

## **DESENVOLVENDO CARREIRA: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO DISTRITO FEDERAL**

### **CAREER DEVELOPPING: THE PERCEPTION OF THE COLLABORATORS WITHIN A FAMILY BUSINESS IN THE BRAZILIAN FEDERAL DISTRICT**

### **DESENVOLVIENDO CARRERA: LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA FAMILIAR EN EL DISTRITO FEDERAL DE BRASIL**

Déborah de Vasconcelos Naegele<sup>1</sup>, Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo<sup>2</sup>.

#### **RESUMO**

Nos dias atuais, o modelo de carreira sem fronteiras caracteriza o homem e a mulher contemporâneos, com progressos verticais e horizontais dentro das organizações em que trabalham. O objetivo geral da pesquisa é analisar o entendimento e a percepção dos colaboradores a respeito das oportunidades e perspectivas de carreira dentro da empresa familiar do setor de Construção Civil. As principais teorias utilizadas foram sobre carreira, abrangendo também os tipos de carreira, o papel da organização na carreira do colaborador, as ações organizacionais para o desenvolvimento de carreira, e a respeito de empresas familiares. A

pesquisa é de caráter descritivo, e caracteriza um estudo de caso em uma empresa familiar do ramo de Construção Civil do Distrito Federal. Quanto à natureza dos dados de análise a pesquisa é considerada mista com características qualitativas e quantitativas. Os resultados demonstram que a maior parte dos colaboradores percebe as ações organizacionais realizadas pela empresa, conhecem parcialmente acerca de desenvolvimento de carreira, mas consideram importante o desenvolvimento das mesmas, a capacitação e treinamentos.

**Descritores:** Mobilidade Ocupacional. Mercado de Trabalho. Setor Privado.

#### **ABSTRACT**

Nowadays, the career without borders model features contemporary men and women, with vertical and horizontal progression within the organizations they work for. The overall objective of

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela UniCEUB/DF. Atua como administradora em empresa particular. E-mail: [deborahnaegele@gmail.com](mailto:deborahnaegele@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutoranda em Psicologia pela Universidade Católica de Brasília. Mestre em psicologia, especialista em gestão de recursos humanos. Administradora pelo UniCEUB/DF. Professora Universitária em Consultoria de Empresas. E-mail: [tatiane.araujo@uniceub.br](mailto:tatiane.araujo@uniceub.br)

the research is to analyze the understanding and perception of the collaborators concerning the career opportunities and perspectives within the family business in the civil construction sector. The main theories used were about career, also including types of career, the organization's role in the collaborator's career, the organizational actions for career development, and family businesses. It's a descriptive research, and it characterizes a case study within a family business in the civil construction segment in the Brazilian Federal District. As for the nature of the analysis data the research is considered mixed with qualitative and quantitative characteristics. Results show that a major part of the collaborators perceive the company's organizational actions, they know partially about career development, but consider skill building programs, trainings and career development important.

**Key words:** Career Mobility. Job Market. Private Sector.

## RESUMEN

En la actualidad, el modelo de carrera sin fronteras caracteriza al hombre y la mujer contemporáneos, con progresos verticales y horizontales en las

empresas en que trabajan. El objetivo general de la investigación es analizar el conocimiento, entendimiento y la percepción de los empleados al respecto de las oportunidades y perspectivas de carrera en la empresa familiar del sector de Construcción. Las principales teorías utilizadas fueron sobre carrera en empresas familiares, abarcando también los tipos de carrera, el papel de las organizaciones en la carrera del empleado, las acciones organizacionales para el desarrollo de la carrera y sobre las empresas familiares. La investigación es descriptiva y caracterizada como un análisis de caso en una empresa familiar de Construcción en el Distrito Federal de Brasil. La naturaleza de los datos en análisis es una mezcla, y tiene características cualitativas y cuantitativas. Los resultados demuestran que la mayor parte de los empleados notan las acciones organizacionales hechas por la empresa en que trabajan, conocen pero no mucho sobre el tema desarrollo de carrera. Además piensan que es importante desarrollar sus carreras, la capacitación y entrenamientos.

**Descriptorios:** Movilidad Laboral. Mercado de Trabajo. Sector Privado.

## INTRODUÇÃO

O sonho de carreira se inicia para alguns ainda quando criança, que espelhados em suas vivências e até mesmo motivados por certas brincadeiras dizem o que serão “quando crescerem”. A partir do momento em que é necessário tomar decisões concisas a respeito do assunto, quando se aproxima a escolha do curso superior e possíveis oportunidades de trabalho começam a surgir, a ideia de que se é responsável pela construção da carreira passa a se materializar.

Além daqueles que ingressam pela primeira vez no mercado de trabalho, existem outros profissionais que passam pela necessidade da mudança de emprego, reconduzindo sua carreira devido a uma possível demissão ou por sua insatisfação com o emprego atual<sup>(1)</sup>. Em ambos os casos, o colaborador poderá ingressar, ou já fazer parte, de uma empresa familiar.

As empresas familiares podem ser uma boa opção, e oferecem grandes oportunidades de trabalho. Essas organizações são fundadas por um membro da família que posteriormente pode colocar outros membros familiares em cargos dentro da organização, ou até mesmo ser composta por acionistas de uma mesma família (controle

acionário), responsáveis pela gestão estratégica da empresa<sup>(2)</sup>. Uma vez que o direcionamento estratégico se encontra na mão dos parentes proprietários, e que estes constituem e atuam na organização ocupando cargos de confiança, um possível preconceito pode ser criado em torno dessas organizações. Isso ocorre pela imagem da empresa familiar estar associada ao fato de que para outros colaboradores não membros da família, existam menores possibilidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

Porém, existem empresas familiares que se preocupam com o desenvolvimento de carreira de seus colaboradores visando ao crescimento pessoal e as perspectivas profissionais de seus funcionários. Portanto, buscar-se-á responder com a pesquisa o seguinte problema:

Qual a percepção dos colaboradores em relação às oportunidades e perspectivas de carreira dentro de uma empresa familiar?

O objetivo geral da pesquisa é analisar o entendimento e a percepção dos colaboradores a respeito das oportunidades e perspectivas de carreira dentro de uma empresa familiar do setor de Construção Civil em que trabalham.

Para tanto, possui os seguintes objetivos específicos:

- 1- Conhecer a estrutura organizacional e os níveis hierárquicos de uma empresa familiar do setor de Construção Civil em Brasília;
- 2- Identificar as oportunidades e os programas relacionados ao desenvolvimento de carreira dos colaboradores oferecidos pela empresa;
- 3- Conhecer as perspectivas dos colaboradores de uma empresa familiar do setor de Construção Civil em relação à carreira;
- 4- Comparar as oportunidades de desenvolvimento de carreira oferecidas pela empresa e as perspectivas de seus colaboradores.

As organizações, a partir do conhecimento das necessidades de seus colaboradores e da percepção destes quanto às oportunidades de crescimento e carreira que a empresa tem oferecido, podem melhor planejar e checar suas ações, melhorar seus processos de comunicação, oferecer novas oportunidades se consideradas necessárias e avaliar o apoio e suporte que estão oferecendo e que podem oferecer para a carreira de seu

colaborador, gerando maior satisfação, incentivando-o a se manter motivado, empenhado e comprometido com os objetivos organizacionais.

Em uma sociedade em que diversas pessoas desempenham papéis de empregador e empregado, e que desenvolvem sua carreira em uma ou mais organizações, as empresas familiares não deixam de oferecer espaço e ser uma possibilidade de emprego para essas pessoas. Conhecer acerca das percepções dos trabalhadores sobre o desenvolvimento de suas carreiras nessas empresas pode trazer melhorias nos serviços prestados nessas organizações, e pode despertar o interesse a respeito das oportunidades que as empresas familiares oferecem.

Para a academia científica o estudo traz o tema atual de gerenciamento de carreira, porém pouco explorado acerca da gestão de carreiras dentro de empresas familiares. A maioria dos estudos científicos pesquisados através das fontes SCIELO e CAPES, utilizando-se as palavras-chave “carreira”, “empresa familiar” e “carreira em empresa familiar”, aborda a temática do processo sucessório e da gestão de carreira de membros familiares dentro desse tipo de organização, o que difere do presente

estudo já que este busca conhecer a percepção dos membros não familiares nessas empresas a respeito da gestão de suas carreiras, identificando as oportunidades oferecidas nessas organizações e entendendo o que os colaboradores percebem como tal para o seu desenvolvimento em uma empresa familiar do segmento de Construção Civil já consolidada no Distrito Federal.

### **A carreira e o colaborador**

A evolução que ocorreu na área de Recursos Humanos ao longo dos anos acabou por transformar o papel dos gerentes e da própria área dentro das organizações, estreitando sua relação com os objetivos organizacionais. A Gestão de Pessoas, atualmente, trabalha em nível estratégico devido ao crescimento progressivo de uma preocupação da empresa em relação aos seus colaboradores e em como tornar sua força de trabalho mais competente e competitiva<sup>(3)</sup>.

Hoje, há uma maior percepção da contribuição dos funcionários para os resultados da empresa<sup>(3)</sup>, e espera-se que a área de Gestão de Pessoas atue alinhando os recursos humanos da organização às suas estratégias empresariais<sup>(4)</sup>. O capital humano passou a ser mais valorizado, e na

sociedade capitalista industrial liberal emergente levam-se em consideração as diversas possibilidades de sucesso nas escolhas profissionais que constituem a carreira do colaborador, modificando a forma tradicional pela qual a carreira era vista anteriormente<sup>(5)</sup>.

A carreira pode ser entendida como a trajetória profissional, ainda em curso ou não, na vida de um indivíduo. O conjunto de suas experiências de trabalho compõe a sua carreira ao longo dos anos, se estendendo também não só ao trabalho remunerado, mas como a qualquer outro tipo de trabalho exercido por ele<sup>(6)</sup>.

A origem da palavra carreira é do latim *via carraria*, que significa “estrada para carros”, aonde o trajeto era definido e o resultado previsível, pois todos sabiam aonde iriam chegar ao escolher viajar por aquela estrada. É apenas a partir do século XIX que a conotação de carreira como percurso suscetível a mudanças e passível de curvas foi utilizada<sup>(7)</sup>.

Robbins<sup>(6)</sup> aponta que trabalhos que não estão necessariamente ligados ao emprego formal podem também constituir a carreira do indivíduo desde que as atividades sejam exercidas por um determinado período de tempo<sup>(6)</sup>, agregando ao seu histórico profissional:

experiências, novas capacidades, habilidades e conhecimentos.

O conceito de carreira pode ser também apresentado como “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão”<sup>(5)</sup>. Este conceito pode ainda ser dividido em tradicional, com declínio devido a rápidas mudanças que configuram um novo cenário dentro das empresas, e o moderno. Ambos possuem particularidades e características distintas<sup>(6)</sup>.

Portanto, é a partir de mudanças tecnológicas, da inserção da mulher no mercado de trabalho, e também com a reestruturação da economia que se percebem novos comportamentos voltados a reorientação de carreira, surgindo com eles uma nova concepção que se opõe ao modelo antigo e tradicional de carreira estabelecido<sup>(5)</sup>.

### **A evolução de carreira com o passar dos anos**

A percepção de carreira como algo de natureza mutável, considerando novas possibilidades ao longo dos anos, é historicamente recente já que os processos sucessórios (de pai para filho) eram dominantes nas empresas e negócios familiares<sup>(7)</sup>.

Na Abordagem Tradicional, do ponto de vista de carreira, a trajetória do colaborador era de responsabilidade da organização e estava limitada às ocupações dele dentro da empresa. O progresso e gerenciamento da carreira pela empresa estavam relacionados apenas ao avanço do colaborador em crescimento principalmente vertical na organização, relacionado ao status, promoções e de remuneração gradativa<sup>(6)</sup>.

Portanto, a Era Industrial de abordagem Taylorista, se caracterizou pela padronização e especialização, onde a força de trabalho estava concentrada nos funcionários, o foco era a operacionalização, e os homens eram percebidos como máquinas para a produtividade, o principal motor das organizações<sup>(7)</sup>.

Após esse período, a preocupação passa a ser o conhecimento, e os empregados vistos anteriormente como máquinas têm seu capital intelectual valorizado. Assim, os colaboradores são percebidos como aqueles que oferecem e detém o conhecimento e *know-how* que adquiriram com o passar do tempo (insumo de produção) e a organização era a encarregada de oferecer as ferramentas para que a produção

(transformação) ocorresse de maneira efetiva<sup>(7)</sup>.

Robbins<sup>(6)</sup> aponta que “poucas práticas empresariais mudaram tanto nos últimos 20 anos quanto o papel da organização na carreira de seus funcionários.” Com o declínio do modelo tradicional de carreira a partir dos anos 80, instituiu-se um modelo flexível, com origem a partir do dinamismo e maior necessidade de adaptação às rápidas mudanças do ambiente<sup>(6)</sup>.

“As carreiras podem ser reagrupadas em dois grandes modelos [...]”<sup>(5)</sup>. O modelo tradicional é representado pelo homem como figura única no mercado de trabalho, pertencente a grupos sociais dominantes, com progresso linear e verticalizado dentro das empresas, colaboradores mais inflexíveis e pela continuidade e maior estabilidade do ambiente. Já no modelo moderno de carreira, tem-se o homem e/ou a mulher inseridos no mercado, fazendo parte de grupos sociais variados, com progressos tanto verticais quanto horizontais, colaboradores flexíveis, diversificação, descontinuidade e menor estabilidade do ambiente<sup>(5)</sup>.

Robbins<sup>(6)</sup> apresenta os modelos chamando-os de carreira

tradicional *versus* carreira sem fronteiras, caracterizando a carreira tradicional como mais delimitada, que se resume a uma trajetória vivenciada em uma ou duas organizações. O sucesso de carreira nessas empresas está relacionado ao crescimento e ascensão dentro delas, enquanto a carreira sem fronteiras não coloca limites para o desenvolvimento e mudanças ao longo da trajetória profissional do indivíduo, que pode ingressar em múltiplas organizações.

O que houve foi uma mudança do ponto de vista dos contratos. Atualmente, firmam-se contratos psicológicos com os funcionários, que passam a gerenciar suas carreiras para o alcance do “sucesso de carreira” como é entendido por eles, e da realização pessoal<sup>(8)</sup>.

### **O papel das organizações na carreira do funcionário**

Atualmente, entende-se que a construção de carreira é de responsabilidade do próprio indivíduo, e cabe a ele administrá-la. O indivíduo pode então optar por diferentes caminhos, e vivenciar diversos fenômenos de carreira que constituirão sua trajetória profissional, seja em uma mesma empresa, em outro setor da

economia, ou até mesmo exercendo diferentes tipos de atividades, outras funções e atuando em diferentes níveis da organização<sup>(7)</sup>.

Entretanto, administrar a própria carreira não significa nenhuma responsabilidade da organização para o desenvolvimento de seu colaborador. A empresa deve incentivar e dar apoio para que este se desenvolva e se capacite, aperfeiçoando seu trabalho e adquirindo novos conhecimentos e habilidades<sup>(6)</sup>.

Apesar da responsabilidade que o indivíduo agora possui mediante a própria trajetória que deseja seguir, e ainda que deva desenvolver oportunidades para que consiga chegar aonde deseja, o colaborador e a organização devem atuar em conjunto para o alcance desses objetivos. Isso pode ocasionar colaboradores mais satisfeitos e fiéis à organização em que trabalham, fazendo com que a empresa consiga melhor reter seus funcionários e incentivá-los através do suporte oferecido para o seu crescimento e desenvolvimento<sup>(4)</sup>.

Logo, tanto o papel do indivíduo quanto o papel da organização para a carreira do funcionário se mostram complementares e não excludentes. O

indivíduo pode estabelecer estratégias individuais para o desenvolvimento de suas competências, e a gestão de suas expectativas por parte da organização possibilita um maior empenho e motivação para a realização de suas atividades, tornando-o mais produtivo e eficiente, estabelecendo assim uma relação ganha-ganha entre eles<sup>(4)</sup>.

Robbins<sup>(6)</sup> aponta que o apoio da organização deve incluir: “1) comunicação clara das metas e estratégias futuras da organização; 2) criação de oportunidades de crescimento; 3) assistência financeira; e por fim, 4) oferecer o tempo necessário ao aprendizado para os funcionários.” Logo, a carga de trabalho não deve impedir que o colaborador realize as atividades voltadas à educação e ao seu desenvolvimento profissional.

Cabe à área de Gestão de Pessoas e seu papel estratégico dentro das organizações definir e estabelecer quais serão os instrumentos e práticas que irão atender a essas necessidades e expectativas tanto da empresa quanto de seus colaboradores, uma vez que ambos reconhecem a importância do desenvolvimento de pessoal<sup>(3)</sup>.

Gil<sup>(9)</sup> apresenta atrelado ao desenvolvimento do colaborador a educação no trabalho, pela qual o



funcionário adquire informações relevantes que se somem a sua bagagem profissional, permitindo a construção de novas atitudes, e aprimorando também os hábitos já existentes.

Através de ações da empresa que busquem desenvolver competências, é possível manter e melhorar seu quadro de funcionários, preservar seu conjunto cultural e evitar grande rotatividade, visando obter colaboradores interessados e empenhados a se atualizar, se capacitar e melhorar pela organização e em prol de si mesmos<sup>(3)</sup>.

Contudo, trata-se de desenvolvê-los e não apenas treiná-los. O treinamento consiste em adquirir habilidades para a realização de atividades desempenhadas de acordo com a função, enquanto o desenvolvimento proporciona conhecimentos e competências que poderão ser aplicados em diferentes cargos e em distintas organizações, durante todo o decorrer da trajetória profissional do indivíduo<sup>(9)</sup>.

### **A empresa familiar**

As empresas familiares são assim caracterizadas em três casos: quando a empresa está nas mãos de uma família e esta possui todas ou a maior

parte das ações; se a família possui total gestão da empresa e por isso define seu planejamento estratégico e políticas; quando a família administra o negócio tendo um ou mais membros participantes em níveis estratégicos, ou ainda “aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir(irem) parcela expressiva da propriedade do capital.”<sup>(10-11)</sup>.

As empresas familiares surgiram no Brasil em um primeiro momento com o advento das capitâneas hereditárias, em que as propriedades eram repassadas por herança pelos donos das capitâneas ao seu filho primogênito (mais velho). Nas capitâneas eram desenvolvidas atividades econômicas como a plantação de cana de açúcar que eram administradas pelos donos das terras e sua família<sup>(11)</sup>.

A partir do desenvolvimento da agroindústria e da empresa rural, inicia-se uma nova fase quase 200 anos mais tarde com o cultivo do café. Desde então, o patrimônio construído e fundado para o sustento familiar passou a ser dividido entre todos os filhos e igualmente herdeiros<sup>(11)</sup>. A chave do sucesso dessas empresas se encontra na

orientação e formação dos sucessores antes que estes assumam a responsabilidade de sustentar os negócios da família, já que a importância do processo sucessório e a transferência de ideais e valores para as próximas gerações, tenta garantir a continuidade e longevidade dessas empresas<sup>(11)</sup>.

Contudo, além de membros familiares atuarem dentro dessas organizações com seus cargos de gestão, dentre outros, demais colaboradores a compõem e por isso as empresas familiares são fonte de mão-de-obra e renda, gerando empregos e proporcionando também o sustento de diversas outras famílias.

### **As práticas organizacionais para gestão de carreira**

Segundo Ascenção<sup>(4)</sup> são poucos os modelos e bases que explicitam as práticas voltadas para a gestão de carreira dos funcionários a serem realizadas nas organizações, apresentando raras validações empíricas acerca do assunto. Contudo, a autora aponta que há necessidade de se estudar a respeito do que as organizações têm desenvolvido para gerir a carreira de seus funcionários e fornecer o apoio significativo que necessitam.

Nas empresas familiares, onde o controle e gestão da organização estão nas mãos de membros da família<sup>(10)</sup> faz-se necessário que toda e qualquer prática escolhida seja utilizada visando atender as necessidades profissionais identificadas pela organização a partir de seus objetivos organizacionais e expectativas dos colaboradores, incentivando-os a permanecer e se desenvolver na empresa em que trabalham<sup>(3)</sup>.

Porém, a postura profissional quanto ao desenvolvimento e profissionalização de membros não familiares é adotada por poucas dessas empresas<sup>(12)</sup>. Os programas e oportunidades de crescimento devem estar disponíveis a todos aqueles competentes para ocupar cargos em nível tático e estratégico, baseando-se nos requisitos necessários para exercer tal função e não em aspectos emocionais, permitindo que o colaborador goze “de algumas regalias, com melhor remuneração e maior possibilidade de promoção em sua carreira.”<sup>(12)</sup>.

Faz-se necessário que empresas familiares ofereçam programas e desenvolvam ações de capacitação estruturadas, possibilidades de crescimento, e uma comunicação clara

para que possam, assim, melhor apoiar o desenvolvimento de seus colaboradores.

## MÉTODO

Esta pesquisa, que trata da percepção dos colaboradores de uma empresa familiar do Distrito Federal acerca das oportunidades de desenvolvimento de suas carreiras nessa empresa, é de caráter descritivo já que busca conhecer a percepção desses colaboradores a respeito de determinado fenômeno na organização.

Quanto ao tipo de abordagem e a natureza dos dados de análise, a pesquisa é considerada mista (qualitativa e quantitativa), pois além de buscar entender o fenômeno social e explorar significados através da interpretação da realidade do contexto, requer o uso de métodos, técnicas e procedimentos estatísticos que compõem a análise de seus dados.

Além disso, a pesquisa pode ser caracterizada também como Estudo de Caso, já que teve o desejo de compreender um fenômeno social complexo, individual e organizacional na Empresa Z do ramo de Construção Civil em Brasília, considerando suas particularidades<sup>(13)</sup>.

A escolha da empresa estudada foi realizada por conveniência e facilidade ao acesso as informações. A empresa tem origem no Distrito Federal e será denominada nessa pesquisa por Empresa Z, respeitando o sigilo de identidade da mesma, anteriormente acordado informalmente entre a estudante e a empresa.

A Empresa Z é um Grupo que opera no ramo de Construção Civil no Distrito Federal, e é composto por algumas empresas: empresa atacadista e administração, compra, venda e locação de imóveis. A Empresa Z está inserida no mercado há 30 anos e possui 423 funcionários, com 42 colaboradores trabalhando na área administrativa, incluindo Diretores e o Diretor Presidente da organização.

Os participantes da pesquisa foram o gerente de Recursos Humanos, o Diretor de Planejamento, e os colaboradores da área administrativa da organização. Optou-se por realizar a entrevista com o gerente de Recursos Humanos e o Diretor, e fazer a aplicação do questionário com os demais colaboradores da área administrativa (nível tático).

Os instrumentos utilizados foram uma entrevista semiestruturada com roteiro previamente elaborado e

aplicação de questionário. O roteiro de entrevista possuía quatro perguntas principais e foi elaborado à luz da teoria utilizada na presente pesquisa. O roteiro abrangeu questões sobre o que a empresa desenvolve acerca de oportunidades de carreira para os funcionários, como é feita a comunicação das oportunidades oferecidas, quais são as possibilidades de crescimento vertical, e se a empresa já realizou programas para o desenvolvimento de carreira de seus colaboradores, com o objetivo de conhecer o que a organização oferece atualmente para seus funcionários da área administrativa.

Já o questionário contemplou 17 (dezessete) questões afirmativas. Optou-se por utilizar Escala Likert de 05 (cinco) pontos para as opções de resposta, e foi elaborado a partir da entrevista realizada anteriormente com os gestores da organização para que pudesse contemplar afirmações sobre o que a empresa disse realizar, se os colaboradores conhecem e dão importância ao desenvolvimento de suas carreiras, se buscam a capacitação e desenvolvimento, e se acreditam que a gestão de suas carreiras seja de responsabilidade da empresa, dentre outras, com o intuito de verificar sua

percepção acerca da importância do desenvolvimento de carreira e do que é oferecido pela organização em que trabalham.

### **Procedimentos Empíricos e Analíticos**

A entrevista na Empresa Z foi agendada previamente e levou cerca de 20 minutos de duração e pôde ser gravada. O questionário por sua vez, foi realizado com 23 (vinte e três) dos 42 (quarenta e dois) colaboradores da área administrativa que estavam no local no momento da aplicação do questionário, utilizando-se a amostragem não probabilística por conveniência. A entrevista com os gestores foi transcrita e analisada à luz da teoria utilizada na presente pesquisa, pois seu objetivo principal era conhecer a respeito do que a empresa oferece aos seus colaboradores, compreendendo a visão da organização. Posteriormente, os dados coletados através do questionário foram tabulados no programa Excel e analisados através de estatística. A partir de então, foram calculados os percentuais das respostas dos colaboradores para cada questão respondida, e a partir de então criados gráficos de pizza para melhor visualização dos resultados obtidos.

## RESULTADOS

A partir da entrevista realizada com o Gestor de RH e o Diretor de Planejamento constatou-se que a Empresa Z por se tratar de uma empresa familiar no ramo de Construção Civil, tem seu foco mais voltado para a execução das ações do Departamento de Pessoal como admissão, rescisão, emissão de folha de pagamento, dentre outros. Mas ainda assim desenvolve ações de capacitação a partir de *“cursos auxiliares informados aos colaboradores, incentivo financeiro para graduação e pós-graduação, solicitação de cursos auxiliares pelos funcionários e treinamentos relacionados ao sistema de qualidade da empresa”*, segundo Gestores. Segundo a Empresa Z em relação ao colaborador realizar cursos auxiliares para aperfeiçoarem suas atividades em suas funções *“é de total interesse da gente que a pessoa faça esse curso para melhorar dentro da empresa [...]”*, apontou o Diretor de Planejamento durante a entrevista.

Apesar de não haver um Plano de Cargos e Salários estruturado que indique formalmente aos colaboradores como progredir, os gestores afirmaram que isso ocorre de maneira individual e personalizada dentro da organização e

que a avaliação e observação de competências e perfil acontecem no dia a dia da organização. E, quando há um cargo de gestão disponível, a avaliação de desempenho realizada pela empresa não é utilizada para analisar se o funcionário está capacitado para ocupar o cargo. Normalmente esse instrumento é utilizado apenas para avaliar a execução do serviço no processo de qualidade, e não a capacitação do funcionário. As oportunidades de crescimento na organização surgem a partir da necessidade da organização e são comunicadas pela Diretoria diretamente ao funcionário, onde segundo o Gestor de Recursos Humanos, a Diretoria deixa claras as demandas do cargo e suas respectivas funções. Neste momento *“para saber se o funcionário esta apto ou não a exercer essas funções é feita uma analise da capacidade dele, geralmente os funcionários que se tornam gerentes ou gestores da empresa já tem certo conhecimento, tem uma certa bagagem dentro do próprio grupo ou que veio de outra organização”*.

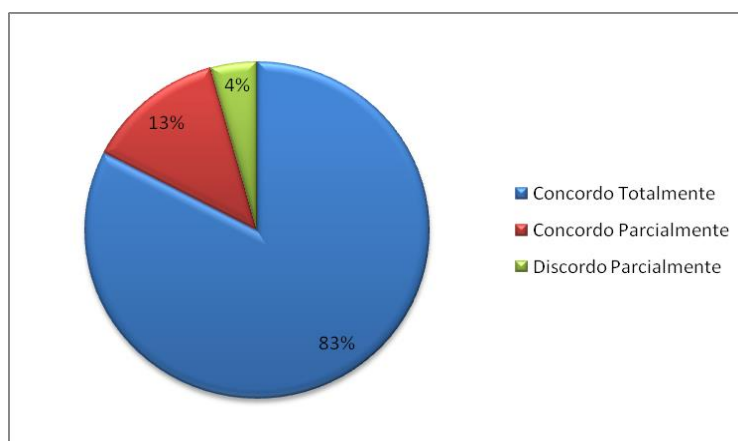
Além disso, do ponto de vista organizacional a respeito da responsabilidade pela carreira, ambos os gestores concordaram que *“hoje em dia o mercado de trabalho exige muito da*

*capacitação do funcionário, o meu entendimento é que ele deve buscar esse conhecimento, ele deve agregar conhecimento se ele almeja crescer profissionalmente. É claro que se a empresa quiser também investir no funcionário para que ele cresça para que ele desenvolva, ela auxilia. Mas o pontapé inicial é do funcionário.”, afirmando também que “o interesse maior deve ser do funcionário, a empresa tem interesse, é claro, que o funcionário fique mais tempo na organização, mas o pontapé inicial, o start deve ser do colaborador”.*

Após a realização da entrevista com gestores, através da aplicação do

questionário com colaboradores da área Administrativa notou-se que a maioria dos colaboradores da Empresa Z (57%) concorda parcialmente com a afirmação sobre conhecer acerca do assunto “desenvolvimento de carreira”, e alguns (4%) apresentaram ainda total desconhecimento sobre o mesmo. Apesar de não obterem muito conhecimento acerca do assunto, foi possível chegar aos dados representados pelos gráficos a seguir.

**Gráfico 1 - Papel do colaborador na construção da carreira**



NOTA: Se entendem carreira como um trajeto profissional pelo qual os colaboradores tem importante papel em sua construção e administração.

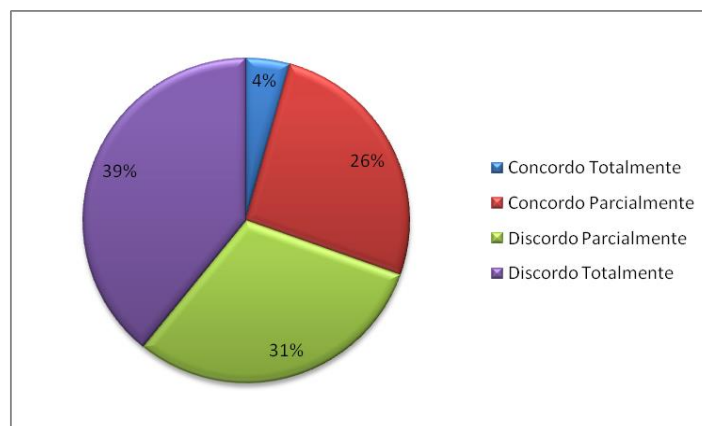
Em sua maioria, 83% da Empresa Z entende a carreira como um trajeto profissional pelo qual cada um deles tem importante papel em sua construção e administração como

demonstrado no Gráfico 1. Porém, ao se tratar de procurar desenvolver suas carreiras independentemente das ações organizacionais para que eles cresçam e se desenvolvam, apenas 52% concordou totalmente com a afirmação, enquanto 35% discordam parcialmente.

De acordo com o Gráfico 2 a seguir, ainda que 4% espere que

organização aja de total forma a fazer com que o colaborador alcance seus objetivos profissionais, 39% dos colaboradores da organização discordam totalmente dessa afirmação.

Gráfico 2 – A responsabilidade da empresa na gestão de carreira

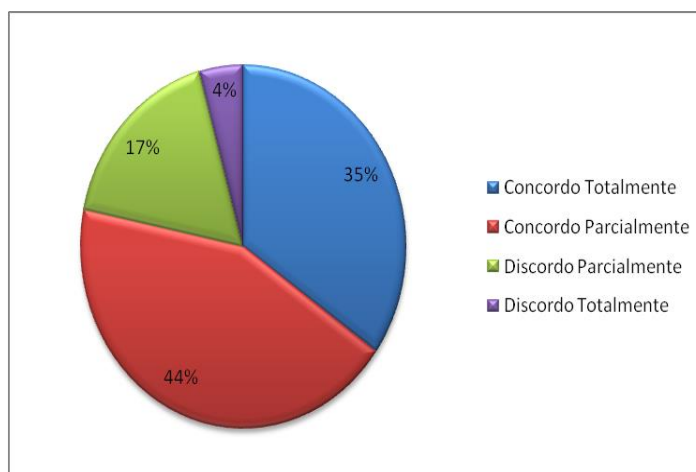


NOTA: Se acreditam que a gestão suas carreiras seja de responsabilidade da empresa em que trabalham. os apoia em seu crescimento

A maioria dos colaboradores por sua vez, concorda parcialmente (52%) e totalmente (35%) que veem a organização como uma instituição que

profissional, onde apenas uma minoria discorda totalmente da afirmação (9%).

Gráfico 3 – Recursos necessários para o desenvolvimento da carreira

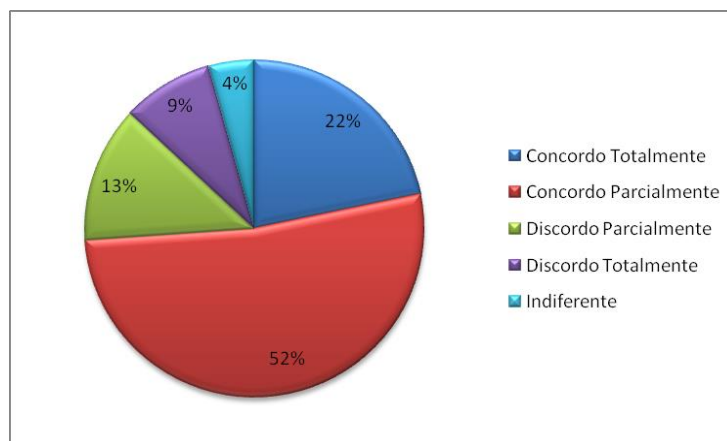


NOTA: Se a organização oferece os recursos necessários para o crescimento e desenvolvimento da minha carreira dentro dela.

Os colaboradores concordam ainda parcialmente (44%) e totalmente (35%) com o fato de que a organização oferece os recursos necessários para o crescimento e desenvolvimento de suas

carreiras dentro dela, existindo relação entre o apoio dado pela empresa e os recursos por ela oferecidos, verificado no Gráfico 3.

Gráfico 4 – A preocupação da empresa familiar



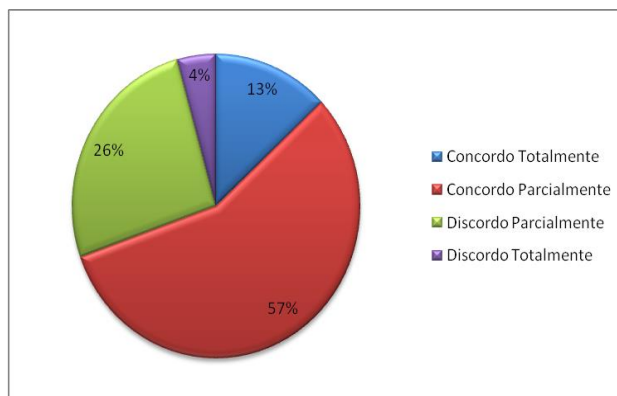
NOTA: Se a empresa em que trabalham se preocupa com o crescimento dos colaboradores e oferece oportunidades ainda que seja uma empresa familiar.

O Gráfico 4 demonstra que em sua maioria, 52% concordam de maneira parcial que a empresa realmente se preocupa e oferece oportunidades ainda que se trate de uma



empresa familiar, enquanto 22% concordam totalmente com a afirmação.

Gráfico 5 – Oportunidades para o alcance de cargos superiores



NOTA: Se a organização oferece oportunidades para os colaboradores alcançarem cargos superiores.

Entretanto, conforme os dados analisados, 57% concorda parcialmente que a organização ofereça oportunidades para que seus colaboradores alcancem cargos superiores como mostra o Gráfico 5.

## DISCUSSÃO

A construção da trajetória de carreira como algo suscetível a mudanças e que hoje pode e deve ser também administrada pelos colaboradores é algo recente<sup>(7)</sup> e pôde ser confirmada a partir do conhecimento que os funcionários da Empresa Z apresentaram a respeito do tema “desenvolvimento de carreira”, já que a maioria deles concorda parcialmente com a afirmação sobre conhecer acerca

do assunto, e alguns apresentaram ainda total desconhecimento sobre o mesmo.

Apesar de afirmarem ter um conhecimento não muito aprofundado a respeito do tema, grande parte dos colaboradores afirmou que “consideram importante o desenvolvimento de suas carreiras”, demonstrando relevância em relação à mesma. Entretanto, ao se tratar de procurar desenvolver suas carreiras independentemente das ações organizacionais para que eles cresçam e se desenvolvam, apenas metade dos entrevistados concordou totalmente com a afirmação, mostrando que apesar de muitos considerarem importante, não procuram desenvolvê-la além das ações realizadas pela empresa.

Os colaboradores por sua vez, demonstraram bastante interesse em relação aos cursos auxiliares e de capacitação, já que veem esses cursos como oportunidades para melhorarem seu desempenho organizacional. Logo, a grande maioria dos colaboradores considera importante se capacitar na área em que trabalham através de cursos e treinamentos.

Quanto à Abordagem Tradicional de carreira na qual a trajetória do colaborador era de responsabilidade da organização<sup>(6)</sup>, puderam-se confirmar suas mudanças ao longo dos anos uma vez que os colaboradores entendem a carreira como um trajeto profissional pelo qual cada um deles tem importante papel em sua construção, confirmando também a ideia apresentada por Martins<sup>(7)</sup> sobre a responsabilidade latente do próprio indivíduo na administração de sua carreira.

Ainda se tratando das diferenças entre a Abordagem Tradicional e Moderna e a progressão na carreira relacionada principalmente aos aspectos de ascensão vertical e remuneração gradativa<sup>(6)</sup>, os colaboradores da Empresa Z não acreditam que o desenvolvimento de carreira dentro da

organização esteja relacionado apenas ao aumento gradativo da remuneração.

Além da maioria dos funcionários reconhecerem que a empresa oferece recursos, os colaboradores afirmaram que melhoram seu desempenho e se sentem incentivados por meio dos recursos financeiros disponíveis pela empresa para o desenvolvimento deles através de cursos de graduação, pós-graduação e outros cursos auxiliares.

Assim, ainda que o colaborador seja responsável pelo desenvolvimento de sua carreira e tenha, cada vez mais, maior consciência disso, a empresa deve seguir agindo através do incentivo e apoio disponível e necessário para que este se desenvolva e se capacite<sup>(6)</sup>. Na Empresa Z os gestores mostraram ter a intenção de atuar em conjunto com o colaborador nesse aspecto, de maneira complementar. Em empresas familiares com os principais níveis hierárquicos ocupados por membros familiares, faz-se necessário que as práticas de desenvolvimento estabelecidas sejam melhores definidas dentro deste tipo de organização<sup>(3)</sup>.

Os dados analisados demonstram certa dúvida por parte dos colaboradores em relação as possibilidades de crescimento vertical.

A dúvida identificada pode estar relacionada, por exemplo, com cargos de Diretoria ainda que existam “*três Diretores não membros da família na organização*”, segundo informações dos gestores. Este fato confirma a ideia de Almeida<sup>(12)</sup> que aponta que a postura profissional quanto ao desenvolvimento desses membros não familiares não é comumente adotada em organizações familiares. Logo, implica-se que este aspecto possa gerar maior insegurança nos colaboradores e incerteza a respeito do alcance de cargos em nível estratégico.

## CONCLUSÃO

Foi constatado que os colaboradores percebem possibilidades de desenvolvimento e crescimento através das ações de apoio e incentivo realizadas pela Empresa Z para o desenvolvimento de seus funcionários a partir dos recursos disponíveis e por ela oferecidos. Notou-se que poucos são aqueles que entendem a empresa como uma instituição que não os apoia e não os ajuda profissionalmente. Contudo, percebe-se que, em alguns pontos, existem dúvidas acerca das possibilidades de crescimento vertical dentro da organização estudada, alcançando assim o objetivo geral da

pesquisa. Conclui-se que ainda há carência de ações de desenvolvimento de carreira bem estruturadas e certa timidez acerca do tema dentro de empresas familiares, mas existem oportunidades para que colaboradores não membros da família possam se desenvolver.

Desta forma, a falta de estruturação formal e documentada através de um Plano de Cargos e Salários, a Avaliação de Desempenho não utilizada com este foco, ou até mesmo um Plano de Carreira dentro da Empresa Z, pode ser o principal causador de dúvidas acerca das possibilidades de crescimento e conhecimento dos colaboradores sobre as oportunidades de desenvolvimento de carreira dentro da empresa. A Avaliação de Desempenho utilizada com este foco pode ser também uma útil ferramenta no acompanhamento dos resultados organizacionais de seus colaboradores.

Logo, ressalta-se a importância de que a organização analise se tem sido efetiva na forma que comunica as possibilidades de crescimento, e que possa criar parâmetros estruturados (padronização) para a progressão de seus colaboradores, informando e oferecendo de maneira clara as

oportunidades de ascensão dentro da empresa.

Indica-se o aprofundamento do estudo através da aplicação em outras empresas, inclusive de outros segmentos, já que a pesquisa propõe algo pouco explorado dentro de empresas familiares, sobre a gestão e oportunidades de carreira para membros não familiares nessas organizações.

## REFERÊNCIAS

1. Chiavenato I. *Carreira e competência: como planejar e conduzir seu futuro profissional*. 3ª ed. Barueri: Manole, 2013.
2. Werner RA. *Família e negócios: um caminho para o sucesso*. Barueri: Manole, 2004.
3. Marras JP. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
4. Ascensão C. *Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector do pós-venda automóvel* [tese na Internet]. Lisboa: Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de Lisboa/FPCE; 2009 [citado 2014 mar. 20]. Disponível em: [http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/2104/1/22102\\_ulfp03477\\_2\\_tm.pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/2104/1/22102_ulfp03477_2_tm.pdf)
5. Chanlat JF. Quais carreiras para qual sociedade? (I). *Revista de Administração de Empresas* [periodico na Internet]. 1995 [citado 2014 mar. 12]; 35(6): 67-75. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a08v35n6.pdf>
6. Robbins SP. *Comportamento organizacional*. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
7. Martins HT. *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.
8. Balassiano M, Ventura ECF, Fontes Filho JR. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?. *RAC – Revista de Administração Contemporânea* [periódico na Internet]. 2004 [citado 2014 mar. 10]; 8(3): 99-116. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v8n3/v8n3a06>

9. Gil AC. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
10. Gonçalves JSRC. As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de Empresas Light* [periódico na Internet]. 2000 [citado 2014 mar. 28]; 7(1): 7-12. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a12.pdf>
11. Martins IGS, Menezes PL. Bernhoeft R. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
12. Almeida APP. *Profissionalização em empresas familiares: os desafios da implementação de governança corporativa numa empresa do setor de transportes* [tese na Internet]. Belo Horizonte: Pós-Graduação em Administração, Universidade FUMEC/FACE; 2010 [citado 2014 mar. 25]. Disponível em: [http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/maria\\_paula\\_correa\\_mangabeira.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/maria_paula_correa_mangabeira.pdf)
13. Yin RK. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Sources of funding: No  
Conflict of interest: No  
Date of first submission: 2014-11-11  
Last received: 2014-11-11  
Accepted: 2014-11-11  
Publishing: 2014-12-19