

As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional¹

Joel Souza Dutra
Elza Fátima Rosa Veloso²
André Luiz Fischer
Lina Eiko Nakata

Universidade de São Paulo, São Paulo-SP, Brasil

RESUMO

Este artigo tem como objetivo efetuar uma análise descritiva sobre a percepção dos trabalhadores a respeito das competências das carreiras inteligentes: *sabendo como*, *sabendo por que* e *sabendo com quem*. Essa análise foi efetuada a partir de uma pesquisa de clima organizacional realizada em 2007, com 491 empresas atuantes no Brasil, envolvendo 83.576 questionários válidos. A amostra foi obtida por conveniência, a partir dos dados foi calculado o coeficiente de correlação de Pearson. Os resultados mostram a coerência entre essas competências na percepção dos respondentes, e embora não exista um perfil associado à percepção das competências, observou-se que as pessoas mais maduras percebem mais positivamente os três grupos de competências.

Palavras-chave: desenvolvimento profissional; competência profissional; clima organizacional.

ABSTRACT: The intelligent careers and how they are perceived by means of organizational climate

This article aims at performing a descriptive analysis of the participants' perception about the intelligent career competences: *knowing how*, *knowing why* and *knowing whom*. This analysis was carried out as based on an organizational climate research done in 2007, involving 491 companies in activity in Brazil, with 83,576 valid answers. The sample was obtained by convenience and Pearson's coefficient of correlation was calculated. The results showed that the respondents considered the competences coherent; although there is not a profile associated to the perception of the competences, it was noted that the mature participants perceived more positively the three competence categories.

Keywords: professional development; professional competence; organizational climate.

RESUMEN: Las carreras inteligentes y su percepción por el clima organizacional

Este artículo tiene como objetivo efectuar un análisis descriptivo de la percepción de los trabajadores con respecto a las competencias de las carreras inteligentes: *sabiendo cómo*, *sabiendo por qué* y *sabiendo con quién*. Ese análisis se efectuó a partir de una encuesta de clima organizacional, realizada en 2007, con 491 empresas que actúan en Brasil, involucrando 83.576 cuestionarios válidos. La muestra se obtuvo por conveniencia y a partir de los datos se calculó el coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados muestran la coherencia entre esas competencias en la percepción de los encuestados y aunque no exista un perfil asociado a la percepción de las competencias se observó que las personas más maduras perciben más positivamente los tres grupos de competencias.

Palabras clave: desarrollo profesional; competencia profesional; clima organizacional.

¹ Os autores agradecem o apoio institucional do Progep-FIA (Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração) e da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) à pesquisa apresentada neste artigo.

² Endereço para correspondência: Fundação Instituto de Administração. Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, sala C-12, 05508-900, São Paulo-SP, Brasil. Fone/Fax: (11) 38184032. E-mail: elzafr@usp.br

Atualmente a atuação das organizações é permeada pela pressão por flexibilidade, o que as capacita para agir e influenciar seu segmento. Essa pressão não é exclusiva das organizações, mas se estende aos indivíduos, que foram obrigados também a moldar o planejamento de suas carreiras de forma mais independente e proativa.

Apesar de as grandes empresas hierárquicas continuarem a influenciar a maneira como as pessoas pensam o emprego e a carreira, as chamadas *carreiras organizacionais* deixaram de ser a opção predominante. E surge a forte tendência de que as carreiras sejam condicionadas a outros fatores, como por exemplo, necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores. Os indivíduos, então, são chamados à responsabilidade pela própria carreira e devem assumir sua evolução profissional (Arthur, Inkson, & Pringle, 1999).

Tal fenômeno decorre da realidade de que o mundo tornou-se mais global, complexo, diversificado e individualista, e também do fato de que hoje é mais difícil que as organizações consigam controlar e gerenciar a carreira de seus membros (Schein, 2007). Essa realidade se instala gradativamente na vida das organizações e das pessoas e passa a exigir novas abordagens para compreendê-la. Uma dessas abordagens é a das *carreiras sem fronteiras*, pensando a carreira da pessoa transcendendo as fronteiras da organização. De um lado, a pessoa é estimulada a pensar sua carreira tomando a si mesma como ponto de partida e, de outro lado, a organização é estimulada a incentivar a pessoa a pensar sua carreira de forma mais ampla para, com isso, desenvolver uma visão crítica sobre a relação com seu trabalho e elevar o seu poder de contribuição para o desenvolvimento da organização. Nas abordagens das carreiras organizacionais, as pessoas eram estimuladas a pensar sua carreira vinculada à organização e com isso eram estimuladas a manter as regras do jogo, ou seja, manter o *status quo* (Arthur & Rousseau, 1996).

Com o objetivo de oferecer elementos instrumentais para a abordagem das carreiras sem fronteiras, Arthur e colaboradores (Arthur, Claman, & Defillippi, 1995; Arthur e cols., 1999) elaboram um método de análise e reflexão sobre a carreira e o chamaram de *carreiras inteligentes*, que são sustentadas pela acumulação de três competências pessoais transferíveis entre diferentes empregadores: *Sabendo como (knowing how)*, *Sabendo por que (knowing why)* e *Sabendo com quem (knowing whom)*. Apesar de a mobilidade entre organizações e projetos ser uma das características desse tipo de carreira, é possível a construção de carreiras inteligentes na medida em que as pessoas desenvolvam essas competências, mesmo quando vinculadas a uma única organização (Briscoe & Hall, 2006). A percepção sobre a possibilidade de desenvolvê-las provavelmente influencia a maneira como a pessoa se vincula à organização.

Este artigo tem por objetivo abrir uma discussão mais profunda sobre carreira no Brasil a partir da análise de competências que as pessoas naturalmente desenvolvem para lidar com o contexto profissional onde se inserem. Essas competências decorrem da proposta de carreiras inteligentes e puderam ser observadas através da análise descritiva de resultados de um levantamento de clima organizacional realizado em 2007. Os dados foram coletados através da pesquisa que elege *As Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil*, publicada anualmente pela Editora Abril em edição especial. Em 2007, tal levantamento envolveu 491 empresas que atuam no mercado brasileiro e 123.445 respondentes. Após as depurações metodológicas, foram considerados para as análises aqui apresentadas 83.576 respondentes. Foi mensurada a percepção dos trabalhadores sobre a sua relação com seu trabalho e com a empresa, que caracterizam preocupações com as competências das carreiras inteligentes.

O estudo da percepção das pessoas sobre o desenvolvimento de competências que permitem sua mobilidade no mercado de trabalho tem os seguintes propósitos: primeiro, estimular uma reflexão mais profunda sobre a gestão da carreira centrada na própria pessoa; segundo, oferecer elementos instrumentais para pesquisas sobre as bases onde se assentam as relações de desenvolvimento mútuo entre as pessoas e as organizações.

Além da introdução e conclusão, este artigo é dividido em três seções: na primeira, apresenta-se a revisão da literatura sobre carreira, carreiras sem fronteiras e pesquisas de clima organizacional; na segunda, realiza-se a descrição metodológica e prática da pesquisa; a terceira seção descreve e analisa os resultados.

REVISÃO TEÓRICA

Na revisão teórica será oferecida inicialmente uma rápida retrospectiva sobre a evolução das teorias sobre carreiras, para localizar a importância da discussão da carreira sem fronteiras e carreiras inteligentes. Posteriormente, será abordada a base conceitual para a construção de categorias de análise das competências pessoais associadas à gestão da carreira. Finalmente, será apresentada uma revisão sobre o tema clima organizacional e as bases para a construção de uma pesquisa sobre a percepção das pessoas sobre a sua relação com a organização e com seu trabalho.

Teorias sobre carreira

O significado de carreira

Na proposta de London e Stumph (1982), a carreira envolve a ocorrência de transições ligadas a necessidades

individuais e imposições da organização e da sociedade. Para os autores, carreira consiste na seqüência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida profissional de uma pessoa, considerando que o entendimento e a avaliação das experiências profissionais fazem parte da perspectiva do indivíduo na carreira. Já na perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas à carreira na empresa.

A vida profissional envolve necessidades individuais e circunstâncias impostas pela sociedade, nem sempre passíveis de controle. Portanto, o estudo do tema *carreira* deve considerar fatores de imprevisibilidade. A definição de London e Stumph (1982) encerra conceitos importantes, uma vez que trata a carreira como uma série de estágios e transições que variam conforme pressões originadas no próprio indivíduo e no ambiente e não a partir da suposição de que a carreira seja linear. A partir de tais considerações, é possível identificar a incidência de *movimento* na carreira tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Na definição adotada por Arthur, Hall e Lawrence (1989), a carreira envolve a seqüência de experiências profissionais e o trabalho influencia a maneira como os indivíduos enxergam e interagem com outras pessoas, organizações e sociedade. A carreira, nesse caso, proporciona uma *perspectiva variável* na interação entre o indivíduo e a sociedade. Na constatação de tal interação, nota-se que as organizações são responsáveis por oferecer suporte e condições concretas de desenvolvimento para as pessoas como forma de sustentar o seu próprio desenvolvimento. Já às pessoas, cabe a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira.

Embora as organizações dependam do desempenho do seu pessoal e as pessoas dependam do trabalho e das oportunidades de carreira oferecidas pelas organizações (Schein, 1978), hoje, trabalhar pode significar algo mais que ter um emprego, pois o fator *segurança* pode estar mais relacionado a qualificações pessoais e a atitudes sobre a própria carreira que às possibilidades atreladas ao empregador.

Segundo Hall (2002), o termo *carreira* tolera um excesso de significados. O autor pontua quatro conotações distintas, nas quais o termo é usado tanto popularmente quanto na ciência comportamental: *Carreira como avanço*, em que a mobilidade é vertical em uma hierarquia organizacional com seqüência de promoções e *movimentos para cima*; *Carreira como profissão*, visão na qual seriam consideradas *carreiras* somente as ocupações que periodicamente são submetidas a movimentos progressivos de *status*, enquanto os trabalhos que normalmente não conduzem a um avanço progressivo não são vistos como a construção de uma carreira; *Carreira como a seqüência de*

trabalhos durante a vida, definição em que a carreira de uma pessoa é sua história ou a série de posições ocupadas, desconsiderando os níveis ou tipo de trabalho, e *Carreira como a seqüência de experiências relativas a funções ao longo da vida*, em que a carreira representa a maneira como a pessoa experimenta a seqüência de trabalhos e atividades que constituem sua história de trabalho.

Hall (2002) enfatiza que a terceira concepção, na proposta de Hughes e Coser (1994), corresponde à carreira objetiva e a quarta à carreira subjetiva, e entende que ambas compõem duas faces do mesmo processo. Dessa forma, o termo *carreira* pode se referir à história de uma pessoa em um papel particular ou *status* independente do trabalho, como por exemplo, uma dona de casa, um paciente de um hospital, um membro de uma associação sem fins lucrativos etc.

Refletindo sobre as várias concepções apresentadas em seu estudo, Hall (2002) define *carreira* como “a seqüência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa” (p. 12).

A evolução das teorias de carreira

Arthur e cols. (1989) afirmam que no início dos anos 1970 ainda não existia um *campo estabelecido* para a análise das carreiras nos estudos das organizações e da gestão. A principal base teórica na época era proporcionada pelos psicólogos vocacionais e sociólogos. Porém, na segunda metade dessa década, observações de estudiosos sustentaram novas iniciativas e foram publicados três livros-chave que ajudaram a ampliar o foco em carreiras: *Career in organizations* (Hall, 1976); *Career dynamics* (Schein, 1978); e *Organizational careers* (Van Maaner, 1977).

Segundo Arthur e cols. (1989), no início dos anos 1980, eventos e reuniões foram promovidos consolidando grupos de interesse que passaram a gerar produção acadêmica sobre os temas envolvidos no assunto *carreira*. A aplicação das idéias desses grupos permitiu a consolidação de teorias e a formação de paradigmas.

Conforme Hall (1986), nos anos 1980 o desenvolvimento da teoria, da pesquisa e da prática tinha a atenção voltada ao *planejamento de recursos humanos*, e as principais pesquisas envolviam planos de sucessão, avaliação e desenvolvimento do potencial de gerência, além de formação de gerentes em forma de treinamento (*coaching*) e aconselhamento (*counseling*). Deu-se, também, atenção aos movimentos não tradicionais de carreira que favoreciam o desenvolvimento profissional das mulheres e das minorias.

Hall (1996) explica que essa fase representa o auge das carreiras organizacionais. O *Handbook of career theory* (Arthur e cols., 1989) foi editado no final dessa

década e anunciava que os esforços de construção do *campo de estudo* de carreira, iniciados na década de 1970, estavam se consolidando. As teorias de carreira estavam se tornando legítimas e o livro trazia a proposta de sistematizar a teoria de carreira que até então vinha sendo mais testada que desenvolvida.

Embora Hall (1996) tenha proposto a reflexão sobre carreiras proteanas nos anos 1970 – definidas como as carreiras que são gerenciadas pela pessoa e não pela organização –, nos anos 1990, essa discussão ganhou um sentido mais concreto. Nessa época, os recursos haviam se tornado mais escassos e culturas organizacionais e sociais haviam mudado o suficiente para que pessoas não tivessem – ou em muitos casos não quisessem – ter expectativas profissionais de longo prazo em uma única organização. Dessa forma, as questões que dirigiam os estudos sobre carreira passam a ter mais foco em significado do que em dinheiro; em propósito do que em poder; em identidade do que em ego; em aprendizado do que em talento (Hall, 1996).

Surge nessa década a concepção de carreiras sem fronteiras, que não caracteriza nenhuma forma singular de carreira, mas abrange possíveis formas e desafia as concepções tradicionais de trabalho. A obra *The boundaryless career* (Arthur & Rousseau, 1996) foi editada com o propósito de sistematizar textos que tratassem das novas tendências do trabalho que se refletem na postura do trabalhador e nas organizações.

No Brasil, até a metade dessa década não havia literatura nacional sobre o assunto. O livro *Administração de carreiras* (Dutra, 1996) foi construído com a proposta de suprir essa lacuna, direcionado a profissionais preocupados com a gestão de pessoas, a estudantes interessados no tema e a pessoas interessadas em pensar suas carreiras.

Conforme Hall (2002), nos anos 2000, como resultado do *downsizing* e *outplacement*, observou-se o aumento do auto-emprego, contrato independente, organização de consultores privados, empreendedorismo e similares. A atenção das teorias de carreira passou a considerar de forma concreta a *perda de fronteiras*. Embora o autor afirme que as carreiras não se tornaram totalmente *sem fronteiras*, entende que as fronteiras tornaram-se mais permeáveis, que o movimento entre elas tornou-se natural e essencial.

Partindo dessas abordagens, Mainiero e Sullivan (2006) trataram a questão do gênero na carreira enfatizando o fenômeno alardeado pela mídia americana *A revolução da opção de saída* (*the opt-out revolution*), que relata a opção de mulheres altamente capacitadas de não aspirar a cargos executivos. As autoras examinaram os padrões de carreira de homens e mulheres e afirmaram que as carreiras não se tornaram sem fronteiras, mas sim caleidoscópicas, ou seja, tanto homens quanto mulheres estão atualmente

trabalhando dentro e fora das fronteiras organizacionais visando primordialmente conciliar suas necessidades particulares de autenticidade, balanceamento e desafios.

Schein (2007) afirma que conforme o mundo torna-se mais global, complexo, diverso e individualista, mais importante o assunto *carreira* tem se tornado. Além dos psicólogos e sociólogos, que usualmente se interessam pelo assunto, antropólogos e estudiosos de gerenciamento passam a abordar o tema, é incorporada a existir também a abordagem clínica, mais baseada em casos, que passa a revelar dinâmicas desconhecidas da carreira. Segundo o autor, o *Handbook of career studies* (Guns & Peirperl, 2007) é organizado com a proposta de suprir as lacunas de integração entre essas várias disciplinas e de atender à necessidade de reflexão sobre os múltiplos paradigmas ligados ao tema.

No Brasil, vários artigos são construídos apresentando resultados de estudos sobre carreira; porém, a escassez de literatura nacional permanece. O livro *Gestão de carreiras na era do conhecimento* (Martins, 2001) apresentou, no início da década, resultados de pesquisa sobre o assunto, que apontava indícios do comportamento proteano de carreira entre os pesquisados brasileiros. O livro *Gestão de carreiras* (Costa & Balassiano, 2006) critica a réplica de preceitos originados em material publicado no exterior e se propõe a sistematizar reflexões e pesquisas ligadas ao tema que tenham validade no contexto brasileiro.

Carreiras sem fronteiras e carreiras inteligentes

A construção de uma carreira requer decisões e atitudes que normalmente se refletem em outras esferas da vida das pessoas. O desenvolvimento profissional exige adaptações sociais que envolvem não só o trabalhador, mas também sua família. As várias pressões sofridas pelo indivíduo nesse campo denotam a relevância da preocupação com as escolhas relacionadas ao trabalho. Porém, nos dias de hoje, trabalhar pode não significar exatamente ter um emprego fixo em uma organização estruturada. No atual contexto social, caracterizado pelo dinamismo, vários outros arranjos de carreira se formam e influenciam tanto o comportamento das pessoas quanto as próprias organizações.

O contexto das carreiras sem fronteiras

Apesar das mudanças no comportamento dos trabalhadores e nas estruturas das empresas, as carreiras voltadas a organizações fortemente estruturadas ainda têm seu lugar no atual cenário do trabalho. Porém, a tendência de que os casos de pessoas que planejam e conseguem manter sua carreira em uma única instituição

empregadora se tornem cada vez mais raros denota a importância da análise do contexto de aparecimento da atenção às carreiras sem fronteiras.

Desde os anos 1980, um dos grandes desafios da gestão de pessoas é conciliar os variados interesses pessoais com os objetivos organizacionais. Na gestão de carreira, combinar as possibilidades de movimentação oferecidas pelas organizações com o planejamento pessoal da vida profissional de seus empregados é algo essencial e difícil de realizar (Dutra, 1996). Porém, além desses desafios, que se apresentam entre vários outros, atualmente é necessário considerar as dificuldades das organizações em manter suas estruturas de emprego.

Arthur e cols. (1999) observam que as principais teorias de carreira foram desenvolvidas com base em uma visão voltada à *economia industrial*, na qual as organizações eram burocráticas, com níveis hierárquicos rígidos, situadas em economias relativamente estáveis. Guns, Evans e Jalland (2000) mostram que o período pós Segunda Guerra envolveu um crescimento econômico para as economias ocidentais, o que ocasionou o aumento de corporações que ofereciam empregos, incrementando as chances da construção de carreiras organizacionais.

A grande influência social dos interesses das companhias proporcionou à visão decorrente das teorias tradicionais a noção de que o desenvolvimento profissional é predominantemente determinado pelos interesses das empresas e que mudanças organizacionais fatalmente ocasionam mudanças nos comportamentos de carreira.

Arthur e cols. (1999) apontam a ocorrência da transição para a chamada *nova economia*, onde a palavra de ordem *planejamento* foi substituída pela palavra *flexibilidade*, o que influencia o pensamento sobre carreira e conseqüentemente influencia as teorias que tratam do assunto.

A necessidade de flexibilidade impõe-se às organizações para sua atuação em um ambiente altamente competitivo, o que leva à tendência de que elas próprias se tornem *organizações sem fronteiras*. Essas organizações atuam em mercados abertos de trabalho que permitem aos indivíduos e empresas experimentar e aprender continuamente, recombinao conhecimento local, qualificações e tecnologia (Saxenian, 1996).

A noção de flexibilidade impõe-se, também, aos trabalhadores, que cada vez menos serão amparados pelas fronteiras organizacionais e necessitam planejar suas carreiras de forma proativa e independente. Porém, afirmar que as mudanças de comportamento de carreira surgem somente em resposta às mudanças organizacionais pode resultar em uma visão simplista. A crescente consciência dos trabalhadores sobre suas necessidades

pessoais independentes das organizações também deve ser considerada.

Carreiras sem fronteiras: oposto de carreiras organizacionais

Nos anos 1990, a maior parte das pesquisas sobre carreira ainda priorizavam o movimento intracompanhia ao invés do movimento intercompanhia, com ênfase desproporcional a grandes empresas, presumindo um ambiente estável. Portanto, enfatizavam as carreiras ligadas a grandes organizações, as chamadas *carreiras organizacionais* – concebidas para revelar um único cenário de emprego – que apresentam as seguintes características (Arthur & Rousseau, 1996; Arthur e cols., 1999): o ambiente é considerado estável e não dinâmico; a economia é subordinada às grandes firmas, que geram oportunidades de emprego; mudanças nas firmas causam mudanças nas carreiras: há interdependência entre empresa e pessoa; as grandes empresas podem oferecer carreiras para toda a vida de uma pessoa; o empreendimento é uma das opções e não um elemento necessário ao comportamento pessoal de carreira; empregados usualmente são considerados parte da organização, enquanto outros, como fornecedores, clientes e contratantes estão fora das fronteiras; as estruturas de carreira são predeterminadas pela companhia, e o processo não é dirigido pelos indivíduos.

A aprendizagem nesse tipo de carreira ocorre mais internamente à organização que no ambiente externo. Peiperl e Arthur (2000) afirmam que as carreiras organizacionais provêm oportunidades para a transferência interfuncional de conhecimento, através da troca de informações dentro da própria companhia.

Para Arthur e Rousseau (1996), apesar desse tipo de carreira, predominante nos anos 1980, não ser dominante a partir dos anos 1990, a reversão das concepções do domínio das grandes firmas poderia ser prematura, uma vez que as grandes empresas hierárquicas continuam a influenciar o raciocínio das pessoas sobre emprego e sobre carreiras. Porém, a maioria das empresas já não pode oferecer carreiras vitalícias e as pessoas não podem ter perspectivas profissionais de longo prazo. Assim, as carreiras sem fronteiras aparecem, em oposição às carreiras organizacionais, como proposta de um veículo para explorar um novo significado de organização e uma nova visão sobre carreira.

Arthur e Rousseau (1996) expõem os seguintes significados para essa nova forma de enxergar as carreiras: a carreira se move através de fronteiras de empregadores distintos (exemplo: profissionais de alta tecnologia do Vale do Silício); a carreira extrai validade e possibilidade de ser comercializada (*marketability*) fora do presente

empregador (exemplos: professor ou carpinteiro); a carreira é sustentada por redes de relacionamento (*networks*) ou informações externas (exemplo: corretor de imóveis); tradicionais fronteiras organizacionais de carreira, que envolvem explicitamente discurso hierárquico e princípios de progresso, são quebradas; a pessoa rejeita oportunidades de carreira por razões pessoais ou familiares; percepção de um *futuro sem fronteiras* pelo ator de carreira, sem levar em consideração obstáculos estruturais.

Na perspectiva das carreiras sem fronteiras as pessoas são responsáveis por suas carreiras futuras, o que ocorre com o cultivo de redes de relacionamento e com a busca constante de acesso ao conhecimento e recursos de outras pessoas. Nesse caso, pessoa e organização passam a ser tratadas como unidades de análise, consideradas simultaneamente, mas de forma separada. Porém, atividades individuais como redes de relacionamento pessoais, aprendizado e empreendedorismo entrelaçam-se às atividades organizacionais, e as relações intra-organizacionais como cooperação e competição são *costuradas* através do comportamento de carreira das pessoas.

As carreiras inteligentes

Conforme Guns, Evans e Jalland (2000), as ondas de diminuição de tamanho (*downsizing*) que varreram as economias desenvolvidas no começo dos anos 1990 provocaram sentimentos de insegurança entre os trabalhadores e tornaram atrativas algumas idéias que ajudaram pessoas a encontrarem um lugar em meio a um mundo confuso e ameaçador. Dessa forma, dentro desse contexto, foram criadas as hipóteses das carreiras sem fronteiras e das carreiras inteligentes, o modelo baseado em competências, adequado à *economia do conhecimento*.

No mundo sem fronteiras, onde é necessário o movimento entre organizações, é preciso desenvolver competências transferíveis entre companhias. A partir do conceito de Quinn (1992) de *empreendimento inteligente* – no qual o conhecimento dirige a organização, que precisa desenvolver competências ligadas à cultura, conhecimento operacional (*know-how*) e redes de relacionamento (*networks*) – foi criada a primeira proposta de *carreiras inteligentes* (Khapova, Arthur, & Wilderom, 2007).

Nessa proposta, apresentada por Arthur e cols. (1995), as competências, que devem ser acumuladas pelas pessoas, são análogas às da organização, mas não são subordinadas a nenhum empregador: *sabendo por que* (*knowing why*) reflete a identidade e a motivação individual, significado pessoal e identificação com o trabalho; *sabendo como* (*knowing how*) representa as habilidades e especialidades individuais relevantes para o trabalho; *sabendo com quem*

(*knowing whom*) reflete as relações interpessoais e redes de relacionamento importantes para o trabalho.

Arthur e cols. (1999) entendem que essas competências são obtidas através da educação, trabalho e experiência de vida e se acumulam em forma de um capital de carreira, que pode adquirir ou perder valor ou ser adquirido por novo capital. Esse mecanismo pode ocorrer, por exemplo, se as qualificações obtidas na faculdade por uma pessoa quando jovem (sabendo como) proverem a demonstração da *expertise base* que a habilita a encontrar seu primeiro emprego. Esse emprego pode prover a inspiração (sabendo por que), *expertise* (sabendo como) ou redes de relacionamento (sabendo com quem), que um segundo empregador pode valorizar.

A construção das carreiras inteligentes depende em certo grau da iniciativa do trabalhador; porém, as organizações têm um papel importante em prover recursos para que a carreira se desenvolva. Uma das maneiras para entender se as pessoas percebem a disponibilidade desses recursos em seus ambientes de trabalho é a realização de pesquisas de clima organizacional. A partir dessa constatação foi possível estabelecer questões que pudessem oferecer respostas relativas à percepção das pessoas sobre: o porquê, ou seja, a influência do trabalho e da relação com a organização para o desenvolvimento profissional; o como, ou seja, a forma como a pessoa se desenvolve em suas atividades e na relação com a organização, e o com quem, ou seja, a importância dos relacionamentos profissionais para o desenvolvimento da carreira.

Pesquisa sobre clima organizacional

A evolução do conceito de clima organizacional

Os experimentos de Hawthorne, realizados entre 1924 e 1933, foram os primeiros a analisar o clima interno de uma organização. Foram observadas relações entre níveis de iluminação e taxas de produção dos operários (Franke & Kaul, 1978). Na percepção dos empregados, a simples atenção às condições de trabalho era suficiente para gerar motivação e sentimentos positivos em relação à organização.

O termo *clima* foi cunhado por Lewin, Lippitt e White (1939) no vocabulário da psicologia social; eles usaram o conceito de *clima social* e *atmosfera social* como expressões similares para descrever atitudes, sentimentos e processos sociais (Schneider, Bowen, Ehrhart, & Holcombe, 2000). Em 1948, Lewin intitulou de *teoria de campo psicológico* suas tentativas de representar um processo social particular como parte de um contexto ou campo mais amplo (Ashkanasy, Wilderom, & Peterson, 2000). Para o autor, todo comportamento, inclusive ação, pensamento, desejo, busca, valorização e realização, é concebido como uma

mudança de algum estado de um campo numa determinada unidade de tempo (Lewin, 1951).

A ênfase no contexto colocada por Lewin (1951) estava relacionada à psicologia Gestalt de percepção e, na mesma época, estava sendo desenvolvida por outros imigrantes alemães nos Estados Unidos. Sua teoria mostra que o comportamento humano individual varia conforme a norma e que essa variação é condicionada pela tensão entre a autopercepção e o ambiente psicológico (espaço vital) onde o indivíduo está inserido (Ashkanasy e cols., 2000).

A primeira análise sistemática denominada *clima organizacional* foi realizada por Argyris (1960). Ele concluiu que as organizações precisam criar uma atmosfera interpessoal de confiança, abertura e de baixa ameaça. De acordo com Schneider (1975), esse conceito deveria se referir mais a uma área de pesquisa do que a uma unidade específica de análise ou um conjunto particular de dimensões. O termo *clima organizacional* deve ser suplantado pela palavra *clima* para se referir a um clima de algo. Kolb, Rubin e McIntyre (1978) identificam outros aspectos relacionados, como conformidade, padrões, recompensas, responsabilidade, apoio, clareza e calor humano. Woodman e King (1978) afirmam que o clima organizacional é um conceito que implica a compreensão do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Sua análise é um processo valioso, pois a realidade que os dirigentes idealizam pode ser diferente da percebida pelos empregados. Isso ocorre porque cada um tem uma percepção balizada por atitudes e expectativas próprias.

O conceito de clima organizacional deu uma nova perspectiva à administração ao buscar argumentos para o desempenho do trabalho humano, através de relações entre esse fator e outros aspectos relevantes do cotidiano como liderança, satisfação, ética, motivação, desempenho, rotatividade, entre outros (Oliveira, 1996).

O clima organizacional refere-se ao que as pessoas acreditam que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento (Coda, 1998). Fleury e Sampaio (2002) afirmam que muitos autores assumem o conceito de cultura como sinônimo de clima organizacional. Porém, os estudos sobre cultura têm um caráter mais profundo, remetendo às origens da organização, ao processo de definição de seus valores básicos e à modelagem dos padrões culturais. Já o clima organizacional reflete um estado momentâneo da organização, que pode se alterar ante uma notícia, um evento ou um boato, por exemplo.

Para Schneider e White (2004), três são as fontes para o desenvolvimento do clima nas organizações: exposição dos membros às mesmas características estruturais objeti-

vas; práticas e processos de seleção, retenção e designação de tarefas que produzem um conjunto homogêneo de membros da organização e interações sociais que geram o entendimento compartilhado entre os membros.

Mensuração do clima organizacional

Apesar de muitas das empresas mais bem estruturadas em Gestão de Recursos Humanos realizarem pesquisas de clima organizacional, elas nem sempre se preocupam em esclarecer seus objetivos com a realização deste tipo de levantamento (Fischer, 1996). Pesquisas de clima derivam de uma confluência da teoria de campo e de um estudo quantitativo de atitudes nas organizações (Ashkanasy e cols., 2000).

Guion (1973), James e Jones (1974) e Schneider e Snyder (1975) afirmam que as medidas de clima organizacional são redundantes com outras medidas atitudinais como a satisfação, por exemplo. Já Fischer (1996) afirma que o objetivo das pesquisas de clima organizacional é mais amplo, consistindo em compreender como estão todas as relações entre a empresa e as pessoas, não só do ponto de vista da satisfação e da motivação, conforme Tabela 1.

A relação adequada entre a empresa e as pessoas tem influência sobre os resultados financeiros, como pode ser evidenciado no cruzamento dos resultados das pesquisas dos guias *150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, edição 2007* e *500 Melhores e Maiores, edição 2007*, publicadas pela editora Abril. A média da rentabilidade do patrimônio líquido das melhores empresas para se trabalhar é de 18,04%, enquanto a média geral das 500 melhores e maiores é de 12,87%.

Apesar da comprovada relação entre o clima organizacional e os resultados do negócio, o conceito de clima é um fenômeno complexo e em níveis múltiplos. A pesquisa de clima organizacional é teórica e conceitual (Dedobbeleer & Beland, 2006). Porém, é notória a importância de instrumentos de medida empírica que auxiliem no estudo das condições do ambiente de trabalho.

Na busca por mensurar a percepção das pessoas sobre a sua relação com a empresa foram desenvolvidas categorias de análise expressas em afirmações. Dessas afirmações foi possível selecionar aquelas que expressam a percepção sobre as competências descritas nas carreiras inteligentes.

MÉTODO

Metodologia

A pesquisa de levantamento é a estratégia destinada a estudar fenômenos que influenciam as interações entre pessoas em sua vida diária (Sellitz, Wrightsman, & Cook, 1987). Para isso, dados de toda ou parte de uma

população devem ser coletados, com a finalidade de avaliar a incidência relativa, distribuição e inter-relações de fenômenos (Kerlinger, 1964). Essa metodologia foi adotada para realizar levantamento sobre o clima organizacional nas empresas envolvidas.

Quanto à elaboração do instrumento de pesquisa, Richardson, Peres, Wanderley, Correia e Peres (1999) afirmam que escalas são instrumentos adequados para medir atitudes. Nesta pesquisa, foi utilizada a escala de Likert que, conforme Gil (1999), deve respeitar os seguintes critérios: recolhe-se grande número de enunciados que manifestam

opinião ou atitude acerca do problema a ser estudado; pede-se a certo número de pessoas que manifestem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados, segundo uma graduação, que varia de 1 a 5.

Obedecendo aos critérios acima, o formulário foi desenvolvido pelos próprios autores deste artigo e continha 64 afirmações; as alternativas de resposta variaram da seguinte forma: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo na maioria das vezes; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo na maioria das vezes; (5) Concordo totalmente; (NS/NR) Não sei ou não quero responder.

Tabela 1

Pesquisas organizacionais internas

Tipo	Objetivos	Status
Pesquisa de Satisfação	Obter informações sobre o grau de satisfação das pessoas com a empresa, suas ações e seus representantes.	Realizada com frequência nas empresas com metodologias simplificadas; é pouco citada na literatura.
Pesquisa de Motivação	Tem por objetivo identificar os fatores que interferem na maior ou menor motivação das pessoas no trabalho. Difere da anterior em função do foco e conteúdo, o que é ressaltado pelos autores que atribuem diferença entre os conceitos de satisfação e motivação (Bergamini, 1997).	Bastante debatida conceitualmente, mas pouco exercida do ponto de vista da prática de pesquisa. Busca identificar elementos mais subjetivos do que a primeira. Em geral está dirigida para o futuro, ou seja, para a predisposição do indivíduo quanto às suas atitudes no futuro em relação à organização.
Pesquisa de Clima Organizacional	Seu objetivo consiste em compreender como estão todas as relações entre a empresa e as pessoas não só do ponto de vista da satisfação e da motivação. Entrariam aqui aspectos como compreensão das políticas, concordância com o direcionamento estratégico do negócio, entre outros.	O conceito que mais se popularizou na prática e na teoria. A maioria das empresas bem estruturadas em RH realiza pesquisas que recebem esta denominação, sem preocupação com seus objetivos.
Pesquisa de Cultura Organizacional	Descreve e analisa os valores e crenças que norteiam o comportamento organizacional. Refere-se à história do grupo pesquisado e aos pressupostos básicos que unem este grupo. Em geral, observa variáveis subjetivas menos conscientes, que interferem no comportamento dos membros do grupo.	A teoria da cultura e a prática destes tipos de diagnósticos difundiram-se bastante nos últimos dez anos. A realização em empresas é menos comum do que a presença do conceito na literatura. Trata-se de um tipo de pesquisa que exige metodologias sofisticadas e muito polemizadas dentro das próprias teorias de origem: a antropologia, a psicologia e a sociologia.

Fonte: Fischer (1996)

As 64 afirmações do questionário foram submetidas a pré-teste com 30 funcionários de uma organização para efetuar os aprimoramentos necessários, antes da aplicação da pesquisa aqui apresentada. Após o pré-teste do instrumento, foram realizadas três reuniões entre 2005 e 2006 com os primeiros executivos de RH de importantes empresas atuantes no mercado nacional e com professores

de uma instituição de ensino em administração. Esses profissionais foram convidados a participar de dinâmicas de grupo e estimulados em atividades que tinham intuito de identificar as principais relações estabelecidas entre a pessoa e os vários fatores do ambiente de trabalho. Na etapa seguinte, o instrumento foi apresentado em encontros com os profissionais de RH das empresas farmacêuticas, da

Febraban (Federação Brasileira dos Bancos) e da Amcham (Câmara Americana de Comércio), e as discussões nesses grupos reafirmaram a coerência das questões.

O processo de validação do instrumento está em andamento e até então ocorreu em dois aspectos: *validade preditiva* e *validade de conteúdo* (Richardson e cols., 1999). A *validação preditiva* vem sendo realizada através de ajustes realizados periodicamente por meio da aplicação prática do instrumento em empresas com características diversas ao longo de mais de vinte anos. Análises estatísticas vêm sendo realizadas para garantir a confiabilidade das questões. Através do teste de Alpha de Cronbach nos últimos três anos, foi possível constatar índices superiores a 0,95.

É importante considerar que o Alpha de Cronbach representa a consistência entre as diversas variáveis que compõem um indicador. O valor do coeficiente varia de 0 (zero): quando não há consistência e os componentes variam em diversas direções, não apresentando confiabilidade ao indicador; e 1 (um): quando todos os componentes variam consistentemente em uma direção, sugerindo uma dimensão específica do fenômeno estudado (Pereira, 2001). Quando o coeficiente do Alpha de Cronbach é maior que 0,70, pode-se verificar que as características e os comportamentos se correlacionam positivamente e significativamente, de acordo com os critérios estabelecidos (Mitchell, 1985).

A *validação de conteúdo* até o presente momento foi realizada através da submissão, aprovação e apresentação de dois artigos científicos ao EnAnpad (Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração). No primeiro deles (Velo, Nakata, Fischer, & Dutra, 2007), o instrumento completo foi aplicado para validação das categorias de pesquisa, utilizadas em sua elaboração e na análise de resultados decorrentes de sua aplicação prática. No segundo (Velo, Dutra, & Nakata, 2008), os agrupamentos de questões feitos neste trabalho (sobre carreiras inteligentes) serviram de base para análises similares.

Em relação à população e amostragem, as empresas participantes da pesquisa realizada em 2007 foram inicialmente amostradas por conveniência (Gil, 1999), ou seja, solicitou-se a participação de todas as empresas constantes de um cadastro de organizações atuantes no mercado brasileiro. Foram enviados 200.000 formulários aos funcionários destas empresas, com um índice de retorno de 67,72%. Em uma segunda etapa, para a realização da amostragem probabilística em cada empresa (Sellitz e cols., 1987), foi realizado um sorteio aleatório para cada uma delas e o seguinte algoritmo foi aplicado para definição do tamanho da amostra: se o número de funcionários

era menor ou igual a 200, então o tamanho da amostragem é igual a 200; se o número de funcionários era menor ou igual a 500, então o tamanho da amostragem é igual a 300; se o número de funcionários era menor ou igual a 1500, então o tamanho da amostragem é igual a 400; se o número de funcionários era menor ou igual a 2500, então o tamanho da amostragem é igual a 500; se o número de funcionários era menor ou igual a 5000, então o tamanho da amostragem é igual a 600; e para qualquer outro caso, o tamanho da amostragem foi igual a 900. O procedimento descrito acima foi elaborado visando a obter representatividade em cada organização participante. O erro amostral desse algoritmo varia entre 3% e 4%. Porém, para efeito deste estudo, é considerado o número de formulários respondidos: a amostra analisada contém 83.576 questionários válidos.

Participantes

As 491 empresas participantes da pesquisa tinham mais de 100 empregados e atuavam no mercado brasileiro e/ou internacional por mais de cinco anos. Essas empresas variam em relação ao porte (mínimo de 100 e máximo de 107.595 empregados), a média do número de empregados é de 3.168 e a mediana é de 688. Os setores de atuação delas são bastante diversificados: alimentos, bebidas e fumo; atacado e comércio exterior; automotivo; bancos; comércio varejista; confecções e têxteis; construção; cooperativas; eletroeletrônico; farmácia, higiene e limpeza; indústria moveleira; indústrias diversas; mecânica; metalurgia e siderurgia; mineração; papel e celulose; plásticos e borracha; química e petroquímica; serviços financeiros; serviços de saúde; serviços diversos; serviços públicos; serviços de transporte; tecnologia e computação, e telecomunicações.

Para a realização do procedimento amostral, foi solicitado às empresas que enviassem uma relação numerada de seus funcionários em ordem alfabética e, a partir dela, sorteados os que deveriam responder à pesquisa (através de números correspondentes aos atribuídos para os funcionários listados). Todos os sorteados eram empregados com vínculo formal de trabalho. Não puderam participar estagiários ou terceiros que não trabalhassem exclusiva e permanentemente na empresa.

Seleção dos fatores de análise

As 64 afirmações propostas aos respondentes foram elaboradas com a finalidade de se mensurar o clima organizacional no ambiente de trabalho, porém apenas parte do levantamento integra o conjunto das afirmações apresentadas neste artigo. Para este estudo, foram selecionadas, de acordo com as palavras-chave e

o conteúdo do texto, 16 afirmações condizentes com as competências das carreiras inteligentes, que, agrupadas em três grupos, tornaram-se a referência essencial das análises aqui apresentadas:

(1) *Sabendo como*: Recebo todas as informações para fazer bem o meu trabalho; Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho; As solicitações e orientações da minha chefia facilitam a realização do meu trabalho; O trabalho que realizo me permite sempre aprender coisas novas; Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa; Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais.

As afirmativas acima foram selecionadas por representar as habilidades e especialidades individuais relevantes para o trabalho (Arthur e cols., 1995), com o sentido de *expertise*.

(2) *Sabendo com quem*: O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários; Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras; As pessoas que trabalham nesta empresa se dão muito bem umas com as outras; Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho; Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem; Sou sempre bem atendido quando preciso de um colega de trabalho.

Redes de relacionamento é um ponto em comum dentre as afirmativas de *sabendo com quem*. De acordo com Arthur e cols. (1995), essa competência reflete as relações interpessoais importantes para o trabalho.

(3) *Sabendo por que*: Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa; Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando minha vida melhor; Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para mim e para a minha família; A sensação mais freqüente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional pelos desafios superados.

E no aspecto da inspiração das carreiras inteligentes, vê-se que o grupo de afirmativas apresentado acima reflete a identidade e a motivação individual, além de mostrar significado pessoal e identificação com o trabalho.

Procedimentos estatísticos

Foram consideradas para as análises e para a formação dos índices apresentados, que variaram de 0 a 100, a mensuração da incidência dos fatores 4 e 5 de *Likert* sobre as afirmações dos três blocos *Sabendo como*; *Sabendo por que* e *Sabendo com quem*, dividindo-se a quantidade obtida pelo total de respondentes. A exclusão dos respondentes que não informaram todos os dados demográficos e dos que não responderam às questões selecionadas reduziu a amostra analisada para 83.576 elementos.

Para observar a inter-relação entre as respostas dos funcionários para as afirmações e, conseqüentemente, para as variáveis, foi utilizado o *coeficiente de correlação de Pearson* (Bussab & Morettin, 2007), que mede o grau da correlação e a direção dessa correlação, que pode ser positiva ou negativa, entre duas variáveis de escala métrica.

A estatística descritiva, que permite resumir informações e facilitar o entendimento do comportamento amostral (Bussab & Morettin, 2007), foi utilizada visando ao entendimento da relação das variáveis propostas. A análise multidimensional (Árvore de Classificação - CART), técnica descritiva multivariada (Breiman, Friedman, Olshen & Stone, 1984), permitiu buscar combinações de respostas que eventualmente levassem à identificação de perfis de pessoas relacionados às carreiras inteligentes.

A análise unidimensional permitiu a estratificação da amostra e a determinação de índices para cada um dos grupos com características semelhantes, além da aplicação do coeficiente de correlação de Pearson em cada um dos estratos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Índices gerais de percepção

A Tabela 2 apresenta os índices gerais de percepção para as afirmações de cada um dos grupos. Os destaques (*) para as afirmações correspondem aos dois maiores índices obtidos em cada um dos grupos.

As afirmações em destaque para *sabendo como* mostram a importância do treinamento e das oportunidades de aprender coisas novas, o que denota a visão positiva sobre as oportunidades de desenvolvimento oferecidas por essas empresas para o desenvolvimento dessa competência. O *sabendo como*, entre as três competências é a mais tangível e por isso mais claramente percebida pelas pessoas (Arthur e cols., 1999). Em trabalhos empíricos realizados pelos autores na década de 1990 com alunos de graduação e pós-graduação foi possível constatar que as pessoas percebem que a sua mobilidade na empresa e no mercado de trabalho está associada ao contínuo desenvolvimento. Essa constatação foi reforçada nas pesquisas realizadas entre as Melhores Empresas para se Trabalhar nos anos de 2006, 2007 e 2008, ao perguntarmos aos respondentes o que caracterizava para eles uma boa empresa para se trabalhar e obtermos como resposta serem as empresas que criam condições concretas de desenvolvimento e aprendizagem.

Os destaques de *sabendo com quem* mostram a percepção positiva sobre o ambiente profissional como facilitador do relacionamento entre as pessoas e sobre a interação entre colegas de trabalho. O *sabendo com quem* é

Tabela 2

Índices gerais para as afirmações *Sabendo como*, *Sabendo por que* e *Sabendo com quem*

Categoria	Questão	Índice geral
Sabendo como	Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho	79,18
	Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho	79,78
	Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer	74,14
	As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho	79,64
	O trabalho que realizo me permite sempre aprender coisas novas	82,42*
	Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa	73,30
	Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais	71,50
	Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa	78,92*
Sabendo com quem	O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os empregados	81,83*
	Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras	67,84
	As pessoas que trabalham nesta empresa se dão muito bem umas com as outras	73,28
	Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho	64,71
	Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem	80,10
Sou sempre bem atendido quando preciso de um colega de trabalho	82,00*	
Sabendo por que	Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é adequado às necessidades da empresa e às minhas necessidades	74,16
	Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa	87,47
	Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida	91,17*
	Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor	82,97
	Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa	88,32
	Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para mim e para minha família	82,36
	Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho	86,79
	Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade	92,08*
A sensação mais freqüente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional pelos desafios superados	81,18	

a menos tangível das três competências e normalmente é associada à ajuda da rede de relacionamento para indicações que ajudam na mobilidade dentro da empresa ou no mercado de trabalho, raramente a rede de relacionamentos é associada ao suporte no processo de desenvolvimento e de reflexão sobre a carreira (Arthur e cols., 1999).

Já em *sabendo por que* nota-se a percepção positiva sobre a importância do trabalho individual para a empresa e da atuação da empresa para a sociedade. O *sabendo por que* está associado ao contrato de carreira que a pessoa tem consigo própria. O contrato é pouco tangível para a pessoa; somente quando a pessoa efetua uma reflexão estruturada sobre o seu projeto profissional tem condições de se apropriar de sua relação com a organização para a concretização desse projeto, caso contrário tende a assumir uma postura reativa (Dutra, 1996; Hall, 1976, 2002; Martins, 2001). De outro lado, o orgulho de pertencer à organização e a percepção da importância do próprio

trabalho são aspectos mais tangíveis e acabam influenciando o *porquê* da carreira, esses aspectos são relevantes na escolha do trabalho e da empresa, e também nas decisões de mobilidade profissional (Arthur e cols., 1999).

Correlação dos grupos

Na tabela 3 é apresentada a matriz de correlação dos três grupos. É importante ressaltar que todas as correlações apresentaram alta significância, pois têm *p*-valor menor que 0,01.

Tabela 3

Matriz de Correlação de Pearson para *Sabendo como*, *Sabendo por que* e *Sabendo com quem*

	Como	Por quê	Quem
Como	1,00	–	–
Por quê	0,70	1,00	–
Quem	0,64	0,58	1,00

Foi detectada associação linear positiva entre todas as combinações de categorias, evidenciando o fato de que quanto maior a percepção dos funcionários nas questões de sabendo como, maior também a percepção nas questões de *sabendo com quem* e *sabendo por que*, o mesmo vale para as outras relações. A associação linear é mais forte para as relações entre *sabendo como* e *sabendo por que*, e *sabendo como* e *sabendo com quem*. Já para *sabendo com quem* e *sabendo por que*, a força da associação é moderada.

A preponderância do *sabendo como* pode ser explicada por ser a mais tangível das três competências e mais facilmente acompanhada pela pessoa e pela organização. As pessoas ao perceberem uma relação positiva na competência *sabendo como* tendem a perceber as outras competências como positivas, quer por estarem mais predispostas a olhar positivamente para a realidade, quer por estarem mais sensíveis em relação ao próprio desenvolvimento. A associação moderada entre *sabendo com quem* e *sabendo por que* pode ser explicada pelo fato de serem menos tangíveis, tanto na percepção de cada uma das competências isoladamente, quanto na associação entre elas.

Essa indicação pode ser importante para orientar o trabalho de estímulo à reflexão sobre a carreira, recomendando-se que seja iniciada pelos aspectos mais tangíveis na percepção das pessoas e, em seguida, orientando-as nos aspectos menos tangíveis. Desse modo, haverá maior probabilidade de sucesso na implementação de planos de desenvolvimento individual de carreira.

O mesmo procedimento foi realizado para os diferentes estratos de perfil (gênero, nível de instrução, idade etc.). Porém, não foi detectada diferença significativa; por isso, tais correlações não serão aqui analisadas.

Índices de percepção para os estratos selecionados

A Tabela 4 apresenta os estratos selecionados. Os índices descritivos assinaladas (*) ressaltam os principais destaques manifestados na diferenciação entre os respondentes.

A análise multidimensional (árvore de classificação), no entanto, resultou na impossibilidade de estabelecer um perfil ou padrão relevante para os respondentes que percebem positivamente o desenvolvimento das competências das carreiras inteligentes na empresa onde trabalham.

Para os estratos de gênero e origem do capital, os destaques não são significativos o suficiente para permitir uma análise mais detalhada. As demais análises não demonstraram diferenças estatisticamente relevantes ou que pudessem merecer uma análise mais pormenorizada.

As pessoas com cargos de diretoria são os que percebem melhor os três grupos de competências. Os dois extremos das faixas salariais destacam-se, e as pessoas da

maior faixa percebem mais positivamente os três grupos de competências. Os mais velhos, os com mais tempo de casa e maior número de filhos percebem mais positivamente os três grupos de competências. Aparentemente as pessoas mais maduras, com maiores responsabilidades profissionais ou familiares e com maior experiência são as que valorizam mais os três grupos de competências. Uma suposição possível é que, pelo fato dessas pessoas terem maior consciência sobre si mesmas e estarem mais predispostas a *se respeitarem*, valorizam as possibilidades concretas de desenvolvimento de suas carreiras que respeitam a sua individualidade (Dutra, 1996; Hall, 2002; Martins, 2001; Schein, 1978). Como resultado desta análise pode-se recomendar que as ações de desenvolvimento para essas pessoas considerem o equilíbrio das competências de carreira e a predisposição positiva para o desenvolvimento, estimulando-as na construção de seus projetos profissionais e na disseminação de práticas de gestão de carreira para as pessoas menos maduras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise de correlação mostra a coerência do conceito de carreiras inteligentes. Na análise das percepções dos respondentes verifica-se uma correlação positiva entre as afirmações que caracterizam competências classificadas como *sabendo como* e as que caracterizam competências classificadas como *sabendo por que* e *sabendo com quem*. Pode-se supor que na medida em que as empresas ofereçam estímulos e condições concretas para que as pessoas trabalhem o *sabendo como*, haverá um desdobramento natural para que as pessoas intensifiquem sua identidade com o que fazem (*sabendo por que*) e valorizem as relações interpessoais (*sabendo com quem*) que possam contribuir para o aperfeiçoamento profissional. Há uma dificuldade para se trabalhar as questões menos tangíveis, mas haverá sempre uma predisposição das pessoas a construir uma identidade com o que fazem de forma reativa e não dentro de um projeto consciente de carreira. É possível identificar também uma predisposição das pessoas a pensarem a sua rede de relacionamentos para construir vantagens em processos de mobilidade na empresa ou no mercado de trabalho e muito pouco a pensarem a sua rede de relacionamentos na construção de interlocutores de carreira ou de auxílio em processos de desenvolvimento ou na implementação de planos individuais de desenvolvimento.

Embora a análise multidimensional tenha mostrado que não existe um perfil definido para os respondentes, pôde-se observar, a partir dos estratos selecionados para análise, que as pessoas mais maduras, quer pela faixa etária, tempo de experiência, maior encargo familiar ou

Tabela 4

Índices de Sabendo como, Sabendo por que e Sabendo com quem para os estratos de perfil

Estrato	Característica	Sabendo como	Sabendo por que	Sabendo com quem
Gênero	Masculino	76,81	83,33	75,02
	Feminino	75,94	80,57	72,07
Empresa	Nacional	81,34	87,29	79,51
	Multinacional	79,97	84,82	77,66
Porte da Empresa	Grande	75,80	81,76	72,92
	Pequeno	77,87	83,15	76,04
Categoria Importante	Aprendizado e desenvolvimento	79,66	84,83	75,65
	Identidade	79,02	86,47	76,76
	Liderança	79,66	82,55	73,63
	Satisfação e motivação	73,44	79,40	73,51
Nível de Instrução	Ensino Fundamental ou menos (Primeiro Grau)	78,92	86,77	72,65
	Ensino Médio (Segundo Grau)	77,17	83,98	72,54
	Curso Superior incompleto	77,05	81,54	75,86
	Curso Superior completo	74,93	80,07	74,86
	Pós-Graduação	75,37	80,47	75,42
Cargo	Gerente	82,52	87,24	80,29
	Diretor	88,87	91,89	88,06*
	Supervisor	80,83	85,91	78,91
	Administrativo	75,06	80,75	73,38
	Operacional	76,26	82,80	72,10
	Técnico	74,58	81,53	75,96
	Terceiro	75,12	79,33	67,82*
	Vendedor	81,13	84,59	77,38
Faixa Salarial	Até R\$ 600,00	75,46	78,58	69,32*
	De R\$ 600,01 a R\$ 900,00	76,44	83,05	72,62
	De R\$ 900,01 a R\$ 2,000,00	76,35	83,83	75,14
	De R\$ 2,000,01 a R\$ 4,000,00	76,08	82,91	76,83
	De R\$ 4,000,01 a R\$ 6,000,00	77,34	83,50	77,90
	Mais de R\$ 6,000,00	82,07	87,23	80,71*
Idade	Até 25 anos	75,54	77,79	72,16
	De 26 a 35 anos	75,33	81,37	73,02
	De 36 a 45 anos	77,35	85,43	74,97
	46 anos ou mais	80,56	88,99	79,12*
Tempo de Casa	Até 2 anos	77,70	82,50	74,21
	De 3 a 5 anos	74,40	79,67	72,32
	De 6 a 10 anos	74,62	82,00	72,87
	De 10 a 20 anos	76,97	86,10	75,13
	20 anos ou mais	80,03	88,47	78,65*
Número de Filhos	Nenhum	75,06	78,64	73,05
	Um	76,74	83,81	73,41
	Dois	78,24	86,43	75,80
	Três ou mais	78,62	87,25	75,86*
Setor	Tecnologia e Computação	75,04	77,99	78,26*
	Farmácia, Higiene e Limpeza	79,18	86,40	76,58
	Bancário	77,17	82,29	75,69
	Serviços Financeiros	76,91	80,34	76,18
	Química e Petroquímica	75,43	83,97	73,55
	Metalurgia e Siderurgia	75,37	83,55	73,45
	Comércio Varejista	76,64	80,38	71,10
	Automotivo	78,67	86,43	76,57
	Cooperativas	84,04	87,70	76,65
	Construção	78,88	84,99	74,99
	Confecções e Têxteis	86,47	88,98	81,32
	Atacado e Comércio Exterior	83,96	86,65	78,38
	Outro	75,67	81,23	72,65

responsabilidade na empresa, percebem mais positivamente os três grupos de competências. A maturidade associada à maior pressão recebida por essas pessoas do ambiente de trabalho e social pode ser a explicação para que tenham uma percepção mais positiva das oportunidades de desenvolvimento, identidade e rede de relacionamento. As pessoas mais maduras têm maior predisposição para desenvolver as competências de carreira, e trabalhá-las de forma prioritária nas organizações pode gerar um efeito positivo, tanto em termos de demonstração, quanto como forma de disseminação. Há uma tendência nas organizações de trabalhar com as pessoas menos maduras e que estão em processo de desenvolvimento e negligenciar os mais maduros ou porque já estão em posições de comando ou por estarem no final de suas carreiras. Os resultados da pesquisa demandam uma reflexão sobre o tema dentro de uma perspectiva diferente.

O propósito principal deste trabalho foi o de despertar a reflexão sobre carreira tendo como base as caracte-

rísticas das empresas que atuam no Brasil. Nas pesquisas das melhores empresas para se trabalhar em 2006, 2007 e 2008 solicitamos evidências de práticas das empresas no que se refere à gestão de carreiras e foi constatado que poucas são aquelas que têm algum trabalho estruturado nessa área. Na área acadêmica existem poucos trabalhos sobre carreira na América Latina, enquanto na América do Norte, Europa, Ásia e Oceania há uma produção sólida e consistente. Espera-se, portanto, que a América Latina possa ser incluída no mapa das discussões sobre carreira.

Apesar de trazer elementos interessantes para futuras reflexões, este trabalho apresenta algumas limitações: uma é o fato de termos trabalhado com um grupo homogêneo de empresas, visto que todas elas participaram voluntariamente da seleção para as *Melhores Empresas para Você Trabalhar, edição 2007*; portanto, são organizações que apresentam alta qualidade na percepção do clima organizacional; outra é a necessidade de realização de novos procedimentos estatísticos para completar a validação do instrumento e publicá-lo.

REFERÊNCIAS

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: The Dorsey Press-Inc.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. (1996). Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. Em M. B. Arthur & D. Rousseau (Orgs.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 3-20). New York: University Press.
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & Defillippi, R. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of management executive*, 9(4), 7-22.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (Orgs.). (1989). *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. K. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. London: Sage.
- Ashkanasy, M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Breiman, L., Friedman, J. H., Olshen, R. A., & Stone, C. (1984). *Classification and regression trees: Technical report*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combination and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4-18.
- Bussab, W. O., & Morettin, P. A. (2007). *Estatística básica*. São Paulo: Saraiva.
- Coda, R. (1998). *Pesquisa de clima organizacional: Uma contribuição metodológica*. Tese de Livre-Docência não-publicada, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Costa, I. S. A., & Balassiano, M. (Orgs.). (2006). *Gestão de carreiras: Dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Dedobbeleer, N., & Beland, F. (2006). Organizational climate and safety [Versão Eletrônica]. *International Labour Organization*. Retirado em 21 abril 2006, de <http://www.ilo.org/encyclopedia/?doc&nd=857100073 &nh=0&ssect=0>.
- Dutra, J. S. (1996). *Administração de carreiras: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Fischer, A. L. (1996). As decisões sobre o método dos diagnósticos organizacionais internos. *Anais da Assembléia Anual CLADEA*, 31. Santiago, Chile.
- Fleury, M. T. L., & Sampaio, J. (2002). Uma discussão sobre cultura organizacional. Em M. T. Fleury (Org.), *As pessoas na organização* (pp. 283-294). São Paulo: Gente.
- Franke, R. H., & Kaul, J. D. (1978). The Hawthorne experiments: First statistical interpretation. *American Sociological Review*, 43, 624-643.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

- Guion, R. A. (1973). Note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120-125.
- Guns, H., Evans, M., & Jalland, M. (2000). Career boundaries in a 'boundaryless' world. Em M. A. Peiperl, M. Arthur, R. Goffee, & T. Morris (Eds.), *Career frontiers: New conceptions of working lives*. Oxford: Oxford University Press.
- Guns, H., & Peiperl, M. (Eds.). (2007). *Handbook of career studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, D. T. (1976). *Career in organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- Hall, D. T. (1986). Preface. Em D. Hall (Org.), *Career development in organizations* (pp. xiii-xvii). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hall, D. T. (1996). Preface. Em D. Hall (Org.), *The career is dead - long live the career* (pp. xi-xv). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. London: Sage.
- Hughes, E. C., & Coser, L. A. (Orgs.). (1994). *On work, race, and the sociological imagination*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- James, L., & Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory and Research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- Kerlinger, F. N. (1964). *Foundations of behavioral research: Educational and psychological inquiry*. New York: John Wiley.
- Khapova, S. N., Arthur, M. B., & Wilderom, C. P. M. (2007). The subjective career in the knowledge economy. Em H. Gunz & M. Peiperl (Orgs.), *Handbook of career studies* (pp. 114-130). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kolb, D., Rubin, I., & McIntyre, J. (1978). *Psicologia organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Lewin, K. (1951). *Teoria de campo em ciência social*. São Paulo: Livraria Pioneira.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- London, M., & Stumph, S. (1982). *Managing careers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: Uma abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The opt-out revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Mountain View, CA: Davies-Black.
- Mitchell, T. R. (1985). An evaluation of the validity of correlational research conducted in organizations. *Academy of Management Review*, 10, 192-205.
- Oliveira, W. M. (1996). *Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior: 1970-1995*. Tese de Doutorado não-publicada, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Peiperl, M. A., & Arthur, M. B. (2000). Topics for conversation: Career themes old and news. Em M. A. Peiperl, M. B. Arthur, R. Goffee, & T. Morris (Orgs.), *Career frontiers: New conceptions of working lives* (pp. 1-20). Oxford: Oxford University Press.
- Pereira, J. C. R. (2001). *Análise de dados qualitativos: Estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais*. São Paulo: EDUSP.
- Quinn, R. (1992). *Intelligent enterprise*. New York: Free-Press.
- Richardson, R. J., Peres, J. A., Wanderley, J. C. V., Correia, L. M., & Peres, M. H. (1999). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Saxenian, A. (1996). Beyond boundaries: Open labor markets and learning in Silicon Valley. Em M. B. Arthur & D. Rousseau (Orgs.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 23-39). New York: Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (2007). Foreword: Career research - some personal perspectives. Em H. Gunz & M. Peiperl (Orgs.), *Handbook of career studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 318-328.
- Schneider, B., & White, S. (2004). *Service quality: Research perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B., Bowen, D. E., Ehrhart, M. G., & Holcombe, K. M. (2000). Climate for service: Evolution of a construct. Em N. M. Ashkanasy, C. P. M., Wilderom, B. Schneider, & S. White (Orgs.), *Service quality: Research perspectives* (pp. 21-36). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Selltiz, C., Wrightsman, L. S., & Cook, S. W. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais* (2a ed.). São Paulo: E.P.U.
- Van Maaner, J. (Ed.). (1977). *Organizational careers: Some new perspectives*. New York: Wiley.
- Veloso, E. F. R., Nakata, L. E., Fischer, A. F., & Dutra, J. S. (2007). Pesquisas de clima organizacional: O uso de categorias na construção metodológica e análise de resultados [CD-ROM]. *Anais Encontro da ANPAD*, 31.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2008). Percepção sobre carreiras inteligentes: Diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers [CD-ROM]. *Anais do Encontro da ANPAD*, 32.
- Woodman, R. W., & King, D. C. (1978). Organizational climate: Science as folklore. *Academy of Management Review*, 3, 816-26.

Recebido: 17/04/2008

1ª Revisão: 16/10/2008

Aceite final: 13/04/2009

Sobre os autores

Joel Souza Dutra é Professor Livre Docente da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), coordenador do Programa de Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (PROGEP-FIA), Mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP), Doutor pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

Elza Fátima Rosa Veloso é Professora na Universidade Presbiteriana Mackenzie, consultora técnica na Fundação Instituto de Administração (FIA), Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), doutoranda em Administração na Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP)

André Luiz Fischer é Professor Doutor da Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de São Paulo, coordenador do MBA RH da Fundação Instituto de Administração (FIA), Mestre em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de São Paulo.

Lina Eiko Nakata é Professora na Escola Superior de Administração e Gestão (ESAGS), Professora nas Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU), Bacharel em Administração pela Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), Mestranda em Administração pela Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração da mesma instituição.