

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

LAURA OLIVEIRA LAGOAS

CARREIRAS CALEIDOSCÓPICAS E AS PRÁTICAS DE GESTÃO:
Um Estudo nos Setores Administrativos das Lojas Pompéia

Porto Alegre - RS

2019

LAURA OLIVEIRA LAGOAS

CARREIRAS CALEIDOSCÓPICAS E AS PRÁTICAS DE GESTÃO:

Um Estudo nos Setores Administrativos das Lojas Pompéia

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Cláudia Simone Antonello

Conceito Final:

Aprovado em de de

Banca examinadora:

Profa. Dra. Claudia Simone Antonello

Porto Alegre - RS

2019

RESUMO

O presente trabalho trata-se de um estudo realizado nos setores administrativos das Lojas Pompéia. A partir da aplicação de uma *survey* dividida em três seções (Questionário Sociodemográfico, Escala de Parâmetros da Carreira Caleidoscópica e Percepção Quanto às Carreiras Flexíveis), delineou-se o perfil sociodemográfico e de tomada de decisões de carreira dos funcionários. Juntamente da avaliação das estratégias e práticas do setor de recursos humanos da organização, elaboraram-se medidas para seu aperfeiçoamento.

Palavras-chave: Carreira; Caleidoscópica; Práticas; Gestão de Pessoas.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1. Objetivo geral	6
1.2. Objetivos específicos	6
1.3. Justificativa	7
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	8
2.1. Carreira	8
2.2. Gestão de Carreira.....	10
3. METODOLOGIA	22
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	24
4.1. Políticas e práticas de gestão de pessoas da organização	24
4.1.1. Processo de movimentação.....	24
4.1.2. Processo de desenvolvimento	25
4.1.3. Processo de valorização.....	26
4.2. Resultados da survey.....	27
4.3. Análise e Discussão dos Resultados	33
5. CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS.....	39

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão explora os padrões de tomada de decisões profissionais dos funcionários dos setores administrativos da rede de Lojas Pompéia. A empresa familiar teve seu início na cidade de Camaquã, no Rio Grande do Sul, há 65 anos. Desde então, disponibiliza moda acessível em seus 77 estabelecimentos comerciais em 65 municípios do estado (Lojas Pompéia, 2019).

O entendimento sobre carreira varia através dos países e do decorrer do tempo (CHANLAT, 1995). Somente nas últimas décadas, é possível observar-se profissões inteiras desaparecerem para darem lugar a mais adaptadas às exigências do mercado atual. De carreiras tradicionais bem definidas (tipicamente masculinas, de grupos sociais dominantes, estáveis e com uma progressão linear vertical) às modernas (com maior variedade sexual e social, instáveis e com uma progressão descontínua vertical e horizontal) (CHANLAT, 1995).

Este processo de metamorfose na esfera profissional será decomposto objetivando a plena compreensão dos motivos responsáveis pelo surgimento de novos modelos, como o caleidoscópico, a ser enfatizado. Ao longo do trabalho, este será analisado tanto teoricamente, no referencial teórico, quanto empiricamente, a partir da aplicação de sua Escala oficial nos setores administrativos das Lojas (MAINIERO & SULLIVAN, 2005).

A partir da obtenção do conhecimento dos perfis, intenções e expectativas de seus colaboradores, almeja-se a orientação da empresa quanto à formulação de estratégias de atração e retenção mais efetivas. Ademais, a organização garante a consonância com as práticas de mercado atuais.

1.1. Objetivo geral

Verificar como as novas formas de compreensão de carreira podem contribuir para as políticas de gestão de pessoas para os funcionários dos setores administrativos das Lojas Pompéia.

1.2. Objetivos específicos

- a) mapear os fatores sociodemográficos dos funcionários dos setores administrativos das Lojas Pompéia;
- b) identificar a predominância dos parâmetros autenticidade, balanço e crescimento nestes trabalhadores;
- c) avaliar a percepção da amostra como positiva ou negativa com relação às carreiras flexíveis;
- d) propor ações de gestão de pessoas alinhadas com a compreensão de carreira dos empregados.

1.3. Justificativa

Como a tradução para o português da Escala de Parâmetros do Modelo de Carreira Caleidoscópica foi validada somente em 2018, poucas pesquisas relacionadas a ela partiram do Brasil. Sua aplicação no contexto do país almeja gerar informações únicas para a área, enriquecendo sua base de dados e estimulando o desenvolvimento de mais estudos nacionais.

Para a Pompéia, serão disponibilizados dados valiosos sobre seus recursos humanos, podendo estes virem a servir como fonte estratégica empresarial. A partir de sua análise, deseja-se contribuir com a orientação da equipe de RH para a possibilidade do desenvolvimento de planos de carreira mais adequados a seus funcionários.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo será abordada a evolução do conceito de carreira em diferentes contextos e as reações das organizações através do surgimento de novos modelos e práticas de gestão dos recursos humanos.

2.1. Carreira

No contexto atual definiu-se, dentre outros, o modelo de carreira caleidoscópica. Seu nome lúdico, meio a termos técnicos, foi escolhido em função de sua semelhança com o brinquedo. Assim como um caleidoscópio produz diversos padrões à medida que seu tubo é rotacionado, as mulheres, foco do artigo das autoras que o desenvolveram, alteram os padrões de suas carreiras rearranjando seus papéis e relacionamentos de maneira mais satisfatória. Analogamente, o caleidoscópio conta com 3 espelhos para a criação destes padrões, enquanto que os indivíduos contam com 3 parâmetros orientadores de suas decisões de carreira. São eles (MAINIERO & SULLIVAN, 2005):

- Autenticidade: acordo com valores pessoais;
- Balanço: equilíbrio entre demandas profissionais e não profissionais;
- Crescimento: profissional (responsabilidade, autonomia).

Isto significa questionar-se a cada nova oferta profissional, como uma promoção, se esta se identifica com a pessoa, se seria factível tendo em vista suas prioridades e se concorda com sua necessidade por desafio no trabalho. A ênfase dada a cada um destas perguntas, ou parâmetros, ao longo dos ciclos vitais não é estável. Estas variações ocorrem graças a fatores situacionais, internos ou externos, visando sua melhor combinação possível. A consideração do contexto na tomada destas decisões é, inclusive, um dos diferenciais deste modelo, bem como a das diferenças históricas entre os gêneros (MAINIERO & SULLIVAN, 2005).

A necessidade da existência de um instrumento capaz de avaliar a predominância destes parâmetros em um determinado momento da vida deu origem a Escala de Parâmetros do Modelo de Carreira Caleidoscópica, proposta primeiramente por Sullivan Forret, Carraher e Mainiero em 2009. Esta veio a ser inclusive adotada por outras áreas, como a da psicologia, servindo também como

uma ferramenta de aconselhamento profissional (SULLIVAN, 2010).

No entanto, sua tradução para o português foi validada apenas em 2018, como resultado da dissertação da aluna da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) Patrícia Bock Bandeira. Devido a sua novidade no país, poucas pesquisas abordando-a partiram daqui desde então.

Este novo modelo surge como justificava e mesmo solução para o alarmante êxodo de mulheres altamente qualificadas, em sua maioria mães, de suas carreiras tradicionais. Em 2003, o movimento recebeu o nome de "revolução opt-out", sugerido pela reconhecida revista "The New York Times Magazine". Para mais, empreendedores e donos de pequenos negócios também estão aumentando em número proporcionalmente à perda de talento qualificado das grandes corporações (MAINIERO & SULLIVAN, 2005).

As principais razões responsáveis por esta evasão, coletadas ao longo das pesquisas referenciadas, mostram que estas independem do gênero. Podem ser sintetizadas como a falta de oportunidades de crescimento, baixo comprometimento organizacional, diferenças geracionais entre a X e os "baby boomers"¹, desequilíbrio na relação estabelecida entre compromissos profissionais e pessoais, longas jornadas de trabalho, face-time e viagens constantes, somando-se ainda às femininas a discriminação pelo gênero.

Ao analisar-se estas mesmas razões sob a ótica das carreiras caleidoscópicas, poderíamos colocá-las como a ausência de espaço nas organizações para atender suas necessidades distribuídas no Modelo ABC. A autenticidade, pela falta de alinhamento com seus valores pessoais, o balanço, pela dificuldade de conciliação entre trabalho e não trabalho, e o crescimento, pela inibição de oportunidades de crescimento profissional.

Encontrar maneiras para evitar esta migração de colarinhos brancos torna-se o maior desafio enfrentado pelas organizações atualmente. Um exemplo de estratégia de retenção bem sucedida é aplicada em acadêmicos do ensino superior estadunidense. Em 1880, Harvard instituiu um período sabático para recrutar novos professores e fornecer aos sobrecarregados um descanso renovador para suas carreiras. Desde então, a prática é considerada padrão em muitas universidades ao redor do mundo (CARRAHER et. al., 2014).

¹Nascidos na explosão demográfica de 1946 a 1964.

Como Baruch e Hall (2004) mesmo afirmaram, as carreiras acadêmicas servem frequentemente de modelo e exemplo às organizacionais. Logo, o período sabático é trazido como mais uma alternativa flexível para atrair e reter empregados qualificados (ex. Gutner, 2001; Wildman, 2012). Corporações como a General Mills, The Container Store, PricewaterhouseCoopers, American Express e Microsoft são apenas alguns dos grandes adeptos do período sabático como parte de suas estratégias de recursos humanos. (GUTNER, 2001; IACONO, 2005; JOSEPH & KUCERA, 2004; SOLOMON, 2000; WILDMAN, 2012; CNN BEST COMPANIES, 2012).

Conquanto, esta solução pode não surtir o mesmo efeito ou até mesmo não ser bem aceita socialmente se aplicada em países de cultura exótica à ocidental. A estrutura de cada sociedade determina, dentre outras, sua percepção com relação a atitudes e práticas profissionais alternativas. Enquanto que os japoneses não recebem de braços abertos seus profissionais que retornam de uma experiência no exterior, executivos suecos nem almejam-na, juntamente de promoções que impliquem mudanças. Por outro lado, na Alemanha a experiência profissional dos candidatos trata-se de fator decisivo nos processos de recrutamento e seleção (CHANLAT, 1995). Os britânicos assumem uma postura oposta aos estadunidenses quanto às carreiras flexíveis, exaltando valores mais convencionais, como a lealdade, sobre a experiência (BRISCOE et al., 2006).

2.2. Gestão de Carreira

De acordo com Fischer e Albuquerque (2005) a partir das duas últimas décadas do século XX, inúmeras pressões acentuaram a contratação de trabalhadores talentosos e a busca por maior produtividade. Este aspecto terminou criando a necessidade de que Gestão de Pessoas tivesse uma atuação mais estratégica. Neste período, a gestão de carreiras começou a ocupar um papel privilegiado (DUTRA, 2010), pois é a função de gestão de pessoas de conteúdo essencialmente longitudinal: é a maneira mais direta de, partindo de uma visão do futuro desejado, planejar e agir para torná-lo realidade. Esse potencial para construir um futuro compartilhado entre indivíduo e organização se comprovou empiricamente relevante no Brasil quando, em uma pesquisa sobre tendências em gestão de

peessoas, especialistas brasileiros atuantes na área apontaram políticas relacionadas a uma gestão de carreira que torne compatíveis projetos pessoais e organizacionais como as mais difíceis a serem introduzidas nas empresas e, por isso, um dos maiores desafios para os gestores de recursos humanos (PAIXÃO, 2015).

Tradicionalmente relacionada à estrutura das organizações, a noção de carreira tem evoluído para uma perspectiva mais pessoal, como “a sequência das experiências pessoais de trabalho ao longo do tempo” (ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1989, p. 8), enfoque que tem fundamentado a aparição de novos constructos nesse campo de estudo. É importante compreender esse movimento para entender a gestão de carreira nos tempos atuais antes de abordar os estudos encontrados que conectam diretamente tal gestão à estratégia. (PAIXÃO, 2015, p 17.).

Os novos modelos de carreira trazem para o indivíduo a necessidade de autogestão, por meio de mudanças na identidade, networking abrangente e busca de desafios profissionais, independente da organização para a qual trabalha, focando em aprendizagem contínua (HALL, 1996). Conforme Dutra, (2010). no Brasil isto se manifesta por meio de carreiras mais curtas e pessoas preocupadas com o próprio desenvolvimento, demandando das organizações condições objetivas e concretas para obtê-lo, se preparando para viver diferentes carreiras ao longo da vida e gerir o crescimento da importância de outras dimensões, dando maior atenção à carreira subjetiva.

Alguns autores afirmam que gestão de carreira é uma ferramenta de gestão estratégica ao lidar com questões que afetam o longo prazo da organização: as mudanças no ambiente de negócios, na natureza das organizações (complexidade do trabalho e disponibilidade da tecnologia) e no mercado de trabalho (DUTRA, 2010).

Diante disto, atesta-se que é fundamental a avaliação do contexto cultural, nacional e organizacional, antes da consideração de novos processos de gestão de pessoas, sejam estes flexíveis ou não. Estes processos podem ser classificados em três conjuntos: os relacionados à movimentação, ao desenvolvimento, e à valorização, sejam das pessoas ou da organização (Figura 1).

Figura 1 - Processos em Gestão de Pessoas



Fonte: DUTRA, 2013

As práticas envolvendo o movimento de uma pessoa relacionada à empresa (não necessariamente funcionária) são: a captação, internalização, transferência, expatriação e recolocação. As do desenvolvimento se referem tanto ao das pessoas quanto ao da própria organização. São elas: a capacitação, carreira e desempenho. Os processos de valorização surgem a partir da distinção entre as pessoas. Agrupam os de remuneração, premiação, serviços e facilidades (DUTRA, 2013).

Os processos de movimentação têm natureza física, ou seja, englobam mudança: de local de trabalho, de posição profissional, de empresa ou de vínculo empregatício.

O desenvolvimento corresponde à apropriação de atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. Implica no aumento da competência de agregar valor dos funcionários. Esta contribuição deve ser efetiva, permanecendo mesmo após sua saída da empresa.

A remuneração é determinada a partir da mensuração do desenvolvimento, em função das variáveis competência e complexidade. Inicialmente, costumava ser definida em função do que a pessoa fazia (seu cargo), em vez de pelo que entregava (a complexidade de suas atribuições e responsabilidades). Isto mudou ao constatar-se que o desenvolvido não retrocede, dando segurança à empresa na escolha deste parâmetro de diferenciação para o estabelecimento da remuneração. A Figura 2 ilustra este círculo virtuoso alavancado pelo desenvolvimento dos funcionários e o respectivo aumento do retorno financeiro individual e

organizacional.

Figura 2 - Agregação de Valor e Remuneração



Fonte: DUTRA, 2013

Cada trabalho possui um grau de complexidade e demanda competências específicas. Conforme este grau de complexidade aumenta, há também uma elevação na remuneração do colaborador. Os requisitos, as oportunidades de crescimento e seus respectivos impactos nos salários devem ser amplamente esclarecidos e divulgados ao mercado de trabalho. Ao visualizarem padrões de resposta da empresa para suas diferentes contribuições, as pessoas são estimuladas a ampliar ainda mais sua contribuição.

A equidade da remuneração entre os cargos, no mercado interno e externo, é determinante para uma gestão de cargos e salários bem sucedida. A boa gestão da remuneração amplia a capacidade de atração, retenção, manutenção e ampliação do diferencial competitivo da organização.

Trata-se da boa e velha sistemática da tarefa-gratificação, dentre os mais importantes elementos da administração científica (TAYLOR, 1982). Por meio da apuração desta sistemática, constata-se que a ideal gestão de pessoas é aquela que considera todos os processos dos conjuntos movimentação, desenvolvimento e remuneração (Figura 1), visando a intersecção ou equilíbrio entre eles.

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

de pessoas. O autor apresenta as concepções contemporâneas da carreira e as agendas para a gestão da carreira profissional sistematizadas no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - As concepções contemporâneas da carreira e as agendas para a gestão da carreira profissional

Pontos de Discussão	As concepções contemporâneas da carreira	Agenda para a gestão da carreira nas organizações
<p>Limitações impostas pelo pacto de mútuo desenvolvimento</p> <p>Oferecimento de mais condições para o desenvolvimento pessoal sem as totais condições de absorver todas as pessoas desenvolvidas</p>	<p>a) as carreiras estão mais curtas e as pessoas estão percorrendo o espectro de suas carreiras em um intervalo de tempo menor;</p> <p>b) as pessoas estão mais ligadas ao seu desenvolvimento e o mercado tem oferecido, como um fator de atração e retenção, a aceleração na carreira. Em curto espaço de tempo a pessoa se desenvolve mais e passa a ter maior valorização no mercado de trabalho;</p> <p>c) as pessoas estão se preparando para vivenciar diferentes carreiras ao longo de suas vidas. Apoiá-las para se tornarem aptas a outras carreiras é um diferencial valorizado pelo mercado;</p> <p>d) outras dimensões da vida pessoal ganham importância e relevância. Cada vez menos as pessoas estão dispostas a abrir mão da família, amigos e ações comunitárias em prol exclusivo dos sacrifícios profissionais.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oferecer para os profissionais uma progressão profissional ajustada às características do setor onde a organização atua; 2. Abrir posições no topo da carreira, estimulando as pessoas que lá chegam a pensarem alternativas de carreira; 3. Preparar as pessoas para saírem da carreira ou da organização a partir de um determinado ponto de suas trajetórias; 4. Oferecer aos profissionais localizados no topo de suas carreiras desafios ligados à formação de profissionais que estão iniciando suas carreiras.

<p>Lacuna de complexidade nos processos de desenvolvimento profissional</p>	<p>a) inexistência de pessoas preparadas para as posições gerenciais – após terem alcançado o maior nível de complexidade na posição em que se encontram;</p> <p>b) a lacuna de complexidade tende a ser ocupada por quem estava na posição de maior complexidade, gerando um sobretrabalho para os gerentes;</p> <p>c) tendência dos gerentes assumirem uma grande carga de trabalho operacional, gerando pouco espaço para o seu desenvolvimento. Desse modo, as posições diretivas também não eram ocupadas pelo pessoal interno, devido à falta de preparo para tal ocupação.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparo gerencial para as pessoas identificadas com esse perfil e possibilidades; 2. Desenvolvimento das lideranças quanto à preparação dos seus liderados nos moldes sucessórios; 3. Desenvolvimento dos gestores para a sua ascensão profissional concomitante ao desenvolvimento e sucessão dos liderados, emergindo internamente o desenvolvimento de novos talentos.
--	---	--

Fonte: Dutra (2011, p. 53-54)

Como tendências apontam-se situações, segundo o autor, exigentes e complexas, que demandarão sistemas de gestão de pessoas cada vez mais precisos e ajustáveis à realidade organizacional e de forma personalizada. No Quadro 2 a seguir apresenta-se, a partir de Dutra (2011), as funções da Gestão de Pessoas e as características correspondentes do Sistema de Administração de Carreiras.

Quadro 2 - As funções da Gestão de Pessoas e As características do Sistema de Administração de Carreiras

<p>Funções da Gestão de Pessoas</p>	<p>Descrição das características do Sistema de Administração de Carreira</p>
--	---

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

Fonte: Dutra (2011, p. 109).

Paixão (2015) destaca que pesquisas realizadas no início do século XXI, apontam como propostas para o gerenciamento estratégico da carreira profissional, nos moldes das atuais demandas do desenvolvimento organizacional e individual, a adoção de políticas e práticas congruentes a uma gestão estratégica de pessoas que passam pelo alinhamento desses constructos – gestão estratégica de pessoas e gestão da carreira profissional. O Quadro 3 apresenta algumas das práticas da gestão estratégica de pessoas voltadas à gestão da carreira profissional a partir de levantamento bibliográfico.

Quadro 3 - As práticas da gestão estratégica de pessoas voltadas à gestão da carreira profissional

Descrição das políticas e práticas	Autoria
(1) oferecimento de suporte para a gestão da carreira materializado por centros de desenvolvimento onde são realizados processos de <i>assessments</i> e elaboração de planos, bem como oportunizar o contato dos funcionários com profissionais experientes que possam atuar como conselheiros da carreira profissional das pessoas iniciantes ou mais jovens.	BARUCH, 2003; ANTONIU, 2010; PALADE, 2010; YEAN; YAHYA, 2013.

<p>(2) o desenvolvimento de líderes e gestores no papel de educadores que deverão conciliar as demandas e as expectativas individuais com as estratégias de negócio da organização.</p>	<p>ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; DUTRA, 2011; DE VOS; MEGANCK, 2008; YEAN; YAHYA, 2013.</p>
<p>(3) o desenvolvimento de competências essenciais que possam garantir vantagem competitiva para a organização. A composição da gestão estratégica de pessoas, delineada a partir da missão, valores, propósitos, objetivos, planos e estratégias organizacionais também pressupõe o desenvolvimento de uma gestão estratégica da carreira profissional dos colaboradores, que passam a receber suporte para alicerçar suas carreiras com base no modelo de competências da organização.</p>	<p>PALADE, 2010; BEHESHTIFAR, 2011; KELLETT; HUMPHREY; SLEETH, 2009; ANTONIU, 2010; YEAN; YAHYA, 2013.</p>

Fonte: Paixão, (2015, p.92)

Paixão (2015) destaca que os instrumentos de gestão da carreira estão voltados às preocupações estratégicas da gestão de pessoas e de integração. Por isso suas categorias revelam os respectivos níveis de responsabilidade, a saber: (a) suporte às decisões individuais (plano de responsabilidade do indivíduo); (b) suporte ao gerenciamento de carreira (plano de responsabilidade por parte dos gestores); e (c) facilitadores da comunicação entre as pessoas e a organização (plano de responsabilidade por parte dos gestores).

No Quadro 4 apresenta-se essas respectivas responsabilidades na gestão da carreira profissional, a partir da ótica dos três agentes envolvidos: as pessoas, os gestores e as organizações, tanto no nível do planejamento individual como no de gerenciamento da carreira por parte da organização.

Quadro 4 - Responsabilidades na gestão da carreira profissional

Agentes da Responsabilidade	Nível de Planejamento Individual da carreira	Nível do Gerenciamento da carreira
<p>Responsabilidade das pessoas</p> <p>Caracteriza-se por oferecer orientação, informação, metodologia, técnicas e estímulos de maneira que o indivíduo possa planejar e administrar sua carreira, vinculada ou não à organização.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autoavaliação de interesses, valores e habilidades; 2. Análises de opções de carreira; 3. Decisão sobre objetivos e necessidades de desenvolvimento; 4. Comunicação das preferências de carreira ao gestor; 5. Mapeamento de expectativas de carreira e conciliação com necessidades da organização; 6. Perseguir seu plano de ação. 	<p>a. Cabe ao indivíduo prover informações precisas para a organização acerca de suas expectativas, experiências e habilidades.</p>

<p>Responsabilidades dos gestores</p> <p>Caracteriza-se por oferecer apoio quanto ao atendimento de necessidades em termos de recursos humanos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimular o funcionário a planejar sua carreira; 2. Avaliar com realismo os objetivos e as necessidades de desenvolvimento de seus funcionários; 3. Aconselhar seus funcionários no desenvolvimento conciliado com o da organização; 4. Acompanhar a implementação do plano de carreira dos funcionários. 	<ol style="list-style-type: none"> a. Validar as informações fornecidas pelos funcionários; b. Prover informação acerca de vagas em aberto em sua área; c. Identificar candidatos internos em condições de assumir a vaga em aberto; d. Identificar oportunidades para o desenvolvimento de seus subordinados.
<p>Responsabilidade da organização</p> <p>Caracteriza-se por oferecer apoio quanto ao atendimento de suas necessidades em termos de recursos humanos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prover modelos de planejamento de carreira, recursos, aconselhamento e informações necessárias; 2. Prover treinamento em planejamento de carreira para gestores e funcionários; 3. Prover ações de capacitação. 	<ol style="list-style-type: none"> a. Prover informações e processos para suportar a ação dos gestores; b. Manter atualizado o sistema de informações acerca das necessidades da empresa.

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

De acordo com os estudos realizados e propostos por Dutra (2011, p. 113), existem alguns instrumentos que possibilitam a efetivação das responsabilidades descritas no quadro anterior (4) em seus diferentes níveis e campos de atuação. Importante destacar, de acordo com Paixão (2015), que a eficácia desses instrumentos e técnicas para o desenvolvimento de carreira auxiliares do sistema de administração de carreiras passam pelas seguintes naturezas:

(a) transparência – refere-se à percepção relativa ao acesso global às informações por parte dos funcionários, sendo necessário que a organização seja constantemente informada acerca das expectativas das partes envolvidas;

(b) honestidade de intenções – trata do relacionamento transparente e da confiança entre as partes – indivíduos e organizações;

(c) sentimento de segurança; e

(d) clareza das regras – para que as partes se sintam seguras é fundamental que as regras básicas das relações entre as partes estejam acordadas entre ambas (DUTRA, 2011).

Quadro 5 - Instrumentos e técnicas para o desenvolvimento de carreiras

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

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

Para Dutra (2011), o indicador de sucesso de um sistema de administração de carreiras está no nível de absorção e utilização de suas políticas e práticas desenhados especificamente para pessoas, gerenciados por gestores e alinhados aos propósitos específicos de cada organização. Sendo assim, características complementares desse sistema são a legitimidade, a contínua adequação às demandas e expectativas das pessoas e a capacidade de atuar como suporte ao desenvolvimento da organização e das pessoas.

Como proposta para a sedimentação e a sustentabilidade do sistema de administração de carreiras, Dutra (2011) propôs um modelo para concepção, implementação e revisão dos sistemas de administração de carreiras, contemplado a partir das seguintes etapas:

(1) levantamento das necessidades: tem como atividades a identificação de necessidades da organização e das pessoas abrangidas pelo sistema; avaliação das políticas e práticas de gestão de recursos humanos existentes na organização;

análise da cultura organizacional; definição de grupos de trabalho; construção de um modelo conceitual;

(2) determinação de novas direções e possibilidades;

(3) definição de um plano de ação; e

(4) manutenção da mudança (DUTRA, 2011).

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

Baseado em Dutra (2011) conforme Figura 3, é possível sinalizar os alinhamentos existentes entre os processos, políticas e práticas da gestão de recursos humanos e da administração da carreira.

Figura 3 - Relação entre os processos de administração de carreira e de gestão de recursos humanos



Fonte: Dutra (2011, p. 126).

Dadas as características e natureza do Sistema de Administração de Carreiras cabe destacar os seguintes componentes:

(a) atuação vinculada às demais políticas e práticas de gestão de pessoas;

(b) instrumento que estimula um processo contínuo de diálogo entre a pessoas e a organização; o compartilhamento de valores e objetivos e a transparência;

(c) premissa de responsabilidade compartilhada da carreira - indivíduos, gestores e organização;

(d) estímulo para que as pessoas torne-me participantes ativos no processo de planejamento de suas carreiras;

(e) mediador das negociações e conciliação de expectativas entre indivíduos e organizações, por meio das lideranças;

(f) fomentador das mobilidades internas e de processos sucessórios. (DUTRA, 2011).

Por fim, importante destacar Veloso (2010) comenta que as implicações para o futuro da gestão de pessoas no Brasil e, por consequência as tendências voltadas à gestão da carreira profissional, apontam como um desafio relevante, um tema diretamente relacionado à gestão de carreiras: a Gestão e Retenção de Talentos.

3. METODOLOGIA

O projeto em questão foi primeiramente apresentado à diretora do setor de recursos humanos das Lojas Pompéia, Angela Ferrão da Cunha. Esta concordou com a participação da empresa na pesquisa.

A amostra analisada envolveu os setores administrativos, compostos do Contábil (11), Fiscal (13), Recursos Humanos (12), Crédito (18), Supervisão de Vendas (12), Compras (11), Centro de Controle CD (17), E-commerce (17), Sistemas (11), Projetos (9), Banco de Dados (4) e Suporte Técnico (29), totalizando 164 integrantes. Como cada setor possui seu próprio grupo no aplicativo de mensagens “WhatsApp”, administrado por seus respectivos diretores, este foi definido como o canal de comunicação indireta com os funcionários.

O instrumento de coleta de dados selecionado foi uma “survey”, desenvolvida na plataforma Formulários, da Google. Este foi dividido em três seções: Questionário Sociodemográfico, Escala de Parâmetros da Carreira Caleidoscópica e Percepção Quanto às Carreiras Flexíveis.

A primeira estabeleceu o perfil geral dos funcionários com base em suas informações de cidade natal, idade, sexo, estado civil, quantidade de filhos, formação e curso. A segunda parte foi a tradução validada da Escala de Parâmetros da Carreira Caleidoscópica, desenvolvida originalmente pelas próprias criadoras do modelo, capaz de traçar o perfil específico de carreira atual dos funcionários a partir da predominância dos parâmetros autenticidade, balanço e crescimento (BANDEIRA, 2018; MAINIERO & SULLIVAN, 2005). A terceira e última seção abordou sua percepção geral quanto às carreiras flexíveis. Esta foi baseada em um estudo de caso de 2006, que identificou uma postura positiva dos estadunidenses quanto a estas carreiras, porém uma negativa dos britânicos (BRISCOE et al., 2006).

Foram encaminhadas mensagens compostas de um parágrafo explicando brevemente a pesquisa (Anexo 1), seguido do link para o questionário (Anexos 2, 3 e 4). Este foi mantido disponível para seu preenchimento *online* durante uma semana.

Como serão sugeridas melhorias para as políticas e práticas de gestão de pessoas atualmente empregadas pelo setor de recursos humanos da empresa,

contou-se com a contribuição à distância da Analista de RH das Lojas Pompéia Patrícia Maliszewski Gomes para seu conhecimento. Em paralelo aos dados quantificáveis resultados da *survey*, sua abordagem é definida como qualitativa. O levantamento de informações através deste procedimento com *survey* também a classifica como exploratória. Com a intenção da aplicação prática das propostas pela organização, sua natureza é considerada aplicada (GERHARDT & SILVEIRA, 2009).

Para a análise dos dados, preliminarmente realizou-se a verificação da confiabilidade da Escala de Parâmetros da Carreira Caleidoscópica, por meio do cálculo do coeficiente *alpha de Cronbach*. Esta já havia sido realizada pela tradutora da escala original.

Como parâmetro, valores acima de 0,7 são considerados bons indicadores de confiabilidade (HAIR et al., 2007). Valores acima de 0,6 são considerados satisfatórios. Desse modo, todos os fatores analisados apresentaram confiabilidade, conforme descrito na Tabela 1.

Tabela 1 – Confiabilidade da Escala de Parâmetros da Carreira Caleidoscópica

Carreira Caleidoscópica	Itens	Alfa de Cronbach	Conclusão
Autenticidade	8	0,617	Satisfatório
Balanço	6	0,724	Satisfatório
Crescimento	5	0,601	Satisfatório

Fonte: Dados da pesquisa.

Garantida a confiabilidade da Escala, realizaram-se análises descritivas (frequências, médias e desvios-padrão) e análises de correlação, por meio da técnica não paramétrica de Spearman. As informações foram então analisadas com o auxílio dos softwares “*Microsoft Excel*” versão 2010 e “*Statistical Package for Social Sciences*” versão 18.

4. APRESERNTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão expostas inicialmente as políticas e práticas de gestão de pessoas das Lojas Pompéia, divididas entre os processos de movimentação, desenvolvimento e valorização. Em seguida parte-se para a apresentação e interpretação dos dados estatísticos obtidos com a aplicação da *survey*. A partir do cruzamento e análise destes conjuntos de informações, são elaboradas sugestões de medidas para o aperfeiçoamento das estratégias e práticas do setor de recursos humanos da empresa.

4.1. Políticas e práticas de gestão de pessoas da organização

As Lojas Pompéia empregam 2731 funcionários, 164 destes dos setores administrativos. Seu farto quadro de funcionários a classifica como uma empresa de grande porte (SEBRAE, 2013).

O setor de recursos humanos é subdividido em Departamento Pessoal (9), Gestão de Pessoas (2) e Treinamento (6), compondo um total de 17 empregados. Suas ações são planejadas e executadas por um misto de pessoas da própria empresa e de outras contratadas, consultores e profissionais, de acordo com a necessidade do setor. Neste ano de 2019, o foco destas ações foi dado a palestras com a temática do assédio moral.

Dentre as principais atribuições do Departamento Pessoal estão a gestão da folha de pagamentos, dos benefícios, contenciosos e das rotinas trabalhistas. O subsetor de gestão de pessoas é encarregado pelos programas de recrutamento e seleção, desligamento, inclusão de Pessoas Com Deficiência (PCD), pela pesquisa do clima organizacional e a formação de parcerias para os benefícios. A empresa também conta com o auxílio de uma consultoria externa (P2N) para a realização do plano de cargos e salários e da avaliação de desempenho dos funcionários, sendo sua manutenção mais uma atribuição da Gestão de Pessoas. O de Treinamento responsabiliza-se pelo programa de trainee, treinamento, desenvolvimento e capacitação da estafe.

4.1.1. Processo de movimentação

A captação faz parte das práticas envolvendo o movimento de uma pessoa relacionada à empresa (não necessariamente funcionária). O subsetor de gestão de pessoas optou por utilizar o banco de dados (interno e externo) e as redes sociais como fontes de captação e recrutamento. No website das Lojas, por exemplo, instrui o e-mail para o encaminhamento dos currículos.

O requisito para o preenchimento dos cargos operacionais e das lojas físicas é a conclusão do ensino médio. Os gestores responsabilizam-se pela seleção dos candidatos, contando com a dinâmica como instrumento.

Para cargos estratégicos e de gestão, o critério é possuir o ensino superior completo. O setor de recursos humanos recebe auxílio externo para a seleção, baseada nos testes Profiler e Quati.

4.1.2. Processo de desenvolvimento

O subsetor de treinamento das Lojas Pompéia é responsável pelas práticas do desenvolvimento das pessoas e da organização. Estas são a capacitação, a carreira e o desempenho.

A fase inicial consiste no levantamento das necessidades de treinamento, identificadas e monitoradas pelos gerentes e coordenadores de cada área da Pompéia. Seu investimento vêm sendo direcionado às atividades operacionais. Sempre procurando manter o alinhamento à estratégia da empresa, abordam a importância de um bom atendimento ao cliente, seja ele interno ou externo.

Equipes formadas por auxiliares, assistentes e analistas de moda são encarregados pelo treinamento dos funcionários das lojas físicas de sua região de atuação. É a chamada Escola de Moda das Lojas Pompéia. São lecionados tópicos de VM (Visual Merchandising), *design* de vitrines e consultoria de moda *in loco*.

Uma plataforma EAD (Ensino à Distância) foi criada para a capacitação dos funcionários. Seus conteúdos são divididos em módulos determinados à cada função ou estágio de aprendizagem do membro, como o de Integração, voltado aos novos integrantes.

As inscrições para o processo seletivo de *trainee* são abertas anualmente ao mercado de trabalho interno. Durante um período de 12 meses, vendedores são

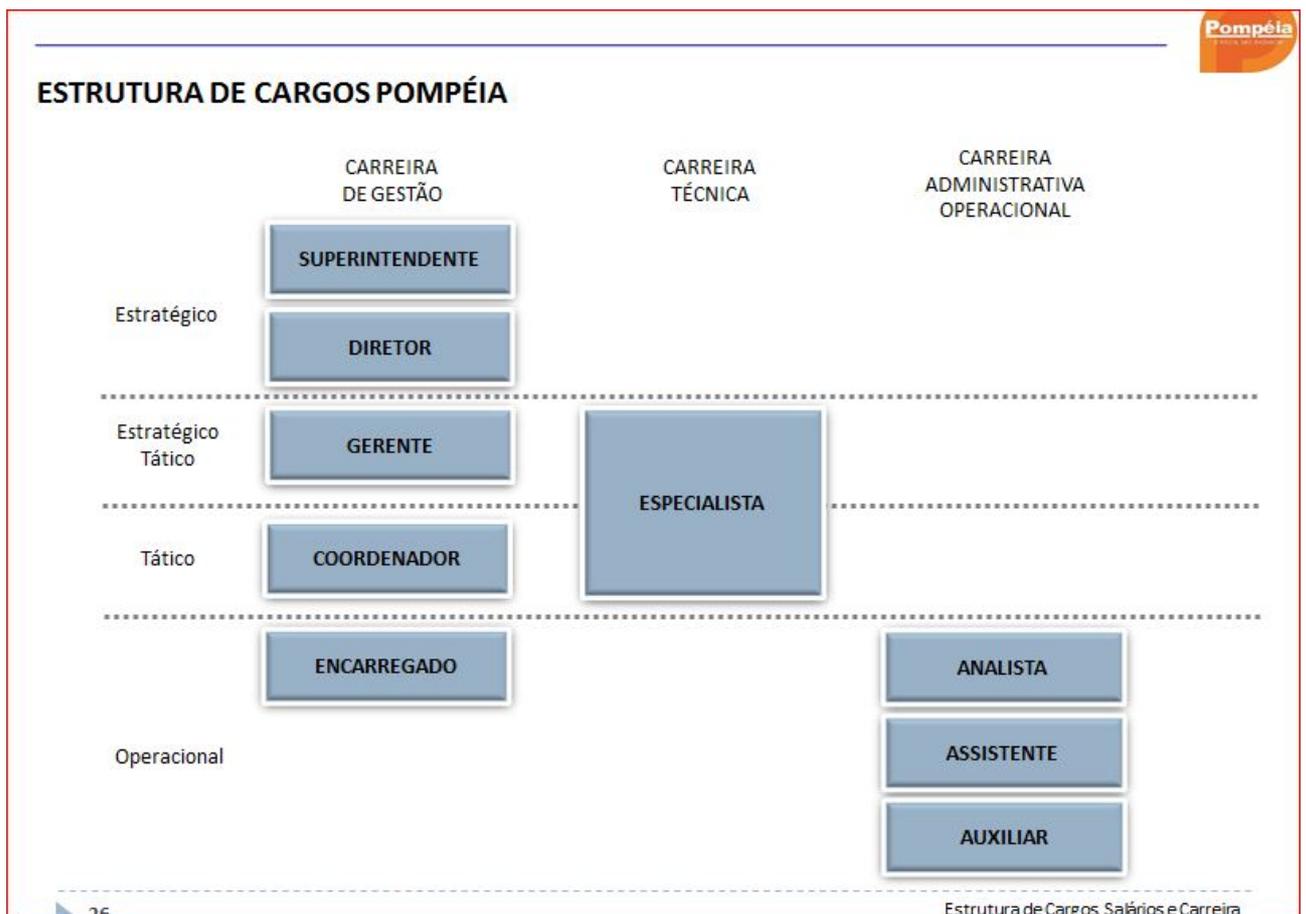
treinados para assumirem possíveis cargos gerenciais.

4.1.3. Processo de valorização

O planejamento e a implementação da estrutura de carreiras, cargos e salários são delegados ao Departamento Pessoal, que conta com o auxílio da consultoria externa P2N. A empresa encontra-se atualmente no estágio de implementação deste plano nos setores operacionais, já tendo sido aplicado nos setores administrativos.

Esta estrutura pode ser decomposta em níveis hierárquicos e seus respectivos cargos, como na Figura 4 a seguir.

Figura 4 - Estrutura de Carreiras e Cargos



Fonte: Analista de RH das Lojas Pompéia Patrícia Maliszewski Gomes

Em ordem decrescente de hierarquia, temos no nível Estratégico os cargos de superintendente e diretor (a); no Estratégico Tático, o de gerente; no Tático trabalham os (as) coordenadores (as); e por último, no Operacional, estão os (as) encarregados (as), analistas, assistentes e auxiliares. O cargo de especialista técnico, apesar de não ocupado por nenhum funcionário, consta no organograma da empresa entre os níveis Estratégico Tático e Tático.

Do ponto de vista dos empregados, a remuneração pode ser dividida entre direta e indireta. A primeira caracteriza-se por sua tangibilidade, já que trata-se do montante em dinheiro recebido pelo trabalho prestado. A indireta refere-se à remuneração na forma de benefícios, serviços ou facilidades.

Os benefícios oferecidos pelas Lojas Pompéia consistem no cartão Panvel, no plano de saúde da Unimed, no plano odontológico da Caixa, no cartão Good Card e no auxílio à educação. O cartão Panvel oferece descontos e é abastecido com 120 reais a serem gastos nas lojas e descontados na folha de pagamento dos funcionários. O plano de saúde empresarial não cobre a todos, e a determinação de seus participantes ainda não é clara. O cartão Good Card adianta 130 reais a serem utilizados em estabelecimentos diversos (farmácias, postos de gasolina, supermercados, etc.), também descontados em folha. O auxílio educacional constitui-se no pagamento de 70% de cursos superiores, limitado a 20 vagas simultâneas.

4.2. Resultados da survey

Dentre os 164 funcionários, 116 responderam ao questionário. Este foi mantido disponível (aceitando respostas) durante uma semana. A taxa de resposta de 70,73% da amostra garante a significância dos resultados e suas futuras análises.

Tabela 2 – Cidade

CIDADE	Frequência	Porcentagem
Camaquã	104	89,7%
Porto Alegre	4	3,4%
São Lourenço do Sul	2	1,7%
Bagé	1	0,9%

Crissiumal	1	0,9%
Ijuí	1	0,9%
Pelotas	1	0,9%
Tapes	1	0,9%
Taquara	1	0,9%
TOTAL	116	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Aproximadamente 90% dos participantes é de Camaquã, cidade natal e sede dos setores administrativos da empresa.

Tabela 3 – Faixa Etária

FAIXA ETÁRIA	Frequência	Porcentagem
Entre 20 e 29 anos	48	41,4%
Entre 30 e 39 anos	38	32,8%
Entre 40 e 49 anos	20	17,2%
Entre 50 e 59 anos	10	8,6%
TOTAL	116	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

A concentração da porcentagem na faixa etária dos 20 a 39 anos indica uma força de trabalho jovem.

Tabela 4 – Sexo

SEXO	Frequência	Porcentagem
Masculino	74	63,8%
Feminino	42	36,2%
TOTAL	116	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 4 fornece o panorama geral dos setores administrativos com relação ao seu sexo. O masculino foi o que mostrou-se predominante.

Tabela 5 – Estado Civil

ESTADO CIVIL	Frequência	Porcentagem
Casado (a)	48	41,4%
Solteiro (a)	44	37,9%
União estável	19	16,4%
Divorciado (a)	4	3,4%
Separado (a)	1	0,9%
TOTAL	116	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Levando em conta os casados e em uma união estável, 57,8% dos funcionários estão comprometidos. Os demais, solteiros, divorciados e separados, somam 42,2% descomprometidos.

Tabela 6 – Filhos

FILHOS	Frequência	Porcentagem
0	62	53,4%
1 filho	27	23,3%
2 filhos	23	19,8%
3/+ filhos	4	3,4%
TOTAL	116	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

A presença e a ausência de filhos estabelecem uma relação próxima do equilíbrio, ou da metade, 46,6% e 53,4% do grupo.

Tabela 7 – Escolaridade

ESCOLARIDADE	Frequência	Porcentagem
Ensino médio – Completo	18	15,5%
Ensino superior – Incompleto/ Interrompido	6	5,2%
Ensino superior – Cursando	34	29,3%
Ensino superior – Completo	47	40,5%
Pós-Graduação – Especialização	11	9,5%
TOTAL	116	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os funcionários destes setores são majoritariamente qualificados. Ao considerarem-se apenas os com um curso superior, estes atingem 79,3%.

Tabela 8 – Curso

CURSO	Frequência	Porcentagem
Administração	23	38,98
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	6	10,17
Ciências Contábeis	5	8,47
Marketing	3	5,08
Engenharia Civil	2	3,39
Gestão da Tecnologia da Informação	2	3,39
Outros com frequência individual	18	30,51
TOTAL	59	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

A questão referente ao curso de formação dos sujeitos tratava-se da única facultativa, sendo as demais obrigatórias. O total da Tabela 8 (100%) passou a significar os 59 respondentes da pergunta, em vez dos 116 do questionário.

Reunindo todas as informações prevalentes de cada tabela, a personalização do funcionário padrão destes setores define-se como um camaquense (Tabela 3), jovem (Tabela 4), comprometido (Tabela 5), sem filhos (Tabela 6) e formado (Tabela 7).

Na Tabela 9 apresentam-se as estatísticas descritivas acerca da carreira caleidoscópica, visando identificar a predominância dos parâmetros autenticidade, balanço e crescimento. As médias indicam o quão bem cada um dos itens lhes descreveu. Quanto maior o número (dentre 0 e 5), maior seu nível de identificação com a frase.

Tabela 9 – Estatísticas descritivas da Escala de Parâmetros da Carreira Caleidoscópica

DIMENSÃO AUTENTICIDADE	Média	Desvio Padrão
		o

1 - Eu espero encontrar um propósito maior para minha vida que possa combinar com quem sou.	3,26	1,32
2 - Eu anseio por maior crescimento espiritual em minha vida.	3,46	1,34
5 - Descobri que as crises que enfrentamos na vida oferecem perspectivas de uma forma diferente da vida cotidiana	3,59	1,06
7 - Se eu pudesse seguir meu sonho neste exato momento, eu o seguiria.	3,67	1,17
10 - Quero fazer a diferença e deixar minha própria marca naquilo que realizar em minha vida.	4,50	0,65
16 - Se fosse necessário, eu abriria mão do sucesso ou da qualidade de vida para alcançar meus ideais.	2,82	1,22
17 - Quero fazer a diferença e trabalhar de acordo com o que acredito, mesmo diante das adversidades da vida.	3,81	0,96
19 - Prefiro não corresponder às expectativas dos outros do que abrir mão dos meus ideais.	3,49	1,23
Média Geral da Dimensão Autenticidade	3,57	0,59
DIMENSÃO BALANÇO	Média	Desvio Padrão
4 - Se fosse necessário, eu abriria mão do meu trabalho para resolver problemas ou preocupações relacionados a minha família.	3,45	1,29
6 - Meu trabalho não faz sentido se eu não puder ter tempo para ficar com a minha família.	3,75	1,07
8 - Alcançar o equilíbrio entre trabalho e família é algo que desejo muito, embora seja difícil fazer isso.	3,46	1,29
11 - Eu constantemente ajusto meu trabalho de acordo com as necessidades da minha família.	2,97	1,18
15 - Nada é mais importante para mim neste momento do que conseguir equilibrar meu trabalho com minhas responsabilidades familiares.	3,65	1,24
18 - Realizo decisões profissionais levando em consideração o impacto que terão em minha vida pessoal ou da minha família.	3,74	1,10
Média Geral da Dimensão Balanço	3,50	0,78
DIMENSÃO CRESCIMENTO	Média	Desvio Padrão
3 - A maioria das pessoas me descreveria como alguém focado em seus objetivos.	3,89	0,89
9 - Eu constantemente procuro por novos desafios em tudo que faço.	4,09	0,80
12 - Eu não encaro obstáculos como “problemas” a serem superados, mas sim como “desafios” que precisam de solução.	4,22	0,78
13 - Não me preocupo em ter mais responsabilidades no trabalho.	3,51	1,59

14 - Eu me desenvolvo diante de desafios profissionais e transformo problemas de trabalho em oportunidades de mudança.	4,26	0,81
Média Geral da Dimensão Crescimento	3,99	0,63

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os itens que melhor descreveram os colaboradores foram, em ordem decrescente, os relacionados à dimensão crescimento (média 3,99), autenticidade (3,57) e balanço (3,50). A predominância do parâmetro crescimento assinala pessoas que priorizam seu desenvolvimento profissional ao pessoal.

A Tabela 10 exibe as estatísticas descritivas da percepção dos pesquisados com relação às carreiras flexíveis. Estes foram questionados sobre o funcionário que deveria ser contratado por uma empresa baseados em seu histórico de trabalho.

As médias indicam o quanto concordaram com cada um dos itens. Quanto menor o número (dentre 0 e 5), menor seu grau de concordância com a frase.

Tabela 10 – Estatísticas descritivas da percepção quanto às carreiras flexíveis

PERCEPÇÃO QUANTO ÀS CARREIRAS FLEXÍVEIS	Média	Desvio Padrão
1 - Um que ainda não tenha trabalhado em nenhuma empresa.	3,58	0,99
2 - Um que tenha trabalhado alguns anos e em algumas empresas diferentes.	3,16	0,97
3 - Um que tenha trabalhado alguns anos e em diversas empresas.	2,52	0,10
4 - Um que tenha trabalhado diversos anos e em algumas empresas diferentes.	3,17	1,07
5 - Um que tenha trabalhado diversos anos e em diversas empresas.	2,84	1,03
6 - Um que tenha trabalhado alguns anos e em uma única empresa.	3,59	1,04
7 - Um que tenha trabalhado diversos anos e em uma única empresa.	3,81	1,03

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os itens que mencionam a contratação de um funcionário que tenha trabalhado em *diversas* empresas (itens 3 e 5) receberam as menores médias (2,52 e 2,84). Já os com as maiores médias (3,81 e 3,59) envolvem um histórico de trabalho em uma *única* empresa (itens 7 e 6).

A Tabela 11 expõe a matriz de correlação entre as dimensões da Escala de Parâmetros da Carreira Caleidoscópica. Para os testes, foram consideradas estatisticamente significativas as correlações com um erro menor do que 5% ($p <$

0,05). Como todas se encaixaram nesta condição, sendo a associação entre balanço e crescimento a mais assertiva, com um erro menor do que 1% ($p < 0,01$), é possível afirmar que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre todas as dimensões da carreira caleidoscópica.

Tabela 11 – Matriz de correlações entre as dimensões da carreira caleidoscópica

DIMENSÕES	Autenticidade	Balanço	Crescimento
Autenticidade	1		
Balanço	0,524**	1	
Crescimento	0,266**	0,229*	1

Nota: *Correlação significativa ao nível de $p < 0,05$; **Correlação significativa ao nível de $p < 0,01$.

Fonte: Dados da Pesquisa.

O coeficiente de correlação de Spearman varia entre -1 e +1, passando por zero. Valores próximos a -1 indicam pouca dispersão e uma correlação forte e negativa; próximos de +1, indicam pouca dispersão e correlação forte e positiva; e finalmente valores próximos a zero apontam muita dispersão e ausência de relação entre as variáveis (linear).

A maior correlação foi identificada entre as dimensões autenticidade e balanço ($r = 0,524$). As demais, apesar de significativas, não são tão fortes. Este resultado sugere que o direcionamento de carreira para valores, motivações e aspirações pessoais está positivamente associado com o direcionamento para o equilíbrio entre demandas familiares, profissionais e pessoais.

4.3. Análise e Discussão dos Resultados

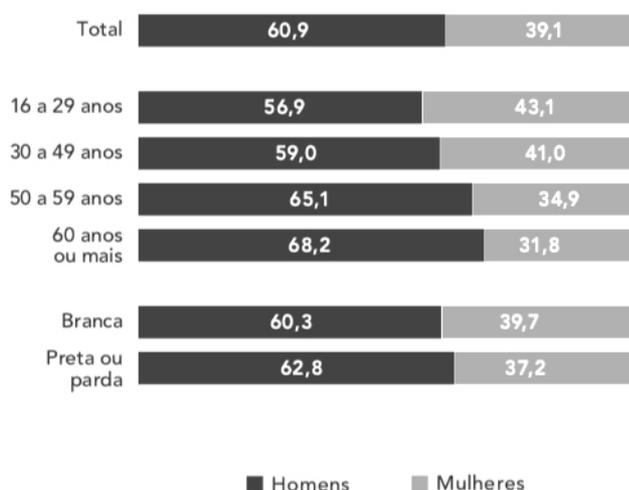
As organizações trazidas na literatura, especialmente se estrangeiras, tratam-se normalmente de multinacionais, modelos das últimas tendências de gestão do capital humano. No entanto, esta não é a realidade da maior parte das empresas. Sete propostas foram elaboradas com base no contexto brasileiro, regional e empresarial, sugerindo ações acessíveis e de rápida implementação.

Seus setores administrativos são constituídos majoritariamente por pessoas do sexo masculino, 63,8% (Tabela 4). Infelizmente, ainda observam-se os resultados

provenientes da desigualdade histórica entre os gêneros. Em 2018, 60,9% dos cargos gerenciais no Brasil eram ocupados por homens, contra 39,1% por mulheres. A Figura 5 também explicita que esta disparidade se acentua à medida que a faixa etária aumenta (IBGE, 2018). Sendo as organizações sistemas abertos, já era esperada a influência do ambiente externo sobre os dados internos das Lojas Pompéia (KATZ & KAHN, 1974). Apesar de corresponderem às expectativas, estes números não devem ser ignorados. Os processos de recrutamento e seleção poderiam passar por uma verificação voltada à inclusão feminina.

Figura 5 - Dados Cargos Gerenciais Brasil

Cargos gerenciais, por sexo, segundo os grupos de idade e cor ou raça (%)



Fonte: IBGE

A maior parte de seus funcionários, 74,2%, concentram-se na faixa etária dos 20 a 39 anos. Além disso, sua frequência é inversamente proporcional à idade, reduzindo em número conforme o envelhecimento. Isto indica uma força de trabalho administrativo jovem, que tende a oferecer uma visão crítica sobre procedimentos pré-estabelecidos e contribuir na renovação da cultura organizacional.

A estrutura de cada sociedade determina, dentre outras, sua percepção com relação a atitudes e práticas profissionais alternativas. A visão quanto às carreiras

flexíveis, seção 3 do questionário, revelou-se mais tradicional, semelhante aos suecos, japoneses e britânicos, exemplos trazidos na Revisão de Literatura. Os itens da Tabela 10 que mencionam a contratação de um funcionário que tenha trabalhado em *diversas* empresas (itens 3 e 5) receberam as menores médias (2,52 e 2,84). Já os com as maiores médias (3,81 e 3,59) envolvem justamente um histórico de trabalho em uma *única* empresa (itens 7 e 6).

Os trabalhadores destes setores também são majoritariamente qualificados. Ao considerarem-se apenas os envolvidos em um curso superior, estes atingem incríveis 84,5% (Tabela 7). No entanto, a conclusão do ensino superior é requisito para o preenchimento dos cargos estratégicos e de gestão, e nem todos se qualificam. Esta desigualdade entre competências afeta o ambiente profissional. Com a reestruturação dos cargos e salários em andamento, poderia dar-se atenção especial à correção desta diferença, garantindo a equidade, determinante para uma gestão bem sucedida.

Muitas vezes o que separa a pessoa ou organização de seu desenvolvimento é a falta de conhecimento das oportunidades a sua disposição. O perfil jovem e interessado pelo crescimento profissional dos empregados das Lojas Pompéia é uma excelente oportunidade a ser explorada. Investimentos de recursos em T&D (treinamento e desenvolvimento) não garantem apenas sua capacitação, mas também sua motivação com o trabalho. Recursos envolvem mais do que os financeiros, mas também o próprio tempo despendido habilmente.

Já existe uma plataforma EAD interna para o treinamento dos colaboradores. O subsetor de gestão de pessoas, encarregado pela formação de parcerias para os benefícios, poderia formar uma nova com outra instituição de ensino à distância qualificada que possibilitasse aos funcionários finalizar cada módulo com um certificado reconhecido.

Aproximadamente 90% dos participantes é de Camaquã, cidade natal e sede dos setores administrativos da empresa (Tabela 2). Existe lá um campus do SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), instituição gaúcha de educação profissional reconhecida no mercado há mais de 70 anos. Um de seus programas, soluções corporativas, como o próprio nome indica, abrange capacitações nas modalidades presencial ou à distância em todos os níveis de ensino da educação profissional (SENAC, 2019). Trata-se de uma ótima opção para a parceria sugerida,

que poderia compor ambas as modalidades. Esta preocupação com a capacitação, motivação e empregabilidade de seus funcionários impactaria na imagem da empresa no mercado de trabalho interno e externo, expandindo seus resultados e sua capacidade de atração e retenção.

Um dos Coordenadores do setor de e-commerce, Dênis Crespo Voloski, ao participar de uma promoção nas redes sociais de um grande evento do ramo (FBV, Feira Brasileira de Varejo), ganhou 4 ingressos, que contribuíram para a reciclagem gratuita de 4 de suas funcionárias. Este exemplo poderia ser repassado aos gerentes e coordenadores de todos os setores, incentivando o acompanhamento das redes sociais, sites e newsletters de sua área e o engajamento sem custo em promoções, feiras e eventos. Os treinados, ao retornarem, também poderiam ser instruídos a tornarem-se multiplicadores, compartilhando os conhecimentos adquiridos com os demais da equipe.

Do ponto de vista dos empregados, a remuneração pode ser dividida entre direta e indireta. A primeira caracteriza-se por sua tangibilidade, já que trata-se do montante em dinheiro recebido pelo trabalho prestado. A indireta trata-se da remuneração na forma de benefícios, serviços ou facilidades. Nas Lojas Pompéia, são exemplos de benefícios o plano de saúde da Unimed, plano odontológico da Caixa, cartão Good Card e auxílio à educação. Estes geralmente abrangem de forma indistinta os funcionários, não cumprindo o papel de recompensa; sendo simples e transparentes para que todos possam compreendê-los e ter acesso a eles. (CHIAVENATO, 1986). No entanto, não são todos que fazem parte dos planos, e a determinação de seus participantes ainda não é clara. As propostas dos planos de saúde corporativos poderiam ser reavaliadas, e a associação com o SENAC no auxílio à educação é reforçada, para que a unificação destes benefícios assistenciais atinja a todos.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho tratou-se de um estudo realizado nos setores administrativos das Lojas Pompéia com o objetivo de verificar como as novas formas de compreensão de carreira poderiam contribuir para as políticas de gestão de pessoas de seus funcionários. Para alcançá-lo, aplicou-se uma survey, que delineou o perfil sociodemográfico e de tomada de decisões de carreira destes empregados, e avaliaram-se as estratégias e práticas do setor de recursos humanos. A partir do cruzamento e análise destes conjuntos de informações, foram elaboradas sugestões de medidas para o aperfeiçoamento das estratégias e práticas do setor de recursos humanos da empresa.

A personalização do funcionário padrão destes setores define-se como um camaquense, jovem, comprometido, sem filhos e formado. É alguém que prioriza seu desenvolvimento profissional ao pessoal e que possui uma percepção mais conservadora com relação às carreiras flexíveis.

As medidas sugeridas podem ser resumidas no aumento do investimento estratégico de recursos em T&D, na inclusão feminina nos processos de recrutamento e seleção, na correção da desigualdade entre competências, na formação de uma parceria com o SENAC, no incentivo à utilização da *internet* para o engajamento sem custo em eventos profissionais, na instrução dos treinados para tornarem-se multiplicadores e na unificação dos benefícios assistenciais.

Tabela 12 – Propostas

PROPOSTAS
1 - Aumentar o investimento estratégico de recursos em treinamento e desenvolvimento
2 - Garantir a inclusão feminina nos processos de recrutamento e seleção
3 - Corrigir a desigualdade de competências entre os pares
4 - Formar uma parceria com o SENAC Soluções Corporativas para capacitações presenciais e certificações à distância
5 - Orientar os gestores e coordenadores no uso da internet como ferramenta de engajamento sem custo em eventos profissionais
6 - Instruir os treinados para tornarem-se multiplicadores
7 - Tomar as medidas necessárias para a unificação dos benefícios assistenciais

Fonte: Elaborada pela autora.

REFERÊNCIAS

Agullo, B.; Egawa, M. The meaning of career: a study of Indian mobile knowledge workers in Tokyo. **Research & Practice in Human Resource Management**. v. 16, n. 2, Dec. 2008.

Bandeira, P. Motivações para a Carreira Empreendedora segundo o Modelo de Carreira Caleidoscópica. **Dissertação Programa de Pós Graduação em Psicologia PUCRS**. 108 f. 2018.

Baruch, Y. The development and validation of a measure for protean career orientation. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 25, n. 19, 2014.

Bastos, A.; Brandão, M.; Pinho, A. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, Ago. 1997.

Briscoe, J.; Hall, D.; DeMuth, R. Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**. v. 69, 2006.

Cappellen, T.; Janssens, M. The career reality of global managers: an examination of career triggers. **International Journal of Human Resource Management**. v. 21, n. 11, Sep. 2010.

Carraher, S.; Crocitto, M.; Sullivan, S. A Kaleidoscope Career Perspective on Faculty Sabbaticals. **Career Development International**. v. 19, n. 3. 2014

Chan, K. et al. Comparing two career adaptability measures for career construction theory: Relations with boundaryless mindset and protean career attitudes. **Journal of Vocational Behavior**. v. 87, Apr. 2017.

Chan, K. et al. Entrepreneurship, professionalism, leadership: a framework and measure for understanding boundaryless careers. **Journal of Vocational Behavior**. v. 81, n. 1, Aug. 2012.

Chanlat, J. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, Dez. 1995. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000600008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 3 Maio 2019.

Chanlat, J. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, Mar. 1996. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901996000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 3 Maio 2019.

Clarke, M. The organizational career: not dead but in need of redefinition. **Internal Journal of Human Resource Management**. United Kingdom of Great Britain & Northern Ireland, v. 24, n. 4, Feb. 2013.

Cordeiro, H.; Albuquerque, L. Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira proteana no Brasil. **Revista de Carreiras e Pessoas**. v. 6, n. 2, 2016.

Donnelly, R. Career behavior in the knowledge economy: experiences and perceptions of career mobility among management and IT consultants in the UK and the USA. **Journal of Vocational Behavior**. v. 75, n. 3, Dec. 2009.

Dutra, J. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas. 2011.

Dutra, J. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2013.

Enache, M. et al. Protean and boundaryless career attitudes scale: Spanish translation and validation. **Intangible Capital**. v. 8, n. 1, 2012.

Fischer, A.; Albuquerque, L. Trends of human resources management model in Brazilian companies: a forecast according to opinion leaders from the area. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 7, July, 2005.

Gerber, M. et al. Generalizability of career orientations: a comparative study in Switzerland and Great Britain. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. United Kingdom of Great Britain & Northern Ireland, v. 82, n. 4, Dec. 2009.

Gerhardt, T., Silveira, D (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2018.

Hair, J.; Money, A.; Babin, B.; Samouel, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bockman, 2007.

Hall, D. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, Nov. 1996.

Hall, D. The protean career: a quarter-century journey. **Journal of Vocational Behavior**. Boston, v. 65, n. 1, Aug. 2004.

IBGE. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. **Estudos e Pesquisa**. Informação Demográfica e Socioeconômica. n. 38. 2018.

Inkson, K. The boundaryless career. **The Oxford handbook of personnel psychology**. Oxford: Oxford University Press. 2008.

Katz, D.; Kahn, R. *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo. Atlas: 1974.

Lojas Pompéia. Institucional. Disponível em: <<https://www.lojaspompeia.com/institucional>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

Oliveira, M. et al. Validação da versão brasileira da escala de atitudes de carreira sem-fronteiras. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**. v. 62, n. 3, 2010.

Oliveira, M.; Gomes, W. Estilos reflexivos e atitudes de carreira proteana e sem fronteiras nas organizações contemporâneas brasileiras. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. v. 14 n. 1, 2014.

Paixão, C. **Gestão estratégica de pessoas e carreira profissional**: estudo de caso. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Nove de Julho, São Paulo. 2015.

Rodrigues, R. et al. Who benefit from independent careers? Employees, organizations, or both? **Journal of Vocational Behavior**. v. 91, Dec. 2015.

SEBRAE. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa, 2013. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2019.

SENAC. Soluções Corporativas. Disponível em: <https://www.senacrs.com.br/servicos_solucoes.asp>. Acesso em: 10 jun. 2019.

Suvaci, B. The impact of organizational culture on employees' protean and boundaryless career attitudes: an empirical study of the banking sector in Turkey. **Journal of Business & Management**. v. 24, n. 1, 2018.

Utrilla, P. N. C.; Torraleja, F. A. G. & Ortega, C. P. (2012) Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review*, 34, 14-35.

Veloso; Dutra, J. **Processo de transição de carreira**. In: DUTRA, J. (org.). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

Whyte, W. **The organization man**. New York: Simon and Schuster, 1956.

Çakmak-Otluoğlu, K. Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: the effects of perceived supervisor support. **Journal of Vocational**

Behavior. v. 80, n. 3, June 2012.

ANEXO 1

Cara equipe do setor administrativo das Lojas Pompéia, meu nome é Laura Oliveira Lagoas e estou realizando meu Trabalho de Conclusão do Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Este abordará um questionário impessoal e com fins exclusivamente acadêmicos. Gostaria de poder contar com a participação sincera de todos vocês no seu preenchimento. Desde já agradeço!

https://docs.google.com/forms/d/1kQBddbSh3TIXPf_RAYp53MxjeIlpNIbO0-hJvE7J3w/edit

ANEXO 2: Seção 1

SURVEY TCC

Questionário Sociodemográfico

Por favor, preencha as questões abaixo informando seus dados pessoais.

Cidade

Em que nasceu

Camaquã Outros...

Faixa etária

Intervalo da idade em anos

20-29 30-39 40-49 50-59 60-69 70-80

Sexo

F M

Estado civil

Solteiro (a)

União estável

Casado (a)

Separado (a)

Divorciado (a)

Viúvo (a)

Filhos

0 1 2 3/+

Escolaridade

Nenhum

Ensino Fundamental (1ª a 4ª série)

Ensino Fundamental (5ª a 8ª série)

Ensino Médio – incompleto/interrompido

Ensino Médio – completo

Ensino Superior – incompleto/interrompido

Ensino Superior – cursando

Ensino Superior – completo

Pós-Graduação – especialização

Pós-Graduação – mestrado

() Pós-Graduação – doutorado

Curso

Ou pular item

ANEXO 3: Seção 2

Escala dos Parâmetros da Carreira Caleidoscópica

Indique o quão bem cada um dos itens lhe descrevem. Quanto maior o número, melhor a frase lhe descreve.

1 - Isso não me descreve

2 - Isso me descreve razoavelmente

3 - Isso me descreve com frequência

4 - Isso me descreve consideravelmente

5 - Isso me descreve muito bem

Eu espero encontrar um propósito maior para minha vida que possa combinar com quem sou

1 2 3 4 5

Eu anseio por maior crescimento espiritual em minha vida

1 2 3 4 5

A maioria das pessoas me descreveria como alguém focado em seus objetivos

1 2 3 4 5

Se fosse necessário, eu abriria mão do meu trabalho para resolver problemas ou preocupações relacionados a minha família

1 2 3 4 5

Descobri que as crises que enfrentamos na vida oferecem perspectivas de uma forma diferente da vida cotidiana

1 2 3 4 5

Meu trabalho não faz sentido se eu não puder ter tempo para ficar com a minha família

1 2 3 4 5

Se eu pudesse seguir meu sonho neste exato momento, eu o seguiria

1 2 3 4 5

Alcançar o equilíbrio entre trabalho e família é algo que desejo muito, embora seja difícil fazer isso

1 2 3 4 5

Eu constantemente procuro por novos desafios em tudo que faço

1 2 3 4 5

Quero fazer a diferença e deixar minha própria marca naquilo que realizar em minha vida

1 2 3 4 5

Eu constantemente ajusto meu trabalho de acordo com as necessidades da minha família

1 2 3 4 5

Eu não encaro obstáculos como “problemas” a serem superados, mas sim como “desafios” que precisam de solução

1 2 3 4 5

Não me preocupo em ter mais responsabilidades no trabalho

1 2 3 4 5

Eu me desenvolvo diante de desafios profissionais e transformo problemas de trabalho em oportunidades de mudança

1 2 3 4 5

Nada é mais importante para mim neste momento do que conseguir equilibrar meu trabalho com minhas responsabilidades familiares

1 2 3 4 5

Se fosse necessário, eu abriria mão do sucesso ou da qualidade de vida para alcançar meus ideais

1 2 3 4 5

Quero fazer a diferença e trabalhar de acordo com o que acredito, mesmo diante das adversidades da vida

1 2 3 4 5

Realizo decisões profissionais levando em consideração o impacto que terão em minha vida pessoal ou da minha família

1 2 3 4 5

Prefiro não corresponder às expectativas dos outros do que abrir mão dos meus ideais

1 2 3 4 5

ANEXO 4: Seção 3

Percepção

Indique o quanto concorda com cada um dos itens. Quanto maior o número, maior seu grau de concordância com a frase.

1 Discordo totalmente

2 Discordo parcialmente

3 Indiferente

4 Concordo parcialmente

5 Concordo totalmente

Na sua opinião pessoal, qual destes funcionários deveria ser contratado por uma empresa?

Um que ainda não tenha trabalhado em nenhuma empresa

1 2 3 4 5

Um que tenha trabalhado alguns anos e em algumas empresas diferentes

1 2 3 4 5

Um que tenha trabalhado alguns anos e em diversas empresas

1 2 3 4 5

Um que tenha trabalhado diversos anos e em algumas empresas diferentes

1 2 3 4 5

Um que tenha trabalhado diversos anos e em diversas empresas

1 2 3 4 5

Um que tenha trabalhado alguns anos e em uma única empresa

1 2 3 4 5

Um que tenha trabalhado diversos anos e em uma única empresa

1 2 3 4 5