

# O COMPORTAMENTO ÉTICO NA GESTÃO DE CARREIRA COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO<sup>1</sup>

Lourdes de Fátima Martins dos Santos Cavaciocchi<sup>2</sup>  
Adriana Leônidas de Oliveira<sup>3</sup>

## Resumo

As mudanças sociais, políticas e tecnológicas presentes na atualidade refletem no ambiente externo e interno das organizações e obrigam-nas a uma busca constante de alternativas e novas oportunidades de negócios. A gestão de pessoas é um elemento diferenciador no sucesso da organização, por isso as empresas investem em profissionais preparando-os para essas tendências, para que elas não apenas continuem no mercado, mas se tornem cada vez mais competitivas. É neste contexto que a administração de carreiras vem apresentando importante contribuição, incentivando o desenvolvimento das pessoas e das organizações. O objetivo deste estudo é fazer uma reflexão acerca da gestão de carreira enfatizando a importância do comportamento ético como diferencial estratégico para a organização e o indivíduo. Procura, ainda, discutir de que maneira a gestão de carreira deve buscar a convergência entre os planos e expectativas individuais e os planos e demandas organizacionais. Os resultados mostram que a ética é um tema que deve ser estudado, discutido e praticado, pois é necessária para nortear a forma de se conduzir o negócio e, que a compreensão do comportamento humano nas organizações é imprescindível, pois a diversidade de valores compartilhados influencia de maneira direta no comportamento e nas ações dos membros da organização.

**Palavras-chave:** Comportamento ético; Gestão de pessoas; Carreiras.

## ETHICAL BEHAVIOR IN CAREER MANAGEMENT AS A STRATEGIC DIFFERENTIAL

## Abstract

The social, political and technological changes occurring presently reflect on the organizations' external and internal environment, and oblige them to constantly search for alternatives and new business opportunities. People management is a differentiating element to the success of the organization, and therefore the companies invest in professionals, preparing them for these tendencies, in order to be able not only to continue in the market, but to become increasingly competitive. It is in this context that career administration offers an important contribution, by stimulating the development of people and organizations. The purpose of this study is to ponder on career management, stressing the importance of ethical behavior as a strategic differential to the organization as well as to the individual. It also seeks to discuss how career management must pursue the convergence between personal projects and expectations, and organizational plans and demands. The results show that ethics is a theme that must be studied, discussed and applied, because it is needed to guide the manner of conducting a business, and that the understanding of human behavior within the organization is vital, because the diversity of shared values influences directly on the behavior and actions of the members of the organization.

**Key-words:** Ethical behavior; People management; Careers.

<sup>1</sup> Contribuição técnica ao 65º Congresso Anual da ABM, 26 a 30 de julho de 2010, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

<sup>2</sup> Universidade de Taubaté/ Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional, Rua Visconde do Rio Branco, 210, Centro, 12020-040, SP, cavaciocchi@orthoservice.com.br.

<sup>3</sup> Universidade de Taubaté/Professora Doutora do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade de Taubaté, Rua Visconde do Rio Branco, 210, Centro, 12020-040, SP, adrianaleonidas@uol.com.br.

## 1 INTRODUÇÃO

Ética é um assunto muito debatido nos tempos atuais, entretanto, parece ser uma onda passageira que arrastaria as organizações pra um processo de revisão de seus procedimentos internos e externos nos âmbitos social, cultural, de convívio com clientes, fornecedores e acionistas diante de uma crise mundial ora instaurada. A incansável busca do home para conseguir sua realização, o seu equilíbrio psicofísico, enfim, ter uma vida virtuosa, vai de encontro a esses conceitos de caráter ético debatidos, exaustivamente por filósofos, desde os tempos de Sócrates. Desde então foram surgindo novas correntes filosóficas sobre a ética, porém, sempre voltadas ao um propósito único qual seja a definição da maneira de agir do ser humano – único ser vivo capaz de demonstrar tais comportamentos dentro da visão ética – e de se relacionar com o meio em que vive. É por meio da ética que a pessoa é levada ao seu momento de introspecção, ou seja, ela se volta para o seu próprio íntimo fazendo um auto-exame de consciência e avaliando os reflexos de suas atitudes e comportamentos perante a sociedade que o circunda; afinal, a atitude ética é imprescindível em qualquer nicho, seja na vida profissional ou pessoal.

Ao longo dos anos a sociedade vem passando por grandes transformações comportamentais aceleradas pela globalização, abarcando uma série de conhecimentos e informações que transitam em tempo real em qualquer parte do planeta. Desse modo, percebe-se um cuidado com a criação de um clima empresarial que prime pelo respeito, pela valorização e motivação do ser humano. Estas características tornaram-se muito significativas para a vida de uma organização. Assim, o que antes era um instrumento da área de recursos humanos, agora passa a integrar a estratégia superior das empresas.

Com o avanço do conhecimento, as empresas passam a observar melhor seus empregados, embora o foco continue sendo a produtividade, salários, gratificações, capacitação e treinamento dos trabalhadores. Com isso, começa-se a estruturar alguns conceitos sobre gestão de carreira, principalmente com o advento das escolas de relações humanas.

### 1.1 Objetivos

O presente estudo tem como objetivo fazer uma reflexão acerca da gestão de carreira enfatizando a importância do comportamento ético como diferencial estratégico para a organização e o indivíduo. Está embasado na análise e discussão das ideias de alguns dos principais teóricos da área. Procura, ainda, discutir de que maneira a gestão de carreira deve buscar a convergência entre os planos e expectativas individuais e os planos e demandas organizacionais.

### 1.2 Revisão de Literatura

#### 1.2.1 Sobre a ética

Aristóteles (384-322 a.C) foi quem pela primeira vez organizou e sistematizou todo o pensamento da sua época sobre a complexa questão da ética. Para esse filósofo a ética se assenta, sobretudo, na capacidade que cada indivíduo tem de olhar para além de si mesmo, sem excluir o outro, e preterindo um comportamento, sempre mais fácil, de condenação ou marginalização do outro. A justiça, a harmonia social e



o autodomínio não são fatos nem realidades, mas sim desejos e ideais que cada um deve procurar continuamente.

Segundo Boff,<sup>(1)</sup> a palavra ética tem duas origens: grega **ethos**, que quer dizer costume, e a outra de origem latina **mores**, que significa moral, que por sua vez, refere-se a costumes. Desta maneira ética e moral traduzem os costumes e tradições de uma dada sociedade.

Chauí<sup>(2)</sup> ressalta que a palavra **ethos**, em grego, pode ter dois significados, dependendo da pronuncia e da grafia da vogal **e**. Quando a vogal for breve trata-se da definição de costume, hábito e tradução. Com a vogal longa, **ethos**, tem significado de caráter, índole natural, temperamento, ou seja, refere-se à maneira do individuo ser. Boff<sup>(1)</sup> afirma que somando os dois sentidos da palavra pode-se encontrar o significado do que hoje considerado ética, ou seja, o senso moral e a consciência do indivíduo.

O estudo da conduta humana em ambientes organizacionais e as investigações a respeito das características e ações das próprias organizações estão inseridos em um campo de estudo multidisciplinar denominado comportamento organizacional.<sup>(3,4)</sup>

O comportamento ético, ao longo da história tornou-se um ponto de inquietação para as organizações, que teve seu assunto consolidado após o capitalismo.

Dessa forma, a ética deixou de ser uma questão estritamente do indivíduo, que enfrenta dilemas morais em sua vida, adquirindo uma dimensão maior, a organizacional, que impacta o público externo e interno, como os empregados e a sociedade como um todo.<sup>(5)</sup>

Desta forma a ética passou a ser objeto de estudo do Comportamento Organizacional e tornou-se, desde o fim do século XX, um tema de crescente interesse e que envolve tanto as organizações públicas quanto as privadas.

O interesse pelas questões culturais no interior da administração, não é recente, ainda que esse termo só tenha tomado vulto nas últimas décadas, do século passado. Embora a expressão “cultura organizacional”, apareça pela primeira vez na literatura acadêmica, apenas em 1979, em um texto de Andrew Pettigrew, desde a primeira metade do século XX, de forma periférica, a literatura teórica em administração registra alguns autores que mencionam a importância de se preocupar com a influência dos aspectos culturais na gestão de recursos humanos e materiais.<sup>(6)</sup>

Zanelli<sup>(7)</sup> comenta que na atualidade, o tema cultura organizacional se tornou relevante para todos os que se interessam pela compreensão do comportamento humano nas organizações, uma vez que os valores básicos compartilhados influenciam a sobremaneira o nosso modo como os membros das organizações sentem, pensam e agem.

Um ponto fundamental na conceituação moderna de cultura organizacional é sua caracterização como variável, isto é, ela é considerada como uma dimensão a mais do desempenho organizacional. Quando a cultura organizacional é entendida como variável, significa que é possível controlá-la, medi-la, usá-la e modificá-la. No ambiente organizacional, a noção de cultura é útil quando na condição de instrumento de intervenção na realidade.<sup>(6)</sup>

Edgar Schein<sup>(8)</sup> estabelece diferentes níveis de visibilidade da cultura organizacional, desde manifestações explícitas – como a produção material -, que pode-se ver e sentir, até as mais inconscientes, os pressupostos básicos que definem a essência da cultura. Além desses componentes, encontram-se também valores, normas e regras de comportamento que os membros da cultura adotam, aceitam e utilizam.



Será apresentada uma breve análise da evolução sobre os estudos que foram realizados nos temas sobre Ética e Cultura Organizacional, a partir da década de 60 até os dias atuais.

### 1.2.2 A ética e a cultural organizacional na década de 60 até hoje

Uma das primeiras preocupações éticas, no âmbito organizacional de que se tem conhecimento revela-se pelos debates ocorridos especialmente, nos países de origem alemã na década de 1960, que pretendia elevar o trabalhador à condição de participante dos Conselhos de Administração nas organizações.<sup>(9)</sup>

Na década de 1960, a cultura organizacional aparece ligada às práticas de descobrimento organizacional e era vista como forma de combate a burocracia. A partir da introdução de valores “humanísticos”, tais como subjetividade, cooperação, auto-descobrimto, a cultura organizacional poderia servir como instrumento de melhoria da organização e na melhoria dos processos humanos. O conceito de cultura organizacional, nesse período, não guardava relação com os conceitos clássicos de cultura encontrados na antropologia e remetia muito mais a valores morais e substantivos. Seu objetivo de melhorar o clima organizacional.<sup>(6)</sup>

Nota-se que nas décadas de 1970 e 1980 toma impulso o ensino da ética nas faculdades de administração e negócio, principalmente nos Estados Unidos, ao complementar sua formação com a vivência organizacional, aplicando os conceitos da ética à realidade dos negócios, surge uma nova dimensão: a ética Empresarial ou Organizacional.<sup>(9)</sup>

Os primeiros estudos da ética nos negócios remontam aos anos 1970, quando nos Estados Unidos, o professor Raymond Baumhart realizou a primeira pesquisa sobre o tema, junto aos empresários. Nessa época o enfoque da ética nos negócios residia na conduta ética pessoal e profissional.<sup>(9)</sup>

Naquele período ocorreu a expansão das multinacionais oriundas, principalmente, dos Estados Unidos e da Europa, com a abertura de subsidiárias em todos os continentes. Nos países em que passaram a operar, ocorreram os choques culturais por causa de outras formas de se fazer negócio. Confiavam, muitas vezes, nos padrões de ética das matrizes dessas companhias, fato que incentivou a criação de Códigos de Ética Corporativos.<sup>(9)</sup>

Presencia-se, na década de 1980, o ressurgimento com plena força do conceito de cultura organizacional, aparentemente motivado pela reestruturação produtiva que tem início nos anos 1970. De fato, a entrada de produtos japoneses nos Estados Unidos, principalmente na área automobilística, e seu sucesso junto ao público americano, foram objeto de intensa pesquisa e discussão, principalmente por parte dos consultores e gerentes, que viram seu mercado ameaçado. A vantagem japonesa foi atribuída, à “cultura” da sociedade e das organizações japonesas.<sup>(10)</sup>

A elaboração da primeira pesquisa em âmbito global, apresentada no 1º Congresso Mundial de ISBEE, teve início no Japão, em 1996. A rica contribuição de todos os continentes, regiões ou países deu origem a publicações esclarecedoras, informativas e de profundidade científica.<sup>(9)</sup>

Foi ressaltada a existência de três modos inter-relacionados de abordagem da ética no âmbito das empresas: semântica, prática e teórica. A abordagem aristotélica dos negócios vem sendo recuperada. A boa empresa não é apenas aquela que apresenta lucro, mas a que também oferece um ambiente, moralmente, gratificante, em que as pessoas boas podem desenvolver seus conhecimentos especializados e também suas virtudes.<sup>(9)</sup>



Quanto à cultura organizacional na década de 90, Chamon,<sup>(6)</sup> diz que o período atual revela-se como um aprofundamento dos períodos anteriores, retomando e levando adiante suas idéias, sob pelos menos três aspectos importantes:

- a cultura organizacional mantém seu valor instrumental e passa a ser vista como variável estratégica, capaz de gerar diferencial competitivo;
- em conseqüência, a cultura organizacional passa a ser considerada como um ativo intangível da organização; e
- Finalmente, retorna-se a associação entre valores éticos, pela via de temas como ética nos negócios e responsabilidade social.

### 1.2.3 Gestão de pessoas e comprometimento organizacional

Na opinião de Munari e Bezerra,<sup>(11)</sup> as inovações tecnológicas têm provocado importantes mudanças no contexto empresarial, com reflexos no mercado de trabalho, reduzindo cargos, aumentando as diferenças salariais, criando novas profissões e descentralizando outras, constituindo-se em um desafio para o homem moderno que necessita promover sua adaptação, seu desenvolvimento pessoal e profissional para conviver nesta nova realidade.

Com as estruturas organizacionais mais compactadas, o conceito de carreira desloca-se do modelo tradicional, para os das carreiras sem fronteira e para as carreiras proteanas. A carreira sem fronteira tem como ênfase a busca pela indepência e automia da carreira em relação às pessoas e organizações. Nas carreiras proteanas, o indivíduo é o responsável pelo desenvolvimento de sua carreira e compete a empresa oferecer ao funcionário a oportunidade de desenvolvimento.<sup>(12)</sup>

O comprometimento com a carreira envolve: desenvolvimento de objetivos de carreiras, os quais podem acontecer ao longo de diversos empregos através da vida profissional do indivíduo; envolve identificação do indivíduo com sua carreira, bem como a expressão de seus valores profissionais e vocacionais. Assim, sendo aquele que persiste nos seus objetivos pessoais de carreira poderá ser considerado possuidor de alto nível de comprometimento.<sup>(13)</sup>

O comprometimento com a carreira, muitas vezes se faz necessário por parte de profissionais das áreas como medicina, militar e educação, pois muitas vezes, estes necessitam tomar decisões rapidamente, que impossibilitam de serem supervisionados facilmente por terceiros e pelos clientes, pois não detêm conhecimento suficiente para tanto. Especificamente quanto ao docente, as escolas têm dificuldades em observar e avaliar a sua performance e suas práticas especificar, portanto o docente comprometido com sua carreira é crucial para um ensino de qualidade.<sup>(13)</sup>

Como um contraponto à carreira organizacional estruturada no tempo e no espaço, Hall,<sup>(14)</sup> apresenta a carreira proteana. Enquanto no modelo tradicional é a organização quem gerencia a carreira do indivíduo, na carreira proteana é o próprio indivíduo quem gerencia a sua carreira, a qual pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa.

Oliveira, Lima e Borges-Andrade<sup>(15)</sup> entenderam que o comprometimento com a profissão/carreira pode ser entendido como uma perspectiva de ajustamento do indivíduo à ocupação escolhida, de acordo com os objetivos pessoais e das posições que o indivíduo deseja ocupar no decorrer da vida profissional,

As atitudes e comportamentos frente às demandas atuais estão diretamente relacionados, não somente à formação, mas à dinamização dos aspectos relacionais, que podem ser desenvolvidos a partir da ampliação da consciência de si

mesmo, do controle da impulsividade, da persistência, motivação, empatia, zelo, habilidades sociais e resistência psicológica.<sup>(11)</sup>

Nesse processo, a criatividade é fundamental, pois permite ao gestor a proposição de projetos que sejam inovadores na busca de novos resultados e novas formas de comportamento individual e organizacional. Com atitude inovadora, o gestor possibilita o desenvolvimento de atividades que se constituem desafios para a criatividade individual e coletiva.<sup>(11)</sup>

Dutra<sup>(16)</sup> aponta que a globalização dos mercados e o crescimento da produção, entre outros fatores, alteram a forma de administrar a própria carreira e exige das organizações uma mudança em sua dinâmica, implicando em uma renovação contínua, obrigando procurar pessoas dispostas a renovarem-se constantemente.

Em razão das mudanças globais que vêm ocorrendo nas últimas décadas, pode-se supor que o indivíduo altamente comprometido com a profissão/carreira está preocupado em preparar-se profissionalmente para quando não mais puder ter a organização à qual está vinculado. Este pode ser um meio de desenvolver seu trabalho e sustento com mais independência em relação à organização. Martins<sup>(17)</sup> entende que, em face do novo cenário econômico e tecnológico, o indivíduo está sujeito a novas regras e o mesmo é induzido a buscar uma situação de empregável no mercado de trabalho, ou seja, estar capacitado para ter chances de recolocação, quando necessário.

#### 1.2.4 Desenvolvimento de carreira

Observar-se que o desenvolvimento de carreira está em transformação, passando de um processo de carreira tradicional para uma carreira contemporânea. Tanto os indivíduos como as empresas atravessam essas mudanças, buscando a construção de uma estrada (carreira) que permita atender os anseios tanto no âmbito individual como organizacional.

É neste contexto que a Administração de Carreiras vem apresentando importante contribuição, incentivando o planejamento de carreira e o desenvolvimento de pessoas.<sup>(16)</sup>

Segundo London e Stumph<sup>(18)</sup> apud Dutra<sup>(19)</sup> carreira é a seqüência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compreensão e movimento de pessoas. Estas perspectivas devem ser conciliadas dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudanças.

Etimologicamente, a palavra carreira possui origem do latim *via carraria*, isto é, estrada para carros. A partir do século XIX, passou-se a utilizar o termo para definir a trajetória de vida. Ainda hoje o conceito de carreira relaciona-se a essa analogia. O indivíduo entraria em uma dessas carreiras (estradas) sabendo o que esperar do percurso (GREENHAUS, 1999<sup>(20)</sup> apud MARTINS<sup>17</sup>).

A palavra carreira é usada de diferentes maneiras e possui muitas conotações. Às vezes, o “seguir de uma carreira” se aplica unicamente a alguém com uma profissão ou cuja vida profissional é bem estruturada e implica processo constante. No contexto de inclinações profissionais, o termo carreira quer dizer também a maneira

como a vida profissional de uma pessoa desenvolve-se ao longo do tempo e como é vista por ela.<sup>(21)</sup>

## 2 MATERIAL E MÉTODOS

Foi utilizado o delineamento de pesquisa bibliográfico, de nível exploratório. A pesquisa apoiou-se em informações bibliográficas, sobre as quais foi realizada uma análise reflexiva para identificar como foi a evolução destes dois temas no decorrer destes anos, e qual a convergência entre os mesmos no contexto organizacional.

## 3 RESULTADOS

O fortalecimento da área de Gestão de Pessoas e a introdução de valores humanistas, no trabalho, resultaram na tendência de valores morais e éticos nas corporações e mudou a conduta na gestão da carreira, o que levou à busca de equilíbrio entre interesses individuais e organizacionais que originaram o fortalecimento da cultura empresarial. A sociedade exige das empresas comportamento ético na condução dos negócios, coerência entre o que se prega e o que se pratica. A Gestão de Carreira pode se tornar instrumento estratégico, que possibilita à empresa obter o nível de contribuição esperado de seus funcionários.

## 4 DISCUSSÃO

Identifica-se, neste estudo de desenvolvimento das abordagens sobre Ética e Cultura Organizacional, que a partir dos anos 60, com a participação do trabalhador no Conselho de Administração e da introdução dos valores humanistas dentro das organizações, houve a convergência dos valores morais e éticos, no interior das empresas.

Afirma-se que a empresa ou o indivíduo atua de forma eticamente adequada, quando busca seus objetivos, respeitando os valores e os direitos compartilhados pela sociedade na qual está inserido.

A própria sociedade exige das empresas uma postura ética na condução dos negócios, uma vez que é preciso haver coerência entre o que se prega e o que se pratica.

Em concordância com Chamon,<sup>(6)</sup> pode-se afirmar que, nenhuma discussão contemporânea de tomada de decisão estaria completa sem a inclusão da ética, porque considerações éticas deveriam ser importantes critérios na tomada de decisão organizacional.

Aí reside a estreita relação entre cultura organizacional e ética: é indispensável para organização adotar uma abordagem ética que seja coerente com os valores nucleares da cultura praticada. Para tanto, concorda-se com Chamon,<sup>(6)</sup> quando afirma que uma análise detalhada da ideologia que serve de base à cultura organizacional antecede qualquer reflexão ética.

Considerando que ações éticas ou antiéticas são em grande parte função tanto de características individuais quanto do ambiente em que o indivíduo trabalha e que o ambiente organizacional refere-se à percepção de um empregado das expectativas organizacionais, ressaltam-se as ideias de Chamon,<sup>(6)</sup> quando aponta que pessoas que não têm um forte senso moral têm muito menos probabilidade de tomar decisões antiéticas se são restringidas por um ambiente organizacional que



desaprova este tipo de comportamento. De maneira inversa, indivíduos muito corretos podem ser corrompidos por um ambiente organizacional que permite ou estimula práticas antiéticas.

No que tange à carreira, Dutra<sup>(16)</sup> foi um dos primeiros autores brasileiros a escrever sobre carreira. Deve-se, entretanto, destacar que é um tema extremamente importante e de grande interesse para os profissionais do século XXI, levando em contas as constantes mudanças sociais, políticas e tecnológicas que se deparam diariamente. É necessário para a sobrevivência das organizações, do indivíduo tanto no âmbito pessoal e/ou profissional, para o alcance dos objetivos, em um contexto de constantes mudanças e transformações.

Neste contexto de incertezas constantes, os profissionais devem estar atentos e preparados para aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado e pelas organizações. O gerenciamento de carreira impulsiona e direciona os indivíduos a atingir as metas e os objetivos profissionais propostos.

Dutra<sup>(19)</sup> propõe orientações de como planejar o futuro profissional. As orientações propostas são: desenvolver um processo de auto-avaliação para analisar as atuais capacidades, habilidades e expectativas de desenvolvimento; administrar a auto-avaliação com pessoas próximas; fazer um mapeamento das oportunidades de trabalho; não se atentar apenas para as oportunidades de ascensão, considerar também as oportunidades horizontais; fixar os objetivos de carreira e o que pode ser pleiteado a curto, médio e longo prazo, dentro e fora da organização; traçar o plano de carreira e as ações que devem ser desenvolvidas para atingir os objetivos; avaliar os elementos impulsionadores e restritivos na empresa para consecução dos planos de carreira; investir nos elementos impulsionadores e traçar estratégias para minimizar os obstáculos.

Com as sugestões propostas o planejamento de carreira poderá proporcionar aos indivíduos vantagens competitivas e mais empregabilidade.

Robbins,<sup>(22)</sup> também aponta sugestões para o gerenciamento da carreira pelos indivíduos, para aumentar a empregabilidade e o valor do indivíduo no mercado. Assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira, ou seja, pensar em si mesmo como um profissional autônomo; conhecer a si mesmo – descobrir os pontos fortes e fracos; comprometer-se com a aprendizagem contínua – atualizar-se sempre; buscar equilíbrio entre as competências específicas e as competências generalistas; desenvolver a vantagem competitiva; desenvolver habilidades de comunicação; possuir um mentor; construir e manter uma rede de relacionamentos; documentar as realizações; gerenciar a reputação; considerar a si mesmo como um produto e manter as opiniões em aberto são as sugestões de Robbins<sup>(22)</sup> para a realização do gerenciamento de carreira.

Os indivíduos e as organizações devem estar continuamente se aprimorando para o desenvolvimento de carreira. A busca da competência para auto-gerenciar a carreira e o futuro profissional, a busca pelo aprendizado contínuo, a flexibilidade frente as constantes mudanças e, acima de tudo, estar preparado para os desafios do século XXI, são algumas características e habilidades que o profissional deverá possuir. As organizações que mantiverem profissionais, ou captarem no mercado profissionais com o perfil proteano e capazes de desenvolver carreiras sem fronteiras, possuirão vantagem competitiva.

Qualquer indivíduo pode conduzir o planejamento de sua carreira de várias formas, porém, é essencial formar uma visão clara e realista das suas qualidades, interesses e inclinações pessoais e estabelecer objetivos de carreira e preferências profissionais.<sup>(18)</sup>



As empresas estão cada vez mais pressionadas pelo ambiente externo e interno a investir no desenvolvimento humano, e percebem a necessidade de estimular e apoiar os indivíduos como formas de conquistar vantagem competitiva de mercado. A ideia de plano de carreira associa-se a de uma estrada plana, asfaltada e bem conservada, que bem trilhada, conduzirá ao sucesso, à riqueza e à satisfação profissional. Uma empresa que administra carreiras de forma compartilhada terá diante de si várias estradas em construção; o número de estradas é o número de pessoas que se desenvolvem nessa empresa, Assim, torna-se impossível para empresas que trabalham com milhares de pessoas, conciliarem as diferentes expectativas de carreira de cada indivíduo com as necessidades organizacionais, caso não exista um sistema de administração de carreiras.<sup>(19)</sup>

Dutra,<sup>(19)</sup> ainda, afirma que a administração de carreira é no momento a resposta mais eficiente para as necessidades das organizações modernas na gestão de seus recursos humanos. Norteia as pessoas para pensar em suas carreiras e seu desenvolvimento profissional e pessoal e oferece à organização as informações necessárias e os meios de execução desses processos como estratégia de interação aos conjuntos das políticas e práticas da administração de pessoas.

## 5 CONCLUSÃO

Pode se concluir que a relação da ética com a cultura organizacional fica evidenciada, uma vez que os valores compartilhados influenciam de forma direta no comportamento e nas ações dos membros da organização. A ética nas organizações contribui para o alcance de equilíbrio dos interesses individuais e organizacionais, o que, conseqüentemente contribui para o fortalecimento da cultura organizacional. Assim, é indispensável para organização adotar uma abordagem ética que seja coerente com os valores centrais de sua cultura.

Quanto à gestão de carreira é um processo pelo qual os indivíduos e as organizações desenvolvem, programam e monitoram metas e estratégias de carreira. Ao indivíduo cabe coletar informações sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho, traçar um perfil das suas características de personalidade, interesses e aptidões e as possibilidades de atuação no mercado de trabalho e ocupações alternativas; estabelecer metas realistas e programar estratégias, avaliando a eficácia e a relevância das mesmas. À empresa cabe identificar as necessidades dos indivíduos e dela própria e gerenciar essas oportunidades.

Conclui-se que as mudanças fazem parte do dia-a-dia e que os indivíduos estão, constantemente, vulneráveis a estas transformações. Desta forma fica evidenciada a necessidade de novos estudos de carreira, com o intuito de rever os objetivos convergentes entre o indivíduo e a organização, uma vez que ambos são responsáveis pelo planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação de novas formas de trabalho diariamente.

## REFERÊNCIAS

- 1 BOFF, L. *Ética e moral: a busca dos fundamentos*. Petrópolis: Vozes, 2003.
- 2 CHAUI, M. **Convite à Filosofia**. 5ª. ed. São Paulo: Ática, 1995.
- 3 STAW, B.M. Organizational behavior: a review and reformulation of the field's outcome variable. **Annual Review of Psychology**, n. 35, p.627-666, 1984.
- 4 WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

- 5 CARDOSO, S. Para quem se governa?: ao comprar os diversos regimes, Aristóteles é favorável à democracia. **Jornal de Resenhas - Folha de São Paulo**, São Paulo, v. 59, p. 6, 12 fev. 2000.
- 6 CHAMON, E.M.Q.O. **Gestão e comportamento humano nas organizações** (org). Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- 7 ZANELLI, J.C. Pesquisa Qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, v.7 no. Spe, Natal, 2002, p.79-88.
- 8 SCHEIN, E.H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001
- 9 ARRUDA, M.C.C.; WHITAKER, M.; RAMOS, J.M.R. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- 10 BARBOSA, L. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- 11 MUNARI, D.B.; BEZERRA, A.L.Q. Inclusão da Competência Interpessoal na Formação do Enfermeiro como Gestor. Brasília (DF). **Revista Brasileira de Enfermagem**, 2004.
- 12 PINTO, K.M.D. **O Papel do Indivíduo e o Papel da Organização no Desenvolvimento de Carreira**: estudo com profissionais e empresas do Vale do Paraíba. 2008. 261f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional)- Universidade de Taubaté, Taubaté, São Paulo.
- 13 ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento ou entrincheiramento na carreira? Um estudo entre docentes do ensino superior. In: XXXII ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2008. CD-ROM.
- 14 HALL, D.T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n.4, pp.8-16, 1996.
- 15 OLIVEIRA, M. A. P. S.; LIMA, S. M. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho e produção científica entre pesquisadores brasileiros. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.3, p. 12-20, jul/set. 1999.
- 16 DUTRA, J.S. **Administração de Carreira**: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.
- 17 MARTINS, H.T. **Gestão de Carreira na era do conhecimento**: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- 18 LONDON, M.; STUMPF, S. A. **Managing Careers**. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company, 1982.
- 19 DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- 20 GREENHAUS, J, H. et al. **Career management**. 3 ed. Orlando: Harcourt, 1999.
- 21 SCHEIN, E.H. **Identidade profissional**. Como ajustar suas inclinações e suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.
- 22 ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.