma linguagem mais amigável. É essencial ter parceria com outras áreas. Precisam também ter dinamismo para lidar com todas as demandas do dia-a-dia”. (Gerente de Tecnologia 2)

Assim como a construção de parceria, a habilidade de negociação é relevante. Saber negociar prazos, atividades, quantidade de pessoas na equipe torna-se trivial para o bom andamento do trabalho, como cita um gestor:

“Capacidade de negociação é muito importante, hoje quem não tem essa competência aqui dentro, não sobrevive. Você não depende só de você para realizar um projeto”. (Gerente de Crédito e Cobrança)

A comunicação também se mostra como uma competência requerida para os entrevistados, principalmente para gestores de grandes equipes como é o caso nas áreas de atendimento, comercial e crédito, por exemplo. Os gestores indicam que é importante saber se comunicar com públicos diferentes e usar linguagem adequada conforme o fórum. Segundo um entrevistado:

“A linguagem para se reportar a um diretor é uma, para lidar com uma equipe técnica é outra e para usar em uma central de atendimento é uma terceira, e bem diferente. Fiz uma campanha motivacional logo que cheguei baseada no delta de desempenho dos atendentes e foi um fracasso porque não sabiam o que significava delta”. (Gerente de Atendimento)

Dentro deste cenário, a liderança de equipes além de ser uma motivação para alguns gestores, é indicada também como uma competência necessária para atuação na instituição financeira, dado

que todos os entrevistados são hoje gestores de pessoas. Eles refletem sobre como manter o time motivado e alinhado com os objetivos da área, sobre o desenvolvimento das pessoas, sobre suas habilidades e potencial de entrega, entre outros assuntos relevantes relacionados às equipes. Conforme um entrevistado:

“Liderança é fundamental, o intuito é fazer com que as pessoas queiram fazer seu trabalho, sem que façam nada obrigados, que vistam a camisa. Além disso, comunicação e relacionamento também são essenciais”. (Gerente do Jurídico)

Outras competências ainda foram apontadas pelos entrevistados, como visão sistêmica e raciocínio lógico, que tornariam possível enxergar o cenário, tomar decisões alinhadas com a estratégia e visualizar causa e consequência dos projetos e atividades.

Desse modo, todas as competências *know-how* reveladas podem ser utilizadas em quase todas as organizações. Não se tratam de competências técnicas, específicas da instituição financeira pesquisada, são competências transportáveis, o que favorece a construção de carreiras sem fronteiras.

4.2.6. Competências *know-whom*

Nas entrevistas ainda foi possível evidenciar as competências *know-whom*, a terceira e última competência requerida para as carreiras sem fronteiras. O desenvolvimento do *know-whom* refere-se à construção de uma rede de relacionamento na vida profissional, para troca de informação e conhecimento, visando benefício mútuo.

Os gestores entrevistados reconhecem o papel das relações interpessoais na carreira. O *network* que as pessoas estabelecem no ambiente de trabalho, em cursos ou em qualquer outra situação que permita a troca de experiências profissionais, aumentam as chances de novas oportunidades de trabalho aparecer no futuro. A importância do *network* fica clara nas entrevistas, já que das onze pessoas entrevistadas, quatro receberam propostas de alguém da sua rede de relacionamento para mudar de organização ao longo de sua carreira e outras quatro foram convidadas por antigos parceiros de trabalho a trocar de área dentro do banco. Conforme um entrevistado:

“Eu fiquei um ano no banco X e recebi um convite de um antigo gestor para vir para cá”. (Gerente de Riscos e Modelagem)

No entanto, nestas relações sociais Lacombe (2005) afirma ser importante distinguir entre redes próprias de relacionamento e redes da empresa onde se trabalha. Neste contexto, alguns entrevistados conseguem perceber a força do nome do banco e usam isso para construir sua própria imagem no mercado, tentando delimitar as redes de relacionamento próprias e as da organização. Como é o caso desse entrevistado:

“O nome do banco é fantástico, quando falo que trabalho aqui, ganho uma projeção muito grande. Por outro lado, meu nome é único no mercado, tenho uma chance de me apresentar e eu não posso errar. O banco me abre as portas e eu tenho a responsabilidade de fazer a coisa certa. Assim mantenho um relacionamento de alto nível com juízes e desembargadores”. (Gerente do Jurídico)

Apesar da importância das relações interpessoais na carreira e do reconhecimento por parte dos gestores quanto às oportunidades geradas pela rede de relacionamento, o esforço para manter essa rede de contato não é claro e explícito. Parece que as trocas de emprego acontecem por convite de antigos gestores; o que não deixa de ser oportunidade fruto do *network*, porém ainda são raros os encontros conscientes de pessoas para trocas de informação e experiência. Entretanto, à medida que as carreiras forem se tornando cada vez mais sem fronteiras, essa prática tende a aumentar, pela relevância do *network* na vida profissional.

4.2.5. Responsabilidade pela carreira

A responsabilidade pela carreira tem sido direcionada para os próprios indivíduos e isso foi refletido pelos gestores nas entrevistas. Nesse sentido, Dutra (2002) sugere alguns passos para aceitação da responsabilidade e construção do projeto profissional individual: auto-conhecimento; conhecimento do mercado; definição de objetivos; desenho da estratégia para atingir os objetivos definidos; estabelecimento de metas e indicadores de sucesso e plano de acompanhamento.

A carreira é de total responsabilidade do indivíduo na visão de 64% dos gestores entrevistados. O argumento apresentado por eles revela que é dever da pessoa analisar sua satisfação no trabalho e caso não esteja feliz, deve sair e encontrar algo que a realize. Segundo um entrevistado:

“Eu acho que cada um é responsável por sua carreira, no limite se eu não estou feliz ou não estou tendo retorno, reconhecimento, eu vou buscar em outro lugar. Se eu fico, eu fico porque eu quero, se eu saio, eu saio porque eu quero”. (Gerente do Jurídico)

Por outro lado, 36% dos entrevistados apesar de concluírem que a maior parte da responsabilidade pela carreira é do indivíduo, indicaram outros fatores que influenciam no desenvolvimento da carreira. Algumas pessoas acreditam que a organização possui sua parcela de responsabilidade, à medida que pode proporcionar ao funcionário um ambiente desafiador, onde ele consiga se desenvolver. Além de ser papel também da organização a avaliação das condições do profissional para atingir seus objetivos e a orientação quanto aos caminhos viáveis a serem percorridos.

No entanto, no mundo mais complexo, global e individualista, as organizações não conseguem controlar e gerenciar a carreira de seus funcionários, só mesmo o próprio indivíduo para avaliar o que realmente o deixaria feliz no trabalho. Segundo um entrevistado:

“A responsabilidade da carreira precisa ser do profissional. A instituição é muito maior que o indivíduo e ela não pode tomar decisões pensando pessoa a pessoa. O indivíduo tem capacidade de tomar decisões e isso o ajuda conciliar a carreira com o que o faz feliz efetivamente. Quando a pessoa assume realmente a gestão da carreira, ela pára de justificar as coisas, de colocar a culpa nos outros”. (Superintendente de Crédito e Cobrança)

Apesar de sete pessoas afirmarem que a responsabilidade pela carreira é do indivíduo, apenas duas parecem ter assumido efetivamente esse papel. No começo da vida profissional elas definiram etapas de carreira e um objetivo final e hoje demonstram pensar no assunto de forma contínua, ter auto-conhecimento e estar atentas ao mercado. Conforme um entrevistado:

“Muito cedo eu tracei alguns objetivos na minha vida. Quando eu era analista pleno fiz um exercício de como queria estar em 20 anos. [...] Aceito o ritmo

puxado porque sei qual é meu objetivo final. Tenho medos e dúvidas como qualquer pessoa, mas sei que minha vida não é só o banco. Meu currículo nunca saiu do mercado e nunca vai sair, nunca deixei de ouvir uma proposta”.
(Gerente de Crédito e Cobrança)

De fato, os indivíduos estão conscientes da auto-responsabilidade por suas carreiras, porém não se mostram preparados para serem empreendedores de si mesmos. Embora faça sentido para os gestores, a carreira ser de responsabilidade de cada um, na prática o planejamento e as ações visando o próprio desenvolvimento ainda não são tão evidentes. A maioria deles conduziu suas carreiras até agora conforme as oportunidades na organização ou no mercado foram aparecendo.

4.2.7. Principais descobertas

De fato, os gestores procuram por trabalhos desafiantes, que lhes ofereçam autonomia de atuação e lhes proporcionem aprendizado. Eles também atribuem bastante importância às atividades relacionadas à gestão de pessoas, como liderança e construção de equipes. Essas características ilustram os trabalhos que fazem sentido e expressam os interesses e motivações desses profissionais.

Além disso, os entrevistados evidenciam que facilidade de relacionamento, capacidade de negociação, parceria no desenvolvimento das atividades e comunicação são habilidades essenciais para o desempenho adequado do trabalho na instituição financeira. Tais competências são transportáveis e parecem ser empregáveis em quase toda organização.

As redes de relacionamento também são independentes a qualquer organização e os gestores demonstram reconhecer o impacto que o *network* pode ter em suas carreiras. Por fim, a maior parte dos gestores entende que a carreira é de responsabilidade do indivíduo e ao mesmo tempo, se preocupa com a conciliação da vida pessoal e profissional.

De uma forma geral, o retrato das competências necessárias para as carreiras sem fronteiras foi realizado, ao se delinear o *know-why*, *know-how* e *know-whom* pela visão dos gestores entrevistados. Entende-se que, as motivações e as habilidades levantadas por eles se aproximam das características das carreiras sem fronteiras. Ainda, a percepção das oportunidades

proporcionadas pelo *network*, a ambição de conciliação dos aspectos profissionais e pessoais e a auto-responsabilização pela carreira completam o escopo de atitudes de carreiras sem fronteiras. No entanto, apesar das atitudes estarem em linha com esse novo conceito de carreira, as ações ainda são pouco efetivas nesse sentido, os gestores parecem aceitar uma realidade mais tradicional.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada a discussão dos principais resultados da análise combinada entre dados quantitativos e qualitativos, tendo como referência a literatura revista neste trabalho.

5.1. Atitudes de carreira sem fronteiras aparecem dentro de uma organização tradicional

De forma geral, os gestores possuem atitudes de carreiras sem fronteiras, uma vez que assumem a responsabilidade pela carreira, usufruem da rede de relacionamento própria e investem em habilidades transportáveis. Eles ainda procuram trabalhos que lhes propiciem autonomia e aprendizado, aspectos citados na literatura das novas carreiras, além de vislumbrarem a conciliação entre vida pessoal e profissional.

Entretanto, tais gestores trabalham para uma organização tradicional e burocrática, onde a hierarquia continua clara e rígida, a liderança ainda está apegada a símbolos de *status*, a conciliação entre objetivos pessoais e profissionais permanece como tarefa difícil e os obstáculos para a mobilidade ainda são grandes. Assim, o cenário sugere que os gestores possuem atitudes de carreira sem fronteiras, porém aceitam uma realidade mais tradicional.

Esse conflito latente parece estar solucionado enquanto o contrato psicológico vigente atende ambas as partes. A instituição financeira proporciona autonomia, aprendizado e desafios, criando identificação entre os gestores e o trabalho, além de boa remuneração. Em contrapartida, os indivíduos trabalham no ritmo imposto pela organização, reduzem o foco nos objetivos pessoais, e se satisfazem com os reconhecimentos ofertados.

Dessa forma, os gestores mostram-se conscientes da situação e da responsabilidade pela carreira e avaliam constantemente a relação com a organização. Eles analisam os *trade-offs* propostos, como satisfação na carreira subjetiva versus recompensa financeira, para a tomada de decisão na carreira. A organização, ciente que as recompensas diferenciadas contribuem para um elo mais forte entre empregado e empresa (Rousseau, 1998), cria mecanismos de retenção dos talentos. Por exemplo, por meio do subsídio de pós-graduação com carência para a saída do funcionário, com o qual o indivíduo fica satisfeito por investir em competências transportáveis, porém aceita a imposição do vínculo com a organização durante a carência.

Cappelli (1999, p. 185) ressalta que “o esforço mais óbvio para reter os empregados é simplesmente pagar para que eles fiquem”. Para alguns indivíduos esse é um fator convincente para a permanência no atual trabalho. Porém para outros, a busca de desafios, de melhor ambiente ou de tempo para a vida pessoal pode ser motivador suficiente para a saída da empresa (Lopes; Silva, 2009).

Deste modo, as atitudes de carreira sem fronteiras estão presentes na organização tradicional, porém as ações dos indivíduos nesse sentido são tímidas, a disposição para a mobilidade intra e interorganizacional é pequena. Para indivíduos com menor poder de barganha, o medo do desemprego faz com que fiquem vulneráveis, impedindo que saiam ou manifestem insatisfação (Mumford, 1995). Aparentemente, não se trata de indivíduos com pouco poder de barganha, mas entende-se que as recompensas ofertadas são suficientes para que permaneçam na organização. Apesar disso, fica claro que o vínculo entre organização e indivíduo torna-se cada vez mais fraco, pela conscientização dos gestores quanto à responsabilidade por suas próprias carreiras.

5.2. Carreiras sem fronteiras aparecem na área de tecnologia e carreiras tradicionais estão mais presentes na área de recursos humanos

No cenário geral de atitudes de carreira sem fronteiras, existem diferenças entre as áreas que valem ser destacadas, principalmente entre recursos humanos e tecnologia. Essa última área obteve pontuação no questionário de 41,53, apresentando a maior inclinação às atitudes de carreira sem fronteiras. Os entrevistados de tecnologia mostraram certo desprendimento da organização, eles se mantêm no trabalho enquanto concordam com a cultura, com o direcionamento do negócio e com a troca entre as partes. Segundo um entrevistado:

“Já sai de duas empresas antes porque eu não me via ali. Primeiro você precisa se conhecer, entender a cultura da empresa, para ver se você se encaixa. Não adianta; se você não gostar de estar ali, não vestir um pouco a camisa da empresa, acho que a carreira não evolui”. (Gerente de Tecnologia 2)

Já a área de recursos humanos apresentou pontuação de 34,28, sendo a maior tendência à carreira tradicional. Os gestores dessa área mostram vínculo forte com a instituição financeira, conforme palavras de um entrevistado:

“O banco é meu primeiro emprego e espero que seja o último. Eu adoro trabalhar aqui, sou muito feliz, sou bem recompensado por tudo e bem remunerado. Não tenho do que reclamar, eu só tenho o que agradecer ao banco. Tudo o que tenho na vida é do meu trabalho no banco”. (Gerente de Recursos Humanos)

Para corroborar com essa conclusão, vale analisar ainda a variável tempo trabalhado na instituição financeira. Os gestores pesquisados de recursos humanos estão há mais tempo no banco, mostrando elo mais forte com a organização e menos propensão à mobilidade física, do que os gestores de tecnologia.

Tabela 10: Distribuição por tempo de trabalho no banco

	Recursos Humanos	Tecnologia
Até 5 anos	0%	20%
De 5 a 10 anos	6%	7%
De 10 a 15 anos	17%	33%
De 15 a 20 anos	6%	7%
Acima de 20 anos	72%	33%
	100%	100%
Acima de 10 anos	94%	73%

Fonte: Elaborado pela autora

Esses resultados concretizaram algumas das expectativas da pesquisadora. Conforme as características mapeadas na subseção 4.2.3 das áreas envolvidas neste estudo, a pesquisadora supunha maior tendência à carreira tradicional nas áreas mecânicas; aquelas com alta amplitude de controle, atividades operacionais, alto nível de padronização e autonomia limitada. Por outro lado, a suposição era que existiria tendência à carreira sem fronteiras nas áreas orgânicas, onde a hierarquia é mais fluida, a interação com outras áreas é maior e existe mais liberdade na execução do trabalho. Dessa forma, as áreas de tecnologia, riscos e modelagem e crédito e

cobrança apresentariam tendências à carreira sem fronteiras. Ao passo que as áreas de recursos humanos, comercial, atendimento e jurídico tenderiam mais ao modelo de carreira tradicional.

De fato e conforme já visto, as áreas de tecnologia e riscos e modelagem possuem mais atitudes de carreira sem fronteira, enquanto as áreas de recursos humanos e comercial mostram mais atitudes de carreira tradicional. Quanto às demais áreas, como apareceram no meio do ranking da pontuação de atitudes, as conclusões ficaram prejudicadas. No jurídico a forte rede de relacionamento e a possibilidade de trabalho autônomo pesaram no sentido de atitudes de carreira sem fronteiras. As outras duas áreas, atendimento e crédito e cobrança, possuem entre suas funções gestão de operação e processos, que exigem pessoas com perfil operacional, mas também atividades de políticas e gestão de informação, desempenhadas por pessoas mais analíticas. Essa mistura de tipos de atividades e perfis de pessoas eventualmente possa explicar a falta de clareza no mapeamento do assunto carreira nessas áreas.

Em relação às áreas de tecnologia e recursos humanos, a natureza da atividade é uma das razões para os gestores enxergarem as carreiras de formas distintas. As carreiras em tecnologia podem estar sofrendo a “desfronteirização” no Brasil, seguindo uma tendência mundial, dado que o conceito de carreira sem fronteiras surgiu no Vale do Silício, especificamente nessa área. As tecnologias de informação são cada vez mais importantes para as organizações e passam por inovações constantes. Assim, os bons profissionais que atuam na área são altamente qualificados e possuem competências válidas para diferentes setores, o que os tornam atrativos no mercado. Além disso, para esse perfil de profissional é mais comum o trabalho por projeto, a prestação de serviço sem vínculo empregatício; eles possuem oportunidades alternativas de trabalho, o que lhes proporcionam alto nível de autonomia e de mobilidade interorganizacional. Portanto, essas características da área de tecnologia facilitam a construção de carreiras sem fronteiras.

Rodrigues (2010) ainda reforça o ponto em sua dissertação ao validar a hipótese de que as atitudes de carreiras sem fronteiras prevalecem nos profissionais de tecnologia em detrimento das atitudes de carreiras tradicionais. Já Lopes e Silva (2009) concluíram em sua pesquisa também focada em profissionais de tecnologia, que esses indivíduos passaram a priorizar os seus interesses pessoais e de carreira e reforçam sua identidade como profissionais da área e não

como membros de uma instituição. Assim, se atualizam sozinhos e mantêm um *networking* para garantir a sua empregabilidade, caso saiam do vínculo atual.

Por outro lado, as carreiras em recursos humanos, na sua maioria, precisam ser desempenhadas dentro de uma organização. Na teoria, essa área com foco na gestão de pessoas poderia liderar a transição para as novas carreiras, uma vez que deveria estar atenta às transformações do mercado de trabalho e das relações indivíduo-empresa. Na prática, esse movimento é pouco observado dentro da organização; são poucas as pessoas focadas em desenvolver modelos de incentivos, planos de sucessão, carreiras alternativas e muitas lidando com questões do dia-a-dia, como folha de pagamento, benefícios, demissões, atividades operacionais que limitam a visão conceitual da carreira.

Dessa forma, indivíduos com atitudes de carreiras sem fronteiras e tradicional convivem entre si dentro da organização, porém podem estar concentrados em áreas específicas, como no caso das áreas de tecnologia e recursos humanos. Nesse cenário, para garantir a gestão adequada das pessoas, a organização poderia desenvolver diferentes metodologias de trabalho e de reconhecimento, conforme as atitudes predominantes nas áreas. No entanto para isso, a organização precisaria estar ciente das diferentes atitudes dentro das diversas áreas.

5.3. A percepção de que o acaso e a sorte influenciam a carreira

Além do próprio indivíduo e da organização, o acaso foi citado pelos gestores como fator de influência no desenvolvimento da carreira. Alguns termos como sorte, circunstâncias, estar no lugar certo no momento certo, foram utilizados nas entrevistas para expressar o acontecimento a esmo, sem motivo ou explicação aparente. A concepção de sorte é profundamente enraizada no imaginário popular, representando um elemento real, presente e ativo no cotidiano. Porém para a ciência, não há meios de se provar que ela exista realmente e, portanto, é uma denominação adequada a uma sequência de eventos de importância extraordinária. O conceito em torno da sorte é um quase-sinônimo de destino e muitas vezes alteram o comportamento dos que nela acreditam.

Alguns gestores afirmam ter ingressado na carreira em banco por acaso, em linha com o estudo de Lacombe (2005), onde foi observado que muitos dos entrevistados haviam ingressado na

carreira acadêmica por acaso, sem um planejamento estruturado de carreira. Conforme um entrevistado:

“Quando eu sai da graduação eu tinha dúvida do que seguir, tinha vontade de emendar no mestrado, mas também participava de vários processos seletivos de trainee. Por acaso eu passei no processo do banco W e comecei a carreira em banco”. (Gerente de Riscos e Modelagem)

Além da ação do acaso no início de carreira, alguns gestores consideram a influência da sorte no desenvolvimento da carreira. Na visão deles, é preciso fazer um bom trabalho, ter competências bem desenvolvidas, participar de uma rede sólida de relacionamento e também ter sorte para evoluir na carreira como se deseja. Segundo dois entrevistados:

“Para mim três coisas são muito importantes: primeiro é saber o que se quer, ter um planejamento de carreira; segundo é o network, as pessoas que conheci me ajudaram bastante; e terceiro trata-se de um pouco de sorte. Eu tive sorte de ter um bom gestor e das coisas acontecerem nos momentos certos”. (Coordenador de Riscos e Modelagem)

“Acho que depende do indivíduo, mas também das circunstâncias. Não acredito no “você faz o seu destino”. Tem muito esse discurso hoje em dia, “que só depende de você”, mas você vê situações onde a pessoa trabalha, merece e não acontece. Então existe a sorte também”. (Gerente de Tecnologia 1)

Dessa forma, os gestores compreendem a importância do desenvolvimento das competências *know-why*, *know-how* e *know-whom* para a carreira, porém alguns deles acreditam na ação de um fator extra, não explicável, denominado sorte. A presença desse elemento parece contraditória às carreiras sem fronteiras, pois pode se tornar um pretexto para a falta de planejamento e autogestão da carreira e enfraquecer a responsabilização individual.

6. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo busca consolidar as principais conclusões do trabalho, responder a questão de pesquisa e apresentar sugestões para estudos futuros. O objetivo central foi investigar as atitudes dos indivíduos frente à carreira dentro de uma instituição financeira brasileira, com foco nos modelos de carreira tradicional e sem fronteiras.

Com base na pesquisa de campo realizada, foi possível identificar maior tendência às carreiras sem fronteiras nos indivíduos da instituição financeira estudada. A manifestação desse tipo de carreira ocorre por meio da responsabilização do indivíduo pela própria carreira, da busca pelo sucesso, além de aprendizado e desenvolvimento continuado. Uma das razões para os gestores desenvolverem atitudes de carreira sem fronteiras vem da necessidade de encontrar sentido no trabalho. Os gestores indicam autonomia e liberdade para decidir como alguns dos fatores que fazem o trabalho ter sentido. Essas características estão presentes na literatura sobre o significado do trabalho e também nos estudos sobre as carreiras sem fronteiras, portanto entende-se que esse tipo de carreira pode proporcionar sentido no trabalho e por consequência satisfação. A carreira sem fronteiras oferece aos indivíduos liberdade e autonomia para a busca de um trabalho com significado pessoal e que lhes tragam auto-realização. No entanto, ela traz consigo o stress e a insegurança decorrentes da descontinuidade e das transições constantes, que podem frear as ações dos indivíduos.

A tendência para carreiras sem fronteiras ainda pode ser explicada por meio das competências necessárias. Os gestores possuem competências *know-why* bem desenvolvidas, conhecem seus interesses e motivações, que, entre outros, estão o foco no aprendizado contínuo e a vontade de conciliação entre vida profissional e pessoal. Além disso, os gestores investem bastante nas competências *know-how*, e sabem quais são as habilidades necessárias para desenvolver o trabalho. Tais habilidades são, na maior parte, transportáveis, dado que construção de parceria, negociação, gestão de pessoas, comunicação e liderança são competências que podem ser utilizadas em outras organizações. Quanto ao *know-whom*, os gestores reconhecem as oportunidades criadas pelas redes de relacionamento por experiência própria, porém de forma contrária à conclusão de Eby, Butts e Lockwood (2003), se mostram pouco dispostos a investir tempo na construção e manutenção dessas redes.

Com relação à mobilidade dos gestores, foi observado na pesquisa que a maioria deles experimentou a transição entre organizações ou entre áreas dentro da instituição financeira, porém não foi realizado o aprofundamento da dimensão mobilidade física nesse estudo de caso. Apesar disso, é possível identificar nos gestores características das carreiras sem fronteiras. Assim como observado na pesquisa de Veloso e Dutra (2010), parece viável desenvolver atitudes de carreiras sem fronteiras dentro de uma organização tradicional, por meio de um emprego mais estável. Isso sugere que o desenvolvimento de carreiras sem fronteiras está mais relacionado às atitudes dos indivíduos frente ao trabalho, à vida pessoal e às motivações do que à mobilidade interorganizacional.

Um aspecto intrigante é que, a despeito das atitudes de carreira sem fronteiras, os gestores trabalham para uma organização tradicional e se dizem satisfeitos. Isso revela que apesar da dedicação profunda ao trabalho e da falta de tempo para a vida pessoal, o nível de satisfação entre os gestores é alto. Uma das razões para esse fato pode ser a possibilidade de aprendizado no trabalho, dado que mesmo em uma instituição financeira hierarquizada, muitos deles têm a oportunidade de trabalhar com atividades desafiadoras, com bom nível de autonomia. Assim, essa satisfação pode vir de um trabalho interessante, que realmente atinja as expectativas do indivíduo.

Outra razão para a satisfação dos gestores seria a forma de reconhecimento ofertada pela organização, uma vez que recompensas diferenciadas desempenham a função de retenção. Neste contexto, alguns gestores podem aceitar uma realidade mais tradicional pela recompensa financeira atrelada, enquanto para outros esse fator não é suficiente para retê-los na organização. Esses últimos são mais vulneráveis a sair da empresa, pois tendem a procurar trabalhos em linha com seus reais interesses.

De qualquer forma, o novo contrato psicológico está baseado na troca, mais especificamente, a relação se mantém enquanto indivíduo e organização estão satisfeitos e agregam entre si. O vínculo entre indivíduo e organização torna-se mais fraco, as partes analisam a relação e decidem por mantê-la ou não. O indivíduo não aguarda mais as deliberações da empresa, ele permanece no trabalho enquanto se sente satisfeito com os termos do contrato, caso contrário pode optar por sair e tentar algo novo.

Ainda que a tendência geral seja para o modelo de carreira sem fronteiras, indivíduos com atitudes de carreira tradicional ainda existem em grande número na instituição financeira. Esses gestores possuem forte vínculo com a organização, guiam suas carreiras pelas oportunidades oferecidas, entendem o progresso como a escalada na hierarquia e podem responsabilizar o acaso pela evolução ou estagnação na carreira. Contudo, existem algumas características dos indivíduos que ajudam na identificação da tendência para algum dos modelos de carreira.

A área de trabalho e o tempo na instituição financeira são duas variáveis que se mostram importantes nessa identificação. Os gestores da área de tecnologia apresentam atitudes de carreira sem fronteiras, o que pode ser explicado, entre outros fatores, pela qualificação das pessoas e natureza da profissão. Os profissionais dessa área permanecem em contínuo desenvolvimento, possuem mercado amplo de atuação e tem facilidade em trabalhar sem vínculo empregatício, facilitando assim as carreiras sem fronteiras. Esse tipo de carreira ainda aparece de forma significativa em gestores com menos de dez anos de empresa, independente da área de trabalho.

Por outro lado, os gestores da área de recursos humanos possuem atitudes de carreira tradicional, uma vez que não focam no desenvolvimento próprio e que vinculam suas carreiras à organização, dificultando assim o surgimento de oportunidades de carreiras alternativas. O mesmo ocorre no caso de gestores com mais de dez anos de empresa, os quais tendem a criar e manter um elo forte com a organização. Portanto, pode-se dizer que nessa instituição financeira, as carreiras sem fronteiras são representadas pelos gestores da área de tecnologia e por gestores com menos de dez anos de empresa. Enquanto que as carreiras tradicionais surgem mais claramente em gestores da área de recursos humanos e em todos com mais de dez anos de banco.

Além disso, entende-se que os indivíduos estão conscientes da auto-responsabilização pela carreira, dado que enfatizam sobre a opção individual de permanecer na organização ou de trocar de trabalho. Os gestores conseguem perceber que a empresa não planeja mais a carreira dos funcionários e que eles mesmos são as melhores pessoas para identificar o que os satisfazem realmente, para assim direcionar suas escolhas e ações. Porém, eles não eximem totalmente a organização de uma parcela de responsabilidade, dado que alguns gestores acreditam que o

funcionário precisa ter um ambiente estimulante e desafiador para poder se desenvolver e que isso cabe à empresa providenciar.

No entanto, os gestores ainda não se mostram preparados para serem empreendedores de si mesmos, a maioria faz a gestão da carreira conforme as oportunidades são ofertadas. Ainda são poucos os que planejam a carreira de forma estruturada e definem as etapas para atingir seus objetivos. Parece que os indivíduos possuem atitudes de carreira sem fronteiras, porém as ações nesse sentido são raras, sendo uma das possíveis causas: a aversão à insegurança e ao stress, que as frequentes transições das carreiras não tradicionais proporcionam.

Neste cenário, apesar dos indivíduos terem manifestado atitudes de carreiras sem fronteiras, não se pode afirmar que tal manifestação corresponde ao que Weick (1996) denominou de tipo ideal das carreiras sem fronteiras - caracterização que representa o extremo. O contexto indica o início de uma transição, não revelando unicidade quanto aos modelos de carreiras vigentes.

No trabalho, foi possível verificar que atitudes de carreiras sem fronteiras e tradicional estão presentes nos gestores, os quais convivem no ambiente da organização. Dessa forma, as carreiras sem fronteiras podem não corresponder à realidade absoluta das carreiras atuais, mas certamente ajudam na compreensão dessa realidade (Velo; Dutra, 2011).

Quanto à agenda para pesquisas futuras, Sullivan e Baruch (2009) delinearão oportunidades de estudos em um levantamento sobre os avanços das teorias de carreira, onde foi destacada a necessidade de ampliação do conhecimento das carreiras sem fronteiras. Nesta linha, as discussões deste trabalho podem ser enriquecidas com outros estudos.

Como sugestão, seria interessante o mesmo formulário de atitudes de carreiras sem fronteiras ser aplicado nas mesmas áreas de outra instituição financeira para comparação dos resultados. Outra pesquisa ainda poderia ser realizada sobre as atitudes dos indivíduos frente à carreira na mesma organização, porém utilizando-se de metodologia diferente para validação dos resultados aqui apresentados.

Por fim, espera-se que essa pesquisa possa contribuir para o campo de desenvolvimento de carreiras no Brasil e mais especificamente para a melhor compreensão da convivência de indivíduos com atitudes de carreira sem fronteiras em uma organização tradicional.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A.; Day, G. S.; Kumar, V. *Marketing Research*. 5ª ed. Nova Iorque: Wiley, 1995.

Allen, T. D.; Herst D. E.; Bruck, C. S.; Sutton, M. Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, 2000.

Antunes, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

Arthur, M. B.; Hall, D. T.; Lawrence, B. S. *The Handbook of career theory*. Cambridge University Press, 1989.

Arthur, M. B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, 1994.

Arthur, M. B., Rousseau, D. M. *The boundaryless career: new employment principle for a new organizational era*. Oxford USA Trade, 1996.

Arthur, M. B.; Inkson, K.; Pringle, J. K. The new careers: individual action and economic change, *Sage Publications*, 1999.

Arthur, M. B.; Tams, S. New directions for boundaryless careers: agency and interdependence in a changing world, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, 2010.

Aurel, M.; Lefter, C. The myths of professional career, *Metalurgia International*, vol. 13, 2008.

Bardin, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

Baruch, Y. Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints, *Human Resource Management Review*, 2006.

Baruch, Y.; Peiperl, M. Back to square zero: The post-corporate career, *Organizational Dynamics*, 1997.

Bauer; M. W.; Gaskell G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** São Paulo: Vozes, 2002.

Balassiano, M.; Ventura, E.; Fontes J. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?, **RAC**, vol. 8, nº. 3, 2004.

Balassiano, M. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006.

Bastos, V. B.; Andrade, A. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais, **RAE**, vol. 42, 2002.

Bendassolli, P. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira, **RAE**, vol. 49, nº. 4, 2009.

Bendassolli, P.; Wood, T. O paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas, **Revista OES**, vol. 17, nº. 53, 2010.

Bendassolli, P. Significado do trabalho nas indústrias criativas, **RAE**, vol. 51, 2011.

Bricoe, J.; Hall, D.; DeMuth, R. Protean and boundaryless careers: an empirical exploration, **Journal of Vocational Behavior**, 2005.

Caregnato, R.C.A; Mutti, R. **Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

Casado, T. Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas. In: Santos, R.C. **Manual de gestão empresarial: conceitos e aplicações nas empresas.** São Paulo: Atlas, 2007.

Chanlat, J.F. Quais carreiras e para qual sociedade?, **RAE**, vol. 35, nº. 6, 1995.

Colakoglu, S.N. The impact of career boundarylessness on subjective success: The role of career competences, career autonomy, and career insecurity, **Journal of Vocational Behavior**, 2010.

Costa, L. **A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional**: um estudo entre professores de universidades privadas da Grande São Paulo. Dissertação de mestrado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2010.

Crawford, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seus impactos nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

Creswell, J.W. **Projeto de pesquisa – métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Dutra, J.S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

Dutra, J.S. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

Dutra, J.S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

Eby, L.; Butts M.; Lockwood W. Predictors of success in the era of the boundaryless career, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, 2003.

Freud, S. **O mal estar da civilização**. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1974.

Fresse, C.; Schalk, R.; Croon, M. The impact of organizational changes on psychological contracts: a longitudinal study, *Personnel Review*, vol. 40, 2011.

Fontenelle, I. A auto gestão de carreira chega à escola de administração: o humano se tornou capital?, *O&S*, vol. 14, nº. 43, 2007.

Gorz, A. **O imaterial**: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

Gunz, H.; Peiperl, M. *Handbook of career studies*. Sage Publications, 2007.

Gunz, H.P., et al. *Chalk lines, opne borders, glass walls, and frontiers: careers and creativity*. In: Peiperl, M., et al. *Career creativity: explorations in the remaking of work*. New York: Oxford University, 2002.

Hall, D. e associados. *Career development in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

Hall, D.; Chandler, D. Psychological success: When the career is a calling, *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 26, 2005.

Heck, M. Cresce a procura pelo mestrado profissional. Valor econômico, 07/03/2012. Disponível em <<http://www.valor.com.br/carreira/2557936/cresce-procura-pelo-mestrado-profissional>>. Acesso em 16/03/2012.

Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B. *The motivation to work*. New York: Wiley, 1959.

Hirsch, P.M., Shanley, M. *Rhetoric of boundaryless or how the newly empowered managerial class bought into its own marginalization*. In Arthur, M.B., Rousseau, D.M. *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press, 1996.

Hirschhorn, L., Gilmore, T. The new boundaries of the boundaryless company, *Harvard Business Review*, 1992.

Lacombe, B. Gestão de carreiras – indicações bibliográficas, *RAE*, vol. 46, nº 3, 2006.

Lacombe, B. **O modelo da carreira sem fronteiras no contexto organizacional**: pesquisando a carreira do professor universitário no Brasil. Brasília: ANPAD, 2005.

London, M; Bray, D.W. Measuring and developing young manager's career motivation, *Journal of Management Development*, vol.3, 1984.

Lopes, A. L.; Silva, J. R. Expectativas profissionais no discurso de terceirizados em TI, *RAE eletrônica*, vol. 8, 2009.

Kolb, D. A. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

Machado, J.P. **Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa**. Lisboa: 1987.

Malhotra, N.K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Mendenhall, M.E.; Kuhlmann T.M.; Stahl G.K. *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*. Quorum Books, 2001.

Mirvis, P.H. Psychological success and the boundaryless career, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, 2005.

Morin, E. (2002). Os sentidos do trabalho. In Morin, E. O trabalho e os sentidos, **Psicologia e sociedade**, vol. 19, 2007.

MOW International Research Team. *The meaning of working*. New York: Academic Press, 1987.

Mumford, E. *Contracts, complexity and contradictions*, *Personnel Review*, vol. 24, n. 8, 1995.

Oliveira, M.; Zanon, C.; Silva, I.; Pinhatti, M.; Gomes, W.; Gauer, G. Validação da versão brasileira da escala de atitudes de carreiras sem fronteiras, **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, 2010.

Pinho, A. P.; Rowe, D.; Bastos, A. V. Comprometimento e entrincheiramento na carreira: um estudo das influências no esforço instrucional do docente no ensino superior, **RAC**, vol. 15, 2011.

Pinto, G.A. **A organização do trabalho no século 20**: taylorismo, fordismo e toyotismo. São Paulo: Expressão Popular, 2010.

Rousseau, D. *Psychological contracts in organizations*, **Sage Publications**, 1995.

Scalabrin, A.C. **Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas**: um estudo descritivo sobre decisões de opt-out. Dissertação de mestrado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2008.

Silva, J. A. **Estudo comparativo dos modelos de carreira proteana e carreira sem fronteiras por meio de escala de atitudes**. Dissertação de mestrado na Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade de Uberlândia, 2009.

Silva, J. R. Profissionais qualificados e experiência de auto-emprego: questões de tempo e espaço, **READ**, vol.14, 2008.

Simon, C. **Bancos lideram ranking de marcas mais valiosas do Brasil**. Veja, 09/06/2011. Disponível em <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/bancos-lideram-ranking-das-marcas-mais-valiosas-do-brasil>>. Acesso em: 17/12/2011.

Sullivan, S. E. The changing nature of careers: a review and research agenda, *Journal of Management*, vol. 25, n°. 3, 1999.

Sullivan, S. E. The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility, *Journal of Vocational Behavior*, 2005.

Tashakkori, A.; Teddlie, C. *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. California: Sage Publications, 2003.

Van Buren III, H. H. Boundaryless careers and employability obligations. *Business Ethics Quarterly*, 2003.

Veloso, E. F. R.; Dutra, J. S. Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição privatizada, **RAC**, vol. 15, nº 5, 2011.

Weick, K. E. *Enactment and the boundaryless career: organizing as we work*. In: Arthur, M.B.; Rousseau, D. M. *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University, 1996.

Yin, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**; 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO 1

Questionário BCAS desenvolvido por Briscoe, Hall e DeMuth (2006) e traduzido e validado por Oliveira et al. (2010).

1. Eu gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe fora da organização.
2. Eu gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe além de meu próprio departamento.
3. Eu gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização (com clientes, fornecedores, parceiros, órgãos reguladores).
4. Eu gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas em várias organizações diferentes.
5. No passado busquei oportunidades que permitem que hoje eu trabalhe fora da organização.
6. Eu me sinto revigorado em novas experiências e situações.
7. Eu me sentiria muito desorientado se não pudesse trabalhar para a organização na qual trabalho atualmente.
8. Eu prefiro permanecer em uma organização com a qual estou familiarizado a buscar oportunidades em outro local de trabalho.
9. Se a organização para a qual trabalho oferecesse empregos que durassem a vida toda, eu jamais desejaria trabalhar para outras organizações.
10. O meu ideal de carreira seria trabalhar em uma única organização.

ANEXO 2

Roteiro de entrevista:

- 1) Descrição breve do trabalho (principais atividades)
- 2) Principais momentos ou fases da carreira (evolução da carreira)
- 3) Motivações na carreira (*know-why*)
- 4) Pontos que mais gosta e que menos gosta no trabalho (significado do trabalho, relação trabalho/vida pessoal)
- 5) Aspectos positivos e negativos da carreira onde atua
- 6) Competências necessárias para atuar na atividade (*know-how*)
- 7) Papel das relações interpessoais no desenvolvimento da carreira (*know-whom*)
- 8) Como se vê como profissional e como acha que os outros o vêem (identidade profissional)
- 9) Sente-se satisfeito com sua carreira
- 10) Quem é responsável pela carreira
- 11) Outros aspectos que achar relevante