

PROGRAMAS DE GESTÃO DE CARREIRAS À LUZ DA ORIGEM DO CAPITAL CONTROLADOR

Adriana Gresielly Fabrini Diniz

Graduação em Administração com habilitação em Comércio Exterior. Mestrado em Engenharia de Produção. Doutoranda em Administração pela Universidade Positivo. Atualmente é Professora da Universidade Estadual de Ponta Grossa. E-mail: adri.diniz@yahoo.com.br

Cesar Eduardo Abud Limas

Graduação em Administração. Mestrado em Engenharia de Produção. Doutorando em Administração pela Universidade Positivo. Atualmente é Professor da Universidade Estadual de Ponta Grossa. E-mail: cesarabud@hotmail.com

Gislaine Martinelli Baniski

Graduação em Administração. Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas. Doutoranda em Administração pela Universidade Positivo. Atualmente é Professora da Universidade Estadual de Ponta Grossa. E-mail: gislainebaniski@hotmail.com

Resumo

A gestão de carreira segundo Dutra (1996) é um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém, neste sentido as organizações exercem um importante papel no desenvolvimento das pessoas visto que é através dela que os indivíduos podem alcançar os objetivos profissionais. O objetivo desta pesquisa foi avaliar se a origem do capital controlador altera a maneira pela qual as indústrias gerenciam a carreira de seus funcionários. Trata-se de um estudo quantitativo, exploratório, dedutivo, bibliográfico, cuja coleta de dados ocorreu de maneira transversal. Concluiu-se que indústrias multinacionais planejam e implementam programas e projetos de gestão de carreiras para um número maior de funcionários comparativamente com indústrias nacionais, além disso constatou-se que ambas gerenciam de maneira igualitária os programas e projetos relacionados com a aposentadoria dos funcionários.

Palavras-chave: Indústrias Nacionais. Indústrias Multinacionais. Carreira. Análise Fatorial.

Abstract

The career management accord Dutra (1996) it's a pathway structured and organized in time and space that can be followed by someone, in this sense organizations exercise an important paper in people development seeing that is through her the individuals can reach the professional objectives. The research objective was evaluated if the origin of capital controller changes the way in which industries manage their staff career. It's about a quantitative, exploratory, deductive and bibliographic study, which data collect, occurred in transversal way. Could be concluded that multinationals industries plan and implement programs and career management projects for a larger number of staffs comparatively with national industries, moreover it was found that both manage in equal manner the programs and projects related with staffs retirement.

Keywords: National Industries. Multinational Industries. Career. Factor Analysis.

1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios das instituições é gerir as demandas e necessidade organizacionais e individuais, de um lado têm-se as metas, objetivos, demandas e desafios das empresas frente a um mundo cada vez mais tecnológico,

competitivo, instável e global; de outro lado encontram-se as motivações, interesses, expectativas e competências individuais. Neste sentido, a gestão de carreira vem ao encontro das necessidades estratégicas organizacionais de identificar e gerir pessoas de maneira a obter delas as contribuições adequadas rumo ao atingimento de objetivos de curto, médio e longo prazo, bem como oferecer a possibilidade de crescimento profissional como contrapartida.

A gestão de carreira envolve os processos de reflexão, planejamento, implementação e manutenção de projetos, programas e ações que sustentem e comunguem os objetivos individuais e organizacionais.

Assim, a pergunta que se pretende responder com esta pesquisa é “A origem do capital controlador altera a maneira pela qual as indústrias gerenciam a carreira de seus funcionários?”. Para responder a este questionamento traçaram-se três objetivos específicos, o primeiro deles foi o de descrever as características das amostras quanto ao tempo de operação no Brasil, número de funcionários, escolaridade dos funcionários, tempo de casa dos funcionários e faixa etária.

O segundo objetivo traçado a fim de responder à pergunta de pesquisa foi o de relacionar o tipo de indústria quanto à origem do capital controlador, e a gestão de carreira dos seus funcionários. Por fim, o terceiro objetivo buscou identificar, entre os tipos de indústria, aquela que oferece programas de gestão de carreira para um maior número de funcionários.

A apresentação das informações da pesquisa neste trabalho encontra-se subdividido da seguinte forma: no segundo item fez-se uma explanação dos conceitos e das teorias acerca da gestão de carreira cronologicamente, além de demonstrar os benefícios individuais e organizacionais da implementação de programas dessa natureza; no terceiro item descreveram-se os processos de seleção, coleta, tabulação dos dados; no quarto item tem-se a apresentação da análise descritiva dos dados e da análise fatorial. Por fim os principais achados foram sumarizados no sexto item denominado: considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão de Carreira

Hughes (2003) foi contundente ao afirmar que há um processo de desenvolvimento (carreira) incutido no conceito de carreira, que se desenvolveu a partir de uma variedade de disciplinas durante o transcorrer do século XX, como reforçou Arthur *et al.* (1989) ao afirmarem que trata-se de um conceito multidisciplinar e inserido em diversos campos teóricos, especialmente nas ciências comportamentais.

Os estudos seminais, do início do século XX, sobre o tema originaram-se no campo das profissões e organizações, sendo interpretada por Arthur *et al.* (1998) como um encadeamento de postos de trabalho inseridos em uma hierarquia, com elevação nos níveis de responsabilidade (complexidade) e experiência.

Nos anos de 1930 a perspectiva interacionista foi conceituada por Hughes (1937, p. 404) e reforçada posteriormente por Barley (1989) como “a sequencia de papeis e *status* e cargos realizados pelo indivíduo”. Esta perspectiva veio ao encontro da perspectiva funcionalista da sociologia de profissões. Assim, para Hughes (1937, 409) carreira é:

Uma série de *status* e cargos claramente definidos... uma perspectiva dinâmica pela qual a pessoa concebe sua vida como um conjunto e interpreta o significado de suas diversas características, das ações e das coisas que ocorrem.

Objetivando identificar os propulsores da carreira, em 1970 Edgar Schein realizou uma pesquisa que concluiu a carreira como um conceito intrinsecamente concebido que move os indivíduos à atividade profissional mesmo em meio às turbulências ambientais. Em 1993 e 1996 Schein reafirma este conceito ao descrever a carreira como “a maneira como a vida profissional de uma pessoa desenvolve-se ao longo do tempo e como é por ela”, ou seja, a carreira pode ser analisada a partir de duas perspectivas: interna e externa ao indivíduo. Porém, seus estudos não se aprofundaram em explorar essas duas perspectivas, concentrando-se apenas na primeira.

Foi a partir dos anos de 1980 com os pesquisadores Adamson, Doherty e Viney (1998), Gunz (1989) e os *handbooks* editados por Arthur *et al.* (1999) que o foco das pesquisas acerca da carreira voltou-se para a Administração, através da distinção entre carreira na perspectiva organizacional e individual.

Os estudos de Adamson, Doherty e Viney (1998, p. 252) representam a carreira à promoção e ao retorno financeiro ao afirmarem que o termo faz “referência aos que eles (as pessoas) fazem para viver, para quem eles trabalham, ou o que eles detalham em seus *curriculum vitae*”, trata-se de uma visão situacional, relacional e cronológica da gestão de pessoas, onde ao planejar a carreira dos funcionários, as organizações deveriam basear-se em três pressupostos:

- a ascensão de carreira não reflete necessariamente o avanço hierárquico;
- um bom currículo deve ser repleto de atividades laborais e não laborais;
- a carreira pode ser refletida em movimentos verticais e laterais entre os cargos; e
- os momentos de inércia na carreira podem refletir momentos de agregação de experiências.

Contemporaneamente a carreira vem sendo analisada a partir de dois modelos: carreira sem fronteira e carreira proteana.

O modelo proteano refere-se ao deus grego do mar Proteus, que alterava sua aparência adaptando-se às mudanças ambientais. Assim, para Hall (1996, p. 8) a carreira “é impulsionada pela pessoa, e não a organização, e vai ser reinventada individualmente ao longo do tempo, de acordo com a mudança pessoal ou do ambiente”, onde os aspectos psicológicos e a aprendizagem constante formam a base deste modelo.

Já o modelo de carreira sem fronteira e consonante com Arthur (2008) e Arthur e Rousseau (1996, p. 296) é “...o antônimo da carreira ‘organizacional tradicional’ que dominou a pesquisa empírica nos últimos anos”, onde as tradicionais fronteiras da carreira como: organização, trabalho, ocupação, região ou *expertise*, não são limitadores para o desenvolvimento mas sim contextos onde o indivíduo se insere e que propicia elevados níveis de criatividade, proatividade e liberdade para direcionamentos em sua própria carreira.

Em ambos os modelos tanto o gerenciamento individual da carreira quanto a elevação de experiência profissional relacionam-se e expõem a necessidade do aprimoramento constante das competências (ARTHUR *et al.*, 1989; HALL, 1996).

A grande crítica que estes dois modelos recebem reside no fato de valorizarem excessivamente o indivíduo e negligenciarem os papéis da estrutura organizacional e social. Segundo Sullivan e Baruch (2009), apesar deste

desequilíbrio, internacionalmente o enfoque das pesquisas sobre carreira recaem sobre esses dois modelos. Para estes autores, carreira pode ser definida como as atividades desenvolvidas pelos indivíduos, internas ou externas às organizações, que se mesclam com a própria estrutura individual e particular das pessoas.

É possível também identificar na literatura o modelo multidirecional de gestão de carreira, que Baruch (2004) trata como sendo aquele focado na relação entre as necessidades de motivações individuais e as necessidades e motivações organizacionais, e onde o processo de desenvolvimento da carreira é mutuamente compartilhado entre o funcionário e a empresa, onde esta deve propiciar através de suas políticas e estratégias, as condições necessárias para o desenvolvimento e gestão das carreiras daqueles.

Para Dutra (2006), a administração de carreira responde satisfatoriamente às necessidades organizacionais de gestão de seus recursos humanos, pois estrutura e motiva os funcionários a pensar em sua própria carreira e em seu desenvolvimento profissional, contribuindo assim para:

- o alinhamento entre os anseios de desenvolvimento individuais e organizacionais;
- estimular e estruturar o planejamento profissional dos funcionários;
- integrar as diferentes práticas de gestão de pessoas;
- gerenciamento das expectativas entre pessoas e empresa; e
- instrumentalizar técnica e conceitualmente a administração estratégica de recursos humanos.

Os elementos essenciais para uma eficiente gestão de carreira, na visão de Dutra (2006) seria uma combinação entre variáveis individuais tais como: autoconhecimento, projeto de carreira e conhecer as oportunidades ofertadas pela organização e pelo mercado, e variáveis organizacionais tais como: estratégia de recursos humanos, sistema de administração de carreira e a metodologia, implantação e atualização do sistema.

O presente estudo ampliou a noção de desenvolvimento de carreira via programas organizacionais, considerando todo o processo de desenvolvimento de pessoas como um elemento importante tanto para o atingimento das metas organizacionais como propulsor dos objetivos e metas individuais.

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa aplicado neste estudo envolveu um *survey* com indústrias nacionais e multinacionais onde analisaram-se as diferenças entre as médias relativas aos programas de gestão de carreira e então compararam-se essas duas sub-amostras a fim de verificar se a origem da capital controlador da empresa impacta diferentemente no gerenciamento das carreiras dos funcionários.

Três critérios foram utilizados na determinação da sub-amostra objeto desta pesquisa. O primeiro deles refere-se a base de dados inicial, para tanto utilizou-se a pesquisa “Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil” ano 2012, realizada anualmente, desde 2006, por meio do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas – PROGEP, da Fundação Instituto de Administração – FIA. Este *ranking* é estabelecido pelo Índice de Felicidade no Trabalho – IFT, composto de dois índices descritivos: índice de qualidade do ambiente de trabalho – IQAT e índice de qualidade da gestão de pessoas – IQGP, este último é composto por quatro categorias de análise: Estratégia e Gestão, Liderança, Políticas e Práticas e

Cidadania Empresarial. No que tange as Políticas e Práticas, identificaram-se 30 variáveis (anexo I) relativas à carreira, sendo estas avaliadas nesta pesquisa.

O segundo critério de seleção da sub-amostra foram os tipos de empresas a serem analisadas, neste momento elegeram-se as indústrias como foco. E por fim, como terceiro critério, as indústrias foram segregadas pelo tipo de capital controlador: nacional e multinacional.

De uma população de 498 empresas, foram extraídas 140 indústrias privadas, sendo dessas 85 de capital nacional e 55 multinacional.

As respostas presentes na planilha eletrônica apresentavam-se de forma binária onde cada variável demandava respostas a três níveis da hierarquia organizacional: Diretores, Gerente e Supervisores e Demais Funcionários. Para fins desta pesquisa as respostas foram organizadas ordinal e cumulativamente em 7 categorias partindo-se do 0 onde a indústria não oferece o programa a nenhum funcionário até a categoria 7 onde a indústria oferece um determinado programa à Diretores, Gerentes e Supervisores e Demais Funcionários.

Os dados foram tabulados por tipo de indústria e analisados com auxílio do software estatístico de análise de dados Stata, através dos modelos econométricos de comparação de médias (ANOVA) e análise fatorial.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Análise Descritiva

Inicialmente procedeu-se uma análise descritiva dos dados inerentes às indústrias nacionais e multinacionais, onde verificou-se que o tempo médio de operação no Brasil é de 41,9 anos entre as indústrias multinacionais e 37,2 anos entre as nacionais.

No concernente ao número de empregados com e sem vínculo empregatício no Brasil, para as indústrias nacionais 51% (13,4 funcionários em média) possuem vínculo contra 49% (12,9 funcionários em média) sem vínculo, ou seja, o número médio total de funcionários deste tipo de indústria é de 26,3. Analisando as indústrias multinacionais constatou-se que 74,5% (42,7 funcionários em média) possuem vínculo contra 25,5% (14,6 funcionários em média) sem vínculo, assim, o número médio de funcionários atuando neste tipo de indústrias é de 57,3.

Outra análise realizada foi sobre o nível de escolaridade dos funcionários, onde identificou-se que entre as indústrias nacionais 15,5% possuem ensino fundamental ou menos, 30% possuem ensino médio completo ou incompleto, 13,5% possuem ensino superior completo ou incompleto e 1,9% possuem pós-graduação. Estes percentuais entre as indústrias multinacionais distribuem-se da seguinte forma: 7,1% com ensino fundamental ou menos, 48,5% com ensino médio completo ou incompleto, 26,1% com ensino superior completo ou incompleto e 5,5% com pós-graduação.

Esta pesquisa demonstrou, também, o tempo de casa dos funcionários das indústrias analisadas, que apontou que entre as nacionais o maior volume percentual de funcionários (60,6%) tem menos de 3 anos de casa, seguido (17,5%) pelos funcionais que tem entre 3 e 6 anos de casa, o volume entre 6 e 10 anos é de 8,5%, seguido por 9,4% entre 10 e 20 anos e por fim aqueles que tem mais de 20 anos de casa que representam 3,9%. Entre as indústrias multinacionais estes

volumes foram os seguintes: 44,9% com menos de 3 anos de casa, 19% entre 3 e 6 anos, 12,7% entre 6 e 10 anos, 16,2% entre 10 e 20 anos e 7,2% acima de 20 anos.

Por fim, analisou-se a faixa etária dos funcionais onde verificou-se que entre as indústrias nacionais 0,5% possui menos de 17 anos, 17,2% tem entre 18 e 24 anos, 21,2% tem entre 25 e 29 anos, 34,1% tem entre 30 e 39 anos 18,3% tem entre 40 e 49 anos 8,3 está entre 50 e 64 anos e os que tem mais de 64 anos somam 0,4%. Entre as indústrias multinacionais os funcionários com menos de 17 anos também somam 0,5%, seguido por aqueles entre 18 e 24 anos cujo percentual é de 13,8%, 23,5% estão entre 25 e 29 anos, o maior percentual (37,6%) está entre os funcionários entre 30 e 39 anos, 18,6% são daqueles que tem entre 40 e 49 anos, 5,9% tem entre 50 e 64 anos e 0,1% possuem mais de 64 anos.

4.2. Análise Fatorial

A aplicação da análise estatística fatorial à sub-amostra indicou para um agrupamento das 30 variáveis em 4 fatores. A seguir serão apresentadas as análises acerca de cada um dos fatores.

A partir da análise das 12 variáveis que compuseram o primeiro fator, verificou-se que se tratavam de ações de operacionalização de programas de carreira, por este motivo o fator foi denominado “Implementação de Programas de Carreiras” e foi composto pelas variáveis apresentadas na Tabela 1, com os respectivos valores de coeficiente, o resultado do teste de Alpha de Cronbach, a média dos grupos e de ANOVA.

Tabela 1 - Variáveis que compõem o Fator 1 denominado “Implementação de Programas de Carreiras”

Variáveis	Coeficientes das Multinacionais	Coeficientes das Nacionais
AvChE	- 0,0263	0,045
Aav	0,078	0,046
AvMF	0,1022	0,046
BibMa	0,1221	0,046
GrAss	0,1196	0,049
AcSi	0,0784	0,042
EICur	0,108	0,045
IndEm	0,1207	0,048
ConTer	0,0901	0,047
Pcar	0,1269	0,047
PreAp	0,1234	0,041
PrFin	0,0981	0,043
Alpha de Cronbach	0,9766	0,9916
Média	0,095	0,0454
ANOVA		0,0005

Fonte: Elaborada pelos autores.

O Alpha de Cronbach é uma ferramenta estatística que quantifica, numa escala de 0 a 1, a confiabilidade de um modelo. Analisando os resultados obtidos a partir dos dados desta pesquisa pode-se afirmar com elevado grau de confiabilidade que o agrupamento das 12 variáveis que compõem o fator 1 correlacionam-se fortemente entre si. O valor para todas as variáveis do fator 1 foi de 0,9766,

atendendo assim a indicação determinada por Streiner (2003), que sugere que os valores do coeficiente estejam entre 0,80 e 0,90.

Após determinar a confiabilidade do fator 1, extraiu-se a média dos coeficientes dos 12 fatores que o compõe, para as indústrias nacionais o resultado foi de 0,0454 e para as indústrias multinacionais o valor foi de 0,095, porém não basta analisar comparativamente estes resultados, é necessário testar a hipótese nula dessas médias serem iguais. Assim, com um nível de confiança de 95%, analisando o nível de significância do teste ANOVA igual a 0,0005 rejeita-se a hipótese nula e assume-se a hipótese alternativa de que as indústrias gerenciam as carreiras de seus funcionários de forma distinta.

Analisando por fim as médias, verifica-se que o coeficiente é mais elevado entre as multinacionais, assim pode-se afirmar que estas indústrias oferecem este tipo de benefícios para um maior número de funcionários.

O segundo fator indicado pelo modelo estatístico de análise fatorial, foi composto por 10 variáveis, conforme Tabela 2 e em virtude das características destas variáveis este fator denominou-se “Planejamento de Programas de Carreira”.

Tabela 2: Variáveis que compõe o Fator 2 denominado “Planejamento de Programas de Carreiras”

Variáveis	Coeficientes das Multinacionais	Coeficientes das Nacionais
Vano	0,2081	-0,1049
AvECh	0,0533	-0,102
AcObj	0,207	0,073
AvCom	0,1942	-0,1076
CEvCa	0,0666	-0,0411
AcCar	0,138	-0,0385
PICar	0,0206	-0,073
PosPr	0,026	-0,067
MuPCa	0,0823	-0,058
RecOf	0,1236	-0,092
Apha de Cronbach	0,9846	0,9755
Média	0,112	-0,0611
ANOVA		0,000

Fonte: Elaborado pelos autores

Neste segundo fator, o coeficiente de Alpha de Cronbach também mostrou-se elevado, apontando para uma forte correlação entre as variáveis que compõem este fator, ou seja, um elevado nível de confiabilidade no modelo. Entre as indústrias nacionais o Alpha de Cronbach foi de 0,9755 e entre as indústrias multinacionais este coeficiente foi de 0,9846.

Após a realização do teste de hipóteses, cujo nível de significância foi de 0,000, verificou-se que há evidências estatísticas para rejeitarmos a hipótese nula de igualdade entre as médias desses dois grupos de dados, assim, assumi-se o pressuposto de que o processo de planejamento de programas de gestão de carreira para funcionários, entre indústrias nacionais e multinacionais é diferente. Passou-se então a analisar o resultado das médias dos coeficientes que aponta para um resultado mais elevado entre as indústrias multinacionais, assim é possível afirmar que este tipo de indústria planeja seus programas e projetos de carreiras contemplando um número mais elevado de funcionários.

Outro fator oriundo da análise fatorial denominou-se “Programas de Aposentadoria”, em virtude da característica das 6 variáveis que o compõe, é demonstrado através da Tabela 3.

Tabela 3: Variáveis que compõe o Fator 3 denominado “Programas de Aposentadoria”

Variáveis	Coeficientes das Multinacionais	Coeficientes das Nacionais
Pr4Ap	0,1770	0
Pr2Ap	0,1911	0,2537
Pr3Ap	0,1083	0,0430
ApTra	0,1454	0,2327
PsiAp	0,3666	0,5385
PrRel	0,1474	0
Alpha de Cronbach	0,9286	0,9581
Média	0,1623	0,1780
ANOVA		0,8656

Fonte: Elaborada pelos autores

Novamente, ao analisarem-se os coeficientes do Alpha de Cronbach obtiveram-se os seguintes resultados: 0,9581 e 0,9286 para as indústrias nacionais e multinacionais respectivamente. Estes valores demonstram uma forte correlação entre as variáveis que compõem o fator, ou seja, possuem uma elevada capacidade de explicar o fator.

Estatisticamente, a hipótese nula não pode ser rejeitada para o fator 3, ou seja, através do resultado obtido no teste ANOVA (0,8656) pode-se afirmar que as indústrias nacionais e multinacionais gerenciam de maneira similar as ações e programas voltados ao processo de aposentadoria de seus funcionários. Apesar da média das correlações entre os dois tipos de indústrias serem diferentes (0,178 para as nacionais e 0,1623 para as multinacionais), estatisticamente não há indícios para afirmar que a origem do capital controlador esteja influenciando a maneira como as indústrias gerenciam e qual indústria oferece programas de aposentadoria para um número mais elevado de funcionários.

Os valores zero apresentados na Tabela 3 ocorreu pois nenhuma das empresas nacionais da amostra responderam oferecer estes tipos de benefícios.

Por fim, o quarto fator foi excluído do modelo por apresentar apenas uma variável, o que impossibilita a execução do teste de Alpha de Cronbach, ANOVA e da média.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a apresentação do referencial teórico acerca dos conceitos e teorias da gestão de carreira, do detalhamento descritivo das principais características das indústrias nacionais e multinacionais e da descrição da análise estatística acerca dos dados é possível alcançar algumas conclusões. O tempo médio de operação no Brasil das indústrias multinacionais é mais elevado e, comparação às indústrias nacionais, em média 4 anos.

Neste estudo também ficou evidenciado que as indústrias cuja origem do capital controlador é estrangeira empregam o dobro de funcionários e possuem um percentual mais elevado de funcionários com vínculo empregatício. O percentual de

funcionários com vínculo empregatício nas indústrias multinacionais é uma vez e meia superior ao percentual das indústrias nacionais, enquanto nestas o número de funcionários sem vínculo empregatício é o dobro daquelas.

O grau de escolaridade também foi outro indicador que divergiu quanto ao tipo de indústria pesquisada apesar da maioria dos funcionários em ambos os tipos de indústrias terem o ensino médio (2º grau) completo ou incompleto, é importante evidenciar que o segundo nível de maior volume percentual entre as indústrias nacionais foi o ensino fundamental (1º grau) ou menos (25,4%) enquanto que entre as indústrias multinacionais esta posição foi ocupada por funcionários com o ensino superior (3º grau) completo ou incompleto.

Concernente ao tempo de casa verificou-se que a maioria dos funcionários em ambos os tipos de indústrias estão há menos de 3 anos atuando na empresa, no entanto a informação que chama a atenção refere-se a pulverização dos dados, ou seja, após este patamar a diferença se acentua e constata-se que as multinacionais possuem um significativo número de funcionários em toda extensão temporal.

Dentre os dados descritivos analisados aquele que apresentou-se mais equilibrado e equitativo entre os tipos de indústrias analisados foi a idade média dos funcionários, onde em ambos os tipos o maior percentual de funcionários encontra-se entre 30 e 39 anos e o segundo percentual mais elevado foi o de funcionários entre 25 e 29 anos.

Posteriormente, a análise descritiva procedeu-se a análise estatística fatorial onde concluiu-se que dos processo de planejamento de programas de carreiras, implementação de programas de carreiras e programas de aposentadoria para os funcionários as indústrias nacionais e multinacionais executam os processos inerentes à programas de **aposentadoria**, na média, de forma igualitária, ou seja, a origem do capital controlador da indústria não influencia esta atividade.

No entanto identificou-se uma diferença estatisticamente significativa nos processos de **planejamento** de programas de carreiras e **implementação** de programas de carreira entre indústrias nacionais e multinacionais, concluindo que são estas que englobam o maior número de funcionários.

Ambos os tipos de indústrias convergem para um modelo de gestão de carreira multidimensional, pois consonantes com Baruch (2004) o foco encontra-se concomitantemente dirigido às necessidade individuais e organizacional porém as indústrias classificadas como multinacionais, dentro de um *continuum* estariam mais deslocadas na direção de um modelo sem fronteira a medida que planejam e implementam programas e projetos de carreira a um número maior de funcionários oportunizando à estes maior direcionamento para suas própria carreira, conforme sustentado por Arthur (2008).

REFERÊNCIAS

ADAMSON, S. J., DOHERTY, N. AND VINEY, C. **The Meanings of Career Revisited: Implications for Theory and Practice**. British Journal of Management, 9: 251–259, 1998.

ARTHUR, M. B., INKSON, K., & PRINGLE, J. K. **The new careers: Individual action and economic change**. London: Sage, 1999.

ARTHUR, M.B. **Examining contemporary careers: A call for interdisciplinary**

inquiry. Human Relations, 61, pp.163–186, 2008.

ARTHUR, M.B. & ROUSSEAU, D.M. **The boundaryless career as a new employment principle.** In M.B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), The boundaryless career, New York: Oxford University Press, p. 3-20, 1996.

ARTHUR, M.B., HALL, D.T. & LAWRENCE, B.S. **Generating new directions in career theory.** In: Arthur, M.B., Hall, D.T., Lawrence, B.S (Eds.). Handbook of Career Theory. Cambridge: Cambridge University Press, p. 7-25, 1989.

BARLEY, S.R. **Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology.** In: Michael B. Arthur, Douglas T. Hall & Barbara S. Lawrence (eds.): Handbook of Career Theory. Cambridge: Cambridge University Press, p. 41–65, 1989

BARUCH, Y. **Career systems in transition: A normative model for organizational career practices.** In: BARUCH, Y. Managing Careers: Theory and Practice. Inglaterra: Prentice Hall, 2004.

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

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas – modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006.

GUNZ, H. **The Dual Meaning of Managerial Careers: Organizational and Individual Levels of Analysis.** Journal of Management Studies, 26: 225–250, 1989

HALL, D. T. **Protean careers of the 21st century.** Academy of Management Executive, 10, p. 8-16, 1996.

HUGHES, E.C. **Institutional office and the person.** American Journal of Sociology, 43, p. 404–413, 1937.

HUGHES, E.C. **Careers.** In: Harper, D. & Lawson, H.M. The cultural study of work. Rowman & Littlefield Publishers, Inc., p.130-138 , 2003.

SCHEIN. E. H. **Identidade profissional. Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho.** Tradução Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1993.

SCHEIN. E. H. **Replanejamento de cargos e funções.** Tradução Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996.

SULLIVAN, S. E., & BARUCH, Y. Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. **Journal of Management**, v. 35, p. 1542–1571, 2009.

STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of Personality Assessment**, v. 80, p. 217-222, 2003.

Anexo I

Vano	A empresa adota um processo formal de planejamento e acompanhamento do desenvolvimento profissional de seus empregados, pelo menos uma vez por ano?
AvECh	O processo de planejamento e acompanhamento do desenvolvimento profissional dos funcionários envolve a avaliação por sua chefia imediata?
AvChE	A empresa adota um processo formal de planejamento e acompanhamento do desenvolvimento profissional de seus empregados e esse processo envolve a avaliação da chefia imediata pelo empregado?
Aav	A empresa adota um processo formal de planejamento e acompanhamento do desenvolvimento profissional de seus empregados e este processo envolve uma auto-avaliação e negociação da avaliação com a chefia imediata?
AvMF	O processo de planejamento e acompanhamento do desenvolvimento profissional dos funcionários envolve múltiplas fontes?
ResAv	Como resultado do processo de avaliação é estabelecido um plano de desenvolvimento para o empregado?
AcObj	O processo de planejamento e acompanhamento do desenvolvimento profissional dos funcionários envolve o estabelecimento e acompanhamento de objetivos e metas de desempenho?
AvCom	O processo de planejamento e acompanhamento do desenvolvimento profissional dos funcionários envolve a avaliação do desenvolvimento de competências por parte do empregado?
CevCa	Há cursos ou eventos para planejamento de carreira?
BibMa	Há biblioteca, manuais ou software para planejamento de carreira?
AcCar	Há aconselhamento de carreira através de reuniões estruturadas com a chefia imediata ou pessoas designadas pela empresa?
GrAss	Há grupos de empregados assistidos por profissionais da empresa ou especialmente contratados para efetuar aconselhamento de carreira?
AcSi	A empresa acompanha sistematicamente o processo de recolocação dos demitidos?
EICur	A empresa orienta os empregados na elaboração de currículos?
IndEm	A empresa indica os empregados demitidos a outras empresas parceiras?
ConTer	A empresa mantém apoio de consultoria terceirizada para auxiliar a recolocação do empregado?
PICar	O plano de carreira é estruturado, formalizado e praticado?
Pcar	Há divulgação formal de informações sobre os planos de carreira?
PosPr	Os requisitos de acesso às posições previstas no plano de carreira são conhecidos pelos empregados?
MuPCa	As mudanças nos processos de carreira são sempre comunicadas formalmente aos empregados?
RecOf	A empresa mantém um programa formal de recrutamento interno?
PreAp	A empresa adota programa de preparação para aposentadoria?
Pr4Ap	A empresa adota programa de preparação para aposentadoria e a preparação começa 4 ou mais anos antes da aposentadoria?
Pr2Ap	A empresa adota programa de preparação para aposentadoria e a preparação começa 2 ou mais anos antes da aposentadoria?
Pr3Ap	A empresa adota programa de preparação para aposentadoria e a preparação começa 3 ou mais anos antes da aposentadoria?
PrFin	A preparação de programas para aposentadoria envolve aspectos financeiros?
ApTra	A empresa adota programa de preparação para aposentadoria e a preparação envolve transição de carreira para outras atividades após o processo de aposentadoria?
PsiAp	A empresa adota programa de preparação para aposentadoria e a preparação envolve assistência psicológica à pessoa a ser aposentada?
FamAp	A empresa adota programa de preparação para aposentadoria e a preparação envolve a família da pessoa a ser aposentada?
PrRel	A empresa mantém programa de relacionamento e/ou contato com os aposentados?