

CARREIRAS E GESTÃO DE PESSOAS: TIPOLOGIAS, GERAÇÕES e CONCEPÇÕES

UMA REVISÃO DE LITERATURA

Michael Lucas Silveira Coraggio
ml547968@gmail.com

Sara Rillery Alves de Moura
sararillery2006@gmail.com

João Victor Fernandes de Oliveira
jjjoaovictor2016@gmail.com

Lorena de Carvalho Viana Maciel
lorenna.vian.@gmail.com

Ana Beatriz Lobato Santana
anabeatrizlobato897@gmail.com

RESUMO

A habilidade de liderar pessoas e equipes vai além da simples gestão de tarefas; envolve entender e motivar os colaboradores, criando um ambiente onde todos se sintam valorizados e engajados. Essa é a chave para o sucesso sustentável de qualquer organização. Logo, para que seja possível um bom desempenho organizacional, é fulcral compreender a complexidade das carreiras e dos interesses individuais dos colaboradores. Dessa maneira, esta pesquisa buscou identificar, por meio de ampla revisão bibliográfica, as diferentes concepções de carreira existentes, a relação entre carreiras e gerações, as tipologias baseadas na mobilidade e na natureza jurídica, bem como os principais benefícios das carreiras nas organizações. A pesquisa permitiu concluir que o termo carreira é polissêmico, podendo envolver adaptabilidade às mudanças ao longo de uma jornada profissional, criatividade, aproveitamento de oportunidades, de forma dinâmica e flexível, conferindo liberdade ao profissional, podendo ou não envolver estabilidade e volatilidade a partir do autoconhecimento. Permitiu também compreender que as gerações podem ter expectativas sobre fidelidade à organização, geração de patrimônio, bem-estar pessoal, ascensão profissional, liberdade em relação ao trabalho e exercício da criatividade, considerando-se ainda a importância das carreiras para indivíduos e organizações.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Carreiras; Gerações.

ABSTRACT

The ability to lead people and teams goes beyond simple task management; It involves understanding and motivating employees, creating an environment where everyone feels valued and engaged. This is the key to the sustainable success of any organization. Therefore, in order to achieve good organizational performance, it is crucial to understand the complexity of careers and the individual interests of employees. Thus, this research sought to identify, through a broad literature review, the different existing career conceptions, the relationship between careers and generations, the typologies based on mobility and legal nature, as well as the main

benefits of careers in organizations. The research allowed us to conclude that the term career is polysemic, and may involve adaptability to changes throughout a professional journey, creativity, use of opportunities, in a dynamic and flexible way, conferring freedom to the professional, and may or may not involve stability and volatility from self-knowledge. It also allowed us to understand that generations may have expectations about loyalty to the organization, generation of wealth, personal well-being, professional advancement, freedom in relation to work and the exercise of creativity, also considering the importance of careers for individuals and organizations.

Key-words: People Management; Careers; Generations.

1. INTRODUÇÃO

A carreira é um processo contínuo de desenvolvimento profissional que abrange a trajetória de um indivíduo ao longo de sua vida laboral. A carreira é, portanto, uma combinação de experiências, escolhas e contextos que moldam a atuação do indivíduo no mercado de trabalho (Dutra, 1996).

De acordo com Dutra (1996), as carreiras são vitais para as organizações, pois promovem o engajamento e a motivação dos funcionários, o que, por sua vez, aumenta a produtividade. Estratégias eficazes de desenvolvimento de carreira ajudam a reter talentos, aumentar a lealdade e alinhar as aspirações individuais com as metas organizacionais.

As carreiras contribuem para a realização individual, a mobilidade social e o desenvolvimento econômico. Além disso, planos de carreira sólidos podem levar a uma força de trabalho mais qualificada, beneficiando a sociedade como um todo, impulsionando a inovação e melhorando a qualidade de vida. (Chiavenato, 2003).

Os pesquisadores escolheram esse tema central pela relevância das carreiras e de suas contribuições para a sociedade, bem como pelo interesse dos pesquisadores em compreender, com mais profundidade, a multiplicidade de conceituações existentes acerca da temática.

A questão-problema a ser respondida envolveu identificar, analisar e descrever as diferentes concepções de carreira, suas denominações ou tipologias, características, relação com gerações e os principais benefícios oferecidos para indivíduos e organizações.

Para que fosse possível responder a questão problema foi necessário estudar os fatores que influenciam as concepções de carreiras, de que forma se constitui uma concepção de carreira, quais os tipos existentes de carreiras e sua relação com mobilidade.

Foi também necessário compreender os diferentes entendimentos de carreira para as diversas gerações, de acordo com fatos históricos, contextos econômicos e questões sociais vivenciadas por estes indivíduos.

A pesquisa – sobre gestão de pessoas e carreiras – foi iniciada com a suposição de que, devido à sua complexidade, o entendimento acerca de carreira é pouco difundido entre grande parcela da população, sendo, portanto, necessário facilitar o debate sobre a temática.

Os pesquisadores consideraram também, como suposição, que a temática da pesquisa é pouco explorada no cotidiano da sociedade brasileira. Portanto, o estudo acerca do assunto torna-se fulcral, com a finalidade de difundir o conhecimento sobre as carreiras e sua importância.

Após aspectos introdutórios sobre carreiras, o artigo científico foi estruturado em torno dos temas, Gestão de Pessoas, Carreira Proteana, Carreira Caleidoscópica, Carreira Sem Fronteiras, Carreira Empreendedora e Carreira Pública, também foram abordadas as distintas gerações de carreiras, além disso, a metodologia utilizada, foi e as conclusões obtidas.

A pesquisa foi baseada em uma ampla revisão bibliográfica de artigos, teses e livros; visando fornecer uma fundamentação teórica sólida, identificar lacunas de conhecimento e desenvolver uma análise crítica e contextualizada. Dessa forma, o trabalho oferece uma conclusão abrangente do estudo científico, integrando múltiplas contribuições acadêmicas e suas inter-relações (Gil, 2008).

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica de leitura conjunta de diversos autores que abordam a temática, análise de tabelas e de desenvolvimento do trabalho.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Uma revisão bibliográfica é fundamental na construção da pesquisa científica, permitindo que conheçamos a metodologia da revisão. Os meios de estudo que podem ser utilizados são: livros, artigos científicos, teses, dissertações, anuários, revistas, leis e outros tipos de fontes escritas que já foram publicadas (Fonseca, 2002, apud Gerhardt *et al.*, 2009).

A revisão bibliográfica para Fonseca (2002, p. 32) é executada

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (Fonseca, 2002, p. 32).

Garcia (2016, p. 293) explica a importância do levantamento na revisão bibliográfica. Para ele

“Normalmente os pesquisadores apresentam uma revisão bibliográfica do assunto porém não apresentam nenhuma contribuição, nenhum resultado da pesquisa, e encerram sem saber para que serviu todo o trabalho. É importante que seja elaborada uma boa revisão bibliográfica, um levantamento do estado da arte daquele conteúdo. Esse levantamento bibliográfico sem que seja feita uma contribuição, uma nova proposta, quer seja contra ou a favor do que foi levantado na revisão não pode, por si só, ser considerado uma pesquisa, quanto mais bibliográfica, pois, toda pesquisa busca uma contribuição ou uma resposta ao problema proposto” (Garcia, 2016, p. 293).

Gil (2002) destaca que as fontes são uma etapa fundamental na composição da revisão bibliográfica. Consultar especialistas ou pessoas na mesma área, contribui na identificação das fontes capazes de fornecer as respostas adequadas à solução do problema proposto e críticas do material a ser consultado.

De acordo com Gil (2002), os textos científicos foram especialmente relevantes para a pesquisa devido à sua atualidade e foco, elementos fundamentais para o estudo de carreiras no contexto da gestão de pessoas.

2.1 – GESTÃO DE PESSOAS

De início, é possível dizer que a gestão pode ser compreendida como um conjunto de esforços que visam organizar, dirigir e coordenar as atividades de um grupo que possuem o objetivo de alcançar um resultado em comum (Lacombe, 2004).

No contexto da gestão, uma pessoa é considerada um ativo fundamental de uma organização. Mais do que apenas um recurso humano ou funcionário, uma pessoa é vista como um indivíduo com um leque de habilidades, experiências, conhecimentos e características únicas que podem contribuir para os objetivos e o sucesso da organização (Chiavenato, 1999).

Chiavenato (1999) reconhece a importância de tratar os funcionários como seres humanos completos, com suas próprias necessidades, motivações e aspirações, e destaca a importância de criar um ambiente de trabalho que promova o engajamento, a satisfação e o bem-estar dos colaboradores.

O autor salienta que gestão de pessoas é uma abordagem estratégica que visa atrair, desenvolver e reter talentos dentro das organizações, alinhando os objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos da organização.

Uma vez alinhados esses objetivos, e sua interdependência entre os colaboradores e a organização, a relação funcionário-empresa torna-se uma via de mão dupla. Os colaboradores

ajudam a empresa a dar resultado, e a empresa satisfaz as necessidades financeiras do colaborador (Chiavenato, 1999).

Para além de sua definição, a Gestão de Pessoas necessita ser compreendida como um conjunto de atividades permeáveis ao contexto organizacional, considerando cultura, clima e estrutura da empresa, que visam criar um ambiente motivador para os funcionários, contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade da empresa. Em resumo, busca maximizar o potencial humano nas organizações (Andujar, 2014).

Um modelo de gestão de pessoas é a estrutura organizacional para guiar o comportamento no trabalho, considerando todos os fatores que afetam os indivíduos. Vai além do aspecto instrumental, incorporando diferentes lógicas que moldam o comportamento organizacional. Sistematiza elementos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais que direcionam a ação e a decisão na organização (Vasconcelos, 2005).

De acordo com Vasconcelos (2005), a tecnologia impacta a gestão de pessoas com uma espécie de revolução na área. O avanço da tecnologia proporciona aos administradores responsáveis por gerir a área de RH de uma empresa a obter muito mais informações do que em épocas passadas, possibilita também novas atividades que podem ser proporcionadas aos colaboradores de forma remota. Em suma, o avanço da tecnologia contribui para o avanço da gestão de pessoas.

2.2 – CARREIRAS

De acordo com Dutra (1996) as carreiras não possuem uma definição objetiva, podendo ser entendida de diversas formas, levando em consideração as experiências individuais e únicas de cada indivíduo. Sendo assim, é impossível existir uma única definição de sucesso na carreira, visto que as pessoas têm objetivos, prioridades e concepções de sucesso variadas.

Os fatores que influenciam nas ideias de carreiras segundo Dutra (2010) incluem aspectos pessoais, como interesses e habilidades; influências sociais, como família e cultura; e contextos econômicos e organizacionais.

O Autoconhecimento é o entendimento das próprias habilidades, vivências e objetivos é um fator crucial para uma interpretação sobre carreira. Já as Experiências Educacionais são, assim como o autoconhecimento, a formação acadêmica, para Dutra, é outro fator essencial na compreensão de carreira, pois tem o poder de moldar os gostos e interesses dos indivíduos (Dutra; 2010).

A geração conhecida como “*veteranos*”, dos nascidos entre 1920-1945, cresceu em uma realidade influenciada pela Grande Depressão e pela Segunda Guerra Mundial, fazendo com que acreditassem no trabalho árduo e em figuras de autoridade.

Quando contratados costumam ser leais a seus patrões, respeitosos com relação à autoridade, trabalhadores e úteis, acreditando, portanto, em uma carreira pautada na fidelidade a uma empresa (Knob; Goergen, 2016).

Os “*baby boomers*”, nascidos entre 1945-1960, são a geração dos nascidos após a Segunda Guerra Mundial, que vivenciaram uma era de avanços tecnológicos e científicos. Essa geração valoriza intensamente a realização pessoal e o sucesso material, caracterizando-se por uma ética de trabalho sólida e um desejo de aproveitar os frutos de seus esforços. Seus valores mais altos são o sentido de realização e o reconhecimento social (Knob; Goergen, 2016).

Knob e Goergen (2016) afirmam que a geração “X”, dos nascidos entre 1960-1980, teve sua vida mais influenciada pela globalização, promovendo uma espécie de revolução quanto ao entendimento sobre carreiras. Esses valorizam mais o bem-estar, a flexibilidade e a satisfação no trabalho. Consequentemente, essa geração mostrou-se menos disposta a se sacrificar em prol dos seus empregadores, em relação às gerações anteriores.

A geração “Y” ou “*Millennials*”, dos nascidos entre 1980 e 1999, cresceu com uma forte ligação com a tecnologia, e tempos de relativa paz no mundo. Tais fatores podem ser a explicação para que esse grupo seja conhecido como a geração questionadora, ansiosa, conectada e individualista. Apresentam um forte desejo de ascensão na carreira, o que faz buscarem um desempenho cada vez melhor no trabalho.(Knob; Goergen, 2016).

A geração “Z”, dos nascidos entre 2000 e 2010 - atravessada pela pandemia no início da carreira - se sente sobrecarregada por traumas e medos. Os integrantes dessa geração almejam cargos que sejam cargos menos técnicos e mais criativos, desejando mudar a cultura das empresas. Não possuem grande ambição de ascensão na carreira, ao contrário das gerações “Y” e “*Baby Boomers*” (Almeida, 2022).

2.2.1 – Carreira proteana

O termo Proteano é referente ao deus grego Proteu, que mudava sua aparência de acordo com as condições. A carreira proteana é uma abordagem que reconhece a importância de se adaptar e ser flexível na carreira profissional. Ao invés de seguir um rumo padrão em uma única área ou especialização, este modelo de carreira compreende a capacidade de mudar de direção, buscando analisar papéis distintos e habilidades no decorrer do tempo (Hall, 1996, p.8).

Uma carreira proteana inspira os profissionais a serem eficientes na busca por novas oportunidades, a desenvolverem um amplo interesse de habilidades e a se adaptarem a diferentes contextos profissionais. Isso envolve mudanças de emprego, transições entre setores ou até mesmo na criação de empreendimentos próprios (Hall, 1996).

Em um mundo caracterizado pela constante mudança e incerteza, a carreira proteana se torna essencial para que os profissionais possam prosperar e encontrar realização em suas

trajetórias profissionais. Ao adotar um pensamento proteano, os profissionais estão preparados para enfrentar os desafios da melhor forma e aproveitar as oportunidades que surgem ao longo de suas carreiras (Hall, 1996).

2.2.2– Carreira caleidoscópica

A carreira Caleidoscópica é uma trajetória profissional dinâmica e flexível, onde cada decisão ou mudança provoca uma reorganização das oportunidades, permitindo constante reconstrução e estudos de novos caminhos (Mainiero e Sullivan 2005).

Um caleidoscópico, segundo o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2011, p. 153) pode ser considerado

“um pequeno instrumento cilíndrico, em cujo o fundo há fragmentos móveis de vidro colorido, os quais, ao refletirem-se sobre um jogo de espelhos angulares dispostos em uma determinada distância, produzem um número infinito de combinações e imagens variadas” (Houaiss, 2011, p. 153).

Mainiero e Sullivan (2006) usam a metáfora do caleidoscópio para descrever como os trabalhadores ajustam suas carreiras conforme suas vidas mudam. Assim como um caleidoscópio gera novas imagens a partir de fragmentos, as carreiras se transformam de acordo com novas oportunidades e desafios. A avaliação das escolhas de carreira é dinâmica e flexível, adaptando-se às mudanças pessoais e profissionais.

Ao adotarem movimentos mais fáceis, motivados pela configuração de seus caleidoscópios de vida, muitas pessoas têm criado carreiras não tradicionais e configurações de trabalho alternativas ao modelo organizacional de carreiras desenvolvidas, em contínuo repensar conforme giram seus caleidoscópios de necessidades e prioridades (Mainiero; Sullivan, 2006).

O conceito de carreira caleidoscópica é valioso em termos individuais, pois ajuda pessoas a realizar uma autoavaliação em relação à trajetória profissional e ao crescimento pessoal. Além disso, é benéfico em contextos organizacionais, permitindo que os profissionais ajustem suas atividades profissionais conforme a configuração das lentes de seus caleidoscópios (Scalabrin, 2008).

Nessa lógica, é crucial para os líderes de equipe compreenderem as necessidades de seus talentos para criarem alternativas atraentes que promovam a retenção e a máxima contribuição desses profissionais (Scalabrin, 2008).

2.2.3- Carreira sem Fronteira

A carreira sem fronteiras é inicialmente caracterizada por trajetórias profissionais que não estão necessariamente ligadas a uma única organização e que não são representadas por uma sequência comum e linear de crescimento dentro das organizações. A carreira sem fronteiras é definida como uma sequência de oportunidades de trabalho que vão além das fronteiras de um único emprego (Defillipi; Arthur, 1996).

Sullivan e Arthur (2006) argumentam que esse tipo de carreira pode ser definido de acordo com distintos graus de movimentações físicas e psicológicas em sucessivas situações de emprego. Uma orientação voltada para a carreira sem fronteiras implica nessas duas principais dimensões: mobilidade física e mobilidade psicológica

Mobilidade física diz respeito ao desejo da pessoa de ser empregada por várias empresas e de fazer uma transição de função ou atividades para além das fronteiras da organização, sendo que, nesse caso, apenas há comprometimento com o trabalho na medida em que o indivíduo percebe que está se desenvolvendo (Sullivan; Arthur, 2006)

Mobilidade psicológica implica a percepção e a interpretação do autor da carreira sobre sua própria capacidade de fazer transições profissionais. Refere-se a características dos profissionais que preferem interagir com pessoas, que se sentem motivados por novas experiências, situações e aprendizado no trabalho, com um olhar além das fronteiras de sua atual empresa (Sullivan; Arthur, 2006).

Para que essas formas de mobilidade aconteçam é necessário que o indivíduo seja mais independente em relação ao empregador; que exista uma relação de troca entre eles; que haja uma expansão do conhecimento e da rede de relacionamentos do empregado para além das fronteiras da organização; e que ocorra a quebra de expectativas tradicionais em relação à hierarquia e ao crescimento na carreira (Sullivan; Arthur, 2006).

Indivíduos com orientação de carreira sem fronteiras buscam desenvolver habilidades, competências e conhecimentos úteis à sua atuação profissional, independentemente de onde eles estejam desenvolvendo suas atividades, de forma a tornar possível a sua transferência entre as várias organizações onde optem por trabalhar (Mainiero; Sullivan, 2006).

2.2.4- Carreira Empreendedora

A carreira empreendedora é uma jornada que atrai indivíduos visionários e proativos que desejam construir seus próprios caminhos profissionais. Envolve a criação, desenvolvimento e operação de empreendimentos independentes, impulsionados por ideias inovadoras e uma paixão por realizar mudanças significativas no mercado e na sociedade (Marques, 2019).

Um aspecto fundamental da carreira empreendedora é a disposição para assumir riscos calculados. Os empreendedores estão constantemente enfrentando incertezas e desafios, seja na identificação de oportunidades de mercado, no desenvolvimento de produtos ou serviços, ou na gestão das operações do negócio. No entanto, é essa disposição para enfrentar o desconhecido que muitas vezes leva ao crescimento e ao sucesso empreendedor (Marques, 2019).

Além disso, a carreira empreendedora é caracterizada por uma mentalidade de aprendizado contínuo e adaptação. Os trabalhadores desse ramo, entendem que o mundo dos negócios está em constante evolução e estão dispostos a se adaptar rapidamente para aproveitar novas oportunidades e superar desafios (Marques, 2019).

Os empreendedores estão constantemente buscando maneiras de criar valor para seus clientes, seja através do desenvolvimento de novos produtos ou serviços, da otimização de processos existentes ou da introdução de novas abordagens de mercado. Eles estão sempre questionando o status quo e buscando maneiras de fazer as coisas de forma mais eficiente, eficaz e impactante (Marques, 2019).

2.2.5 - Carreira Pública

A carreira pública é composta por cargos e funções ocupados por servidores públicos, profissionais que trabalham para instituições governamentais nas esferas federal, estadual ou municipal. Esses servidores desempenham um papel essencial em áreas como saúde, educação, segurança e infraestrutura, garantindo que serviços fundamentais sejam prestados à população de maneira eficiente e equitativa (Pereira, 1996).

Uma das características mais marcantes da carreira pública é a estabilidade no emprego. Servidores públicos têm a garantia de continuidade em seus cargos, casos específicos como má conduta, devido às leis e regulamentos que protegem contra demissões autoritárias (Pereira, 1996).

Sendo assim, assegura a estabilidade e contribui para a manutenção dos serviços públicos essenciais. Para assegurar essa estabilidade e eficiência no desempenho das funções, os órgãos públicos realizam processos seletivos rigorosos, visando selecionar indivíduos capacitados e responsáveis, o que melhora a eficiência da máquina pública (Pereira, 1996).

O ingresso na carreira pública é realizado através de concursos públicos, que são processos seletivos rigorosos baseados em qualificações e desempenho em provas. Esses concursos promovem a meritocracia e garantem igualdade de oportunidades, selecionando profissionais capacitados para desempenhar suas funções com competência (Pereira, 1996).

No Brasil, a carreira pública é altamente desejada, em parte devido ao alto índice de desemprego no país, à incerteza do setor privado e à garantia de estabilidade até a aposentadoria,

como destacam Balassiano et al. (2014). Essa estabilidade e a segurança no emprego são fatores que tornam a carreira pública atraente para muitos candidatos (Pereira, 1996).

Os servidores públicos estão sujeitos a um conjunto de leis e regulamentos que estabelecem seus direitos e deveres, incluindo códigos de ética e sistemas de avaliação de desempenho. Essas normas favorecem a integridade, eficiência e responsabilidade no serviço público, promovendo a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Pereira, 1996).

3. METODOLOGIA

Segundo Martins e Theóphilo (2007), a palavra metodologia faz referência a uma disciplina e ao seu objeto. Na disciplina, a metodologia é uma área de conhecimento dedicada ao estudo dos métodos e processos utilizados em diferentes campos do saber. Ela não se limita a um único campo de estudo, mas examina as abordagens gerais para a condução de pesquisas e investigações científicas em várias disciplinas.

O principal objetivo da metodologia como disciplina é entender e aprimorar os procedimentos de pesquisa, garantindo que sejam rigorosos e adequados para a obtenção de resultados confiáveis. Isso inclui a análise crítica de como os métodos são escolhidos, aplicados e avaliados em diferentes contextos científicos. A metodologia busca estabelecer diretrizes e melhores práticas que possam ser aplicadas para melhorar a qualidade e a eficácia da pesquisa em geral (Martins; Theóphilo, 2007).

Referente ao objeto de estudo, Martins e Theóphilo (2007) alegam que a metodologia se refere especificamente aos métodos e técnicas utilizados dentro de uma disciplina ou área de pesquisa particular. Aqui, a metodologia não é apenas o estudo dos métodos, mas a aplicação concreta desses métodos para investigar e compreender fenômenos dentro de um campo específico.

A metodologia desempenha um papel fundamental em garantir que a pesquisa seja conduzida de maneira estruturada e rigorosa. Ela ajuda a assegurar que os métodos utilizados sejam apropriados para responder às perguntas de pesquisa e que os resultados obtidos sejam válidos e replicáveis (Martins; Theóphilo, 2007).

3.1 – Revisão Bibliográfica

Uma revisão bibliográfica pode ser conceituada como componente da pesquisa bibliográfica e etapa essencial nas investigações científicas, pois identifica e sintetiza pesquisas existentes em determinada área/tema do conhecimento, auxiliando o pesquisador na identificação de lacunas que possam suscitar novas indagações (Souza, *et al.*, 2021).

Esta pesquisa buscou sintetizar as informações de diversos textos científicos, ideias e autores relacionados ao tema pesquisado, conforme sugere Fonseca (2002), a fim de encontrar documentos que contribuam para o tema desta pesquisa.

Além disso, os pesquisadores buscaram identificar semelhanças e distinções entre as teses encontradas, a fim de aprofundar o debate acerca do tema pesquisado e apresentar argumentos sólidos sobre a gestão de pessoas e as carreiras (Souza, *et al.*, 2021).

Desse modo, esta pesquisa buscou reunir informações de forma que a revisão bibliográfica auxiliasse de maneira produtiva na elaboração da pesquisa, do tema proposto e das diferentes concepções possíveis relacionadas ao tema de carreiras.

4 – PESQUISA

Dentro do contexto pesquisado, e buscando compreender as diferentes ideias que os autores têm sobre carreiras e suas diferentes concepções, diversos pontos foram pesquisados, tanto em relação aos conceitos de carreiras existentes, quanto em relação às diferentes interpretações de tais conceitos.

4.1 – Conceituações de Carreira

A carreira envolve um termo subjetivo, de maneira que os autores podem possuir diferentes ideias, concepções e definições sobre o mesmo termo. O quadro 1 - Conceitos e definições sobre carreiras - fornece as conceituações de carreira de autores pesquisados a partir do critério de acessibilidade.

Quadro 1- Conceitos e definições sobre carreiras

Autor	Conceito/Definição
Dutra (1996)	Acredita que não existe uma única definição para carreiras, sendo, portanto, um conceito interpretativo.
Hall (1996)	A carreira pode ser vista como a capacidade de se adaptar às mudanças que ocorrem ao longo da jornada profissional.
Marques (2019)	Acredita na carreira como capacidade de demonstrar criatividade e adaptabilidade, fazendo suas próprias oportunidades por meio do empreendimento.
Mainiero e Sullivan (2006)	Acreditam que a carreira deve ser dinâmica e flexível, conferindo liberdade para os indivíduos.
Defillippi e Arthur (1996)	Reconhecem que carreira é uma sequência de oportunidades de trabalho que vão além das fronteiras de um único emprego
Pereira (1996)	Acredita em uma carreira estável e sem volatilidade, proporcionada por cargos públicos.
Scalabrin (2008)	A carreira é um processo de autoconhecimento, baseado nas vivências e crenças individuais.

Elaboração: Pesquisadores (2024).

4.2 – Carreira Para as Gerações

A ideia sobre carreira varia, também, entre as diferentes gerações que atuaram no mercado de trabalho, podendo ser influenciada por aspectos culturais da época e contexto histórico, conforme sintetizado no quadro 2 - Gerações e Características Relacionadas à Carreira.

Quadro 2 - Gerações e Características Relacionadas à Carreira

4.3 – Tipos de Carreiras Abordados

Geração	Características Relacionadas à Carreira	Expressão-chave
“Veteranos”	Tendem a possuir elevada fidelidade à uma empresa, pois buscam estabilidade (Knob; Goergen, 2016).	Fidelidade à organização
“Baby Boomers”	Possuem forte desejo por realizações materiais, fazendo-os almejam grandes ascensões na carreira (Knob; Goergen, 2016).	Geração de Patrimônio
“X”	Essa foi a primeira geração que se importou com o bem-estar, mostrando-se menos disposta a se sacrificar em prol das empresas (Knob; Goergen, 2016).	Bem-estar pessoal
“Y / Millennials”	Essa geração voltou a almejar grandes ascensões na carreira, assim como a geração dos “Baby Boomers”, se mostrando mais individualista e competitiva (Knob; Goergen, 2016).	Ascensão profissional

Elaboração: Pesquisadores (2024).

Por se tratar de um conceito complexo e amplo, existem diversos tipos de carreiras, possuindo os mais diferentes entendimentos e interpretações. O quadro 3 — ideia e definição dos tipos de carreiras - Relaciona os 5 tipos de carreiras pesquisadas no contexto do trabalho realizado no ambiente organizacional.

Quadro 3 - Ideia e definição dos tipos de carreiras

Tipo de Carreira	Ideia/Definição
“Carreira Proteana”	Segundo Hall (1996) - principal pesquisador de tal tipo de carreira -, a carreira proteana pode ser entendida como aquela que inspira os profissionais a desenvolverem novas habilidades, buscarem novas oportunidades e a aumentarem a sua adaptabilidade; sendo fundamental no mercado de trabalho contemporâneo.
“Carreira Caleidoscópica”	Para Mainiero e Sullivan (2006), a carreira caleidoscópica é o tipo de carreira que se molda de acordo com as mudanças na vida particular do indivíduo, ou seja, representa um movimento harmônico entre a vida pessoal e a vida profissional.
“Carreira Sem Fronteira”	Para Sullivan e Arthur (2006), a carreira sem fronteiras é um tipo de carreira em que o trabalhador não foca diretamente em seguir uma linha de crescimento comum nas empresas, sendo assim, essa carreira é caracterizada por uma sequência de oportunidades que vão além das fronteiras de um único emprego.
“Carreira Empreendedora”	Para Marques (2019) A carreira empreendedora é um tipo de carreira em que o trabalhador cria, desenvolve e opera seu próprio negócio, tudo isso com base em riscos e incertezas. Os empreendedores que seguem esse tipo de carreira costumam ter um aprendizado contínuo em relação ao mercado e seus valores.
“Carreira Pública”	Para Pereira (1996) a carreira pública é um tipo de carreira em que seus cargos são exercidos por funcionários públicos que auxiliam o governo em esferas estaduais, municipais ou federais. Essa carreira é marcada pelos rigorosos processos seletivos para o ingresso em tal ramo, em contrapartida esses trabalhadores possuem uma estabilidade muito grande quando ingressam.

Elaboração: Pesquisadores (2024).

4.4 – Influência das carreiras na Gestão de Pessoas

Para que uma organização tenha sucesso, é imprescindível que haja uma boa gestão de pessoas e, para alcançar a excelência, a compreensão acerca das carreiras pode se tornar uma grande aliada. O quadro 4 - Benefícios da carreira para a gestão de pessoas - destaca a importância das discussões sobre carreira no ambiente organizacional.

O quadro 4 — Benefícios da carreira para a gestão de pessoas.

Autor	Concepção
Chiavenato (2004)	O autor enfatiza a importância do desenvolvimento de carreira como uma ferramenta de motivação e retenção de talentos nas organizações.
Mainiero e Sullivan (2006)	Valorizam a flexibilidade nas carreiras como forma de potencializar a produção das organizações.
Marques (2019)	O espírito empreendedor dos indivíduos ajuda na melhor tomada de decisões nas empresas, possibilitando melhores resultados.
Pereira (1996)	A carreira baseia-se numa jornada estável, que proporciona um melhor desempenho.

Elaboração: Pesquisadores (2024).

5 – CONCLUSÃO

A questão-problema a ser respondida envolveu identificar, analisar e descrever as diferentes concepções de carreira, suas denominações e características, além dos principais benefícios oferecidos pelas concepções apresentadas. Nesse contexto, a pesquisa permitiu concluir que muitas são as concepções envolvendo carreiras.

O termo carreira pode contemplar adaptação às mudanças durante uma sequência de jornada profissional, uso da criatividade em aproveitamento das oportunidades em um ambiente dinâmico e flexível, conferindo liberdade ao profissional, podendo ou não conter a instabilidade e volatilidade, a partir do autoconhecimento.

A carreira pode também estar associada à característica prevalente de determinadas gerações, tal como observado em relação aos veteranos, *baby boomers*, geração X, geração Y ou *Millennials*, geração Z, para os quais, respectivamente, as carreiras buscam fidelidade, patrimônio, bem-estar, ascensão, liberdade e criatividade.

A carreira também pode ser identificada pelo movimento proposto pelo indivíduo, tal qual como observado na carreira proteana, caleidoscópica, empreendedora e sem fronteira. Por outro lado, pode também, se referir ao tipo de organização e sua natureza jurídica, tal como ocorre com a carreira pública.

No contexto organizacional, as carreiras exercem grande influência nas pessoas, na medida em que podem representar ferramentas de motivação e retenção, potencializar a produção, favorecer a tomada de decisão sobre mobilidade nas empresas e proporcionar o melhor desempenho dos empregados que delas se beneficiam.

O tema carreira e gestão de pessoas envolve dois elementos essenciais no contexto organizacional, a partir do indivíduo que explora, escolhe, desenvolve e exerce estratégias em seu caminho profissional.

Para novas pesquisas os pesquisadores sugerem um estudo de caso prático envolvendo profissionais que optaram por carreiras descritas neste trabalho, buscando-se compreender seus propósitos e aderência aos conceitos indicados.

REFERÊNCIAS

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras**: Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 4. Ed. Barueri: Manole, 2014.
Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcellos.

SCALABRIN, A. C. Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas: Um estudo descritivo sobre decisões de opt-out. **Dissertação de Mestrado** (Economia, Administração e Contabilidade). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

Bandeira, P. B. Adaptação e Evidências de Validade da Escala de Parâmetros da Carreira Caleidoscópica. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, S. Paulo, v. 20, n. 1, p. 103-114.

SILVA, JOSÉLIA RITA DA; BALASSIANO, MOISÉS ; SILVA, ALFREDO RODRIGUES LEITE DA . Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. RAC. **Revista de Administração Contemporânea** (Online), v. 18, p. 01-19, 2014.

STRACK KNOB, Mônica Aline et al Percepção de Carreira para a geração Y- Um desafio para as Organizações. Recape; **Revista De Carreira e Pessoas**, Dez 2016, vol.6, n.03,p 332-345 .São Paulo SP.

PUCMINAS.BR. **Métodos de Revisão Bibliográfica nos Estudos Científicos**.13/04/2020.

SALES VILLAR, M. **Dicionário Houaiss Conciso**. 1.ed. São Paulo: Moderna, 2011.

STONER, JAMES A. F. **Administração**. 2.ed. South Carolina: PHB, 1982.

LACOMBE, FRANCISCO. **Teoria Geral da Administração**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípios de Administração**. 6.ed. Califórnia: Pioneira, 1972.

CAMPOS, Livia Rezende Miranda *et al.*, A revisão bibliográfica e a pesquisa bibliográfica numa abordagem qualitativa. **Revista FUCAMP**, Caderno da FUCAMP, Minas Gerais MG, v. 22, , n. 57, p.96-110, 2023.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). **Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues** MIS Quarterly, 25(1), 107-136.

Choo, C. **A Organização do Conhecimento**: Como as Organizações Usam a Informação para Criar Significado, Construir Conhecimento e Tomar Decisões. São Paulo: Senac, 2006.

Creswell, J. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 4. ed. Los Angeles: Sage, 2014.

Davenport, T.H.; Prusak, L. **Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Gil, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Gil, Cláudio. *A Nova Gestão de Pessoas: O que é e como implementar*. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

Morgan, Jacob. *O Futuro do Trabalho: Atraia Novos Talentos, Desenvolva Melhores Líderes e Crie uma Organização Competitiva*. pág 286 Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2016.

Maria T.; Fleury, A. *Carreiras Caleidoscópicas: A Gestão de Carreira no Século XXI*. São Paulo: Editora Gente, v:1, pág 288, 2009.

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. **Métodos de Pesquisa**. 1.ed. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009.