

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**BÁRBARA DA SILVA MENESES**

**CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA FRENTE À CARREIRA PROTEANA**

**CURITIBA**

**2017**

**BÁRBARA DA SILVA MENESES**

**CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA FRENTE À CARREIRA PROTEANA**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Samantha de Toledo Martins Boehs

**CURITIBA**

**2017**

## Características de Liderança Frente à Carreira Proteana

**Bárbara da Silva Meneses**

### RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar quais características de liderança influenciam positivamente na conciliação dos objetivos empresariais com os objetivos pessoais dos funcionários no que se refere a construção da carreira proteana. Para a análise foram considerados oito tipos de carreira, porém com ênfase na carreira proteana e foram abordados cinco estilos de liderança: liderança gerencial, visionária, estratégica, carismática/transformacional e autêntica. Analisou-se as características principais presentes em um líder de sucesso em uma empresa multinacional de grande porte, bem como a influência dessas características para a facilitação do desenvolvimento da carreira proteana dos seus liderados.

**Palavras-chave:** Gestão. Estilos de Liderança. Carreira Proteana.

### 1 INTRODUÇÃO

Estudos teóricos e empíricos têm demonstrado que o ambiente organizacional vem passando por mudanças que indiretamente afetam os modelos de gestão de pessoas praticados pelas organizações. Em paralelo, a concorrência entre as empresas está cada vez mais acirrada e estas precisam se adaptar às exigências de um ambiente competitivo, apresentando flexibilidade estrutural, descentralização do poder, agilidade de resposta, expectativa de crescimento e desenvolvimento. Uma das alternativas utilizadas pelas empresas visando conseguirem estar de acordo com todas as características apresentadas anteriormente é ficarem atentas para as configurações de carreira dos seus trabalhadores.

A gestão da carreira tradicional nas organizações é caracterizada por haver um gerenciamento feito pela própria corporação, sendo ela linear estruturada pelo tempo e pelo espaço e com objetivos de crescimento verticalizados. Contudo, o profissional do mercado atual tem buscado também sucesso psicológico, qualidade

de vida e autorrealização, passando a ser responsável pela construção de sua própria carreira com regras e motivações individualizadas.

Dentro deste contexto, a compreensão do conceito de carreira proteana pelas empresas é de extrema importância, já que o indivíduo nessa perspectiva passa a gerir sua própria carreira, com foco na mudança e na aprendizagem contínua. Trabalhar em uma determinada empresa passa a ser mais uma das experiências de trabalho pela quais a pessoa passa no decorrer da vida. Portanto, torna-se importante que as empresas consigam conciliar seus objetivos estratégicos, a concorrência com demais empresas e a gestão das carreiras dos seus profissionais.

Para que uma organização conquiste espaço no universo corporativo e seja sustentável, é fundamental que haja a participação dos funcionários no crescimento, afinal, é a partir deles que surgem os resultados, as ideias, as críticas e as sugestões para a alta qualidade do trabalho. Desta forma, está sob responsabilidade do líder incentivar sua equipe e demais áreas a lutar pelo sucesso da organização. O líder deve conciliar os objetivos da sua equipe e conhecer um pouco sobre cada um de seus liderados para que o resultado final seja alcançado e concretizado com sucesso, atendendo às necessidades pessoais e da organização.

A partir destas considerações sobre carreira e liderança, o objetivo deste artigo é identificar quais características de liderança influenciam positivamente na conciliação dos objetivos empresariais com os objetivos pessoais dos funcionários no que se refere a construção da carreira proteana. Para a compreensão do objetivo que se pretende alcançar, neste artigo serão abordados cinco estilos de liderança: liderança gerencial, visionária, estratégica, carismática/transformacional e autêntica. Serão apresentados também oito tipos de carreira, porém o foco principal será dado a carreira proteana.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Liderança**

Desenvolvidas ao longo do século XX, as teorias sobre liderança estão entre as áreas mais antigas de pesquisa científica e têm limitado seu foco de análise ao traço de personalidade, comportamento e poder exercido pelo líder (YULK, 2002). McWhinney (1997) define liderança como uma atividade apontada para trazer

mudanças na organização ou sistema social para melhorar a vida das pessoas. Segundo Locke (2003), liderança é o processo de induzir outros a realizar ações na direção das metas comuns. Já de acordo com Ogbonnia (2007), liderança é a habilidade de integrar e maximizar com sucesso recursos disponíveis nos ambientes interno e externo para atingir metas sociais ou organizacionais. Pearce e Ensley (2004) sugerem que a visão criada coletivamente com a liderança compartilhada possa ter uma influência poderosa na dinâmica e no desempenho de muitas equipes.

O comportamento de liderança possui efeitos profundos em subordinados, inclusive na maneira como eles se relacionam com o líder assim como nas suas relações uns com os outros (BASS, 1990). A liderança está presente em todos os momentos e situações, seja na vida pessoal ou organizacional. Segundo Hunter (2006), ela é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”, ocorrendo como um fenômeno social. Rowe (2002) classifica a liderança em três estilos distintos: líderes estratégicos, líderes visionários e líderes gerenciais. Já Sobral e Gimba (2012) afirmam que, nas últimas décadas, as teorias inspiracionais de liderança tem tido grande foco, as quais incluem a liderança visionária, mas também a liderança carismática/transformacional e a liderança autêntica.

Segundo Rowe (2002), a maioria dos executivos exerce a liderança gerencial. Segundo o autor, líderes gerenciais relacionam-se com pessoas de acordo com seus papéis no processo de tomada de decisão, considerando o trabalho um processo que permite a interação de ideias e pessoas, a fim de definir estratégias e tomar decisões. Durante esse processo, negociam, barganham e usam recompensas, punições ou outras formas de coerção. Eles podem não ter empatia e podem procurar envolver-se com outras pessoas mantendo um baixo comprometimento emocional nesses relacionamentos. Precisam de ordem, e não do caos potencialmente inerente às relações humanas. Líderes gerenciais adotam atitudes impessoais e passivas em relação às metas. Metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos, baseiam-se na origem das organizações e estão intimamente ligadas à história e à cultura organizacional (Zaleznik, 1995).

Os líderes gerenciais são sensíveis ao passado, reguladores, conservadores do status quo de suas organizações e identificam-se pessoalmente com ele.

Fortalecer e perpetuar suas instituições faz bem ao ego desses gerentes. Por exemplo, se as pessoas sentem que fazem parte de uma instituição e que contribuem para o bem-estar desta, podem sentir como se uma missão em sua vida fosse cumprida. Essa gratificação pode ultrapassar as recompensas materiais e satisfazer desejos de credibilidade pessoal. Podem sentir-se desnorteados e angustiados depois de uma reestruturação na organização em que trabalharam a vida toda (Zaleznik, 1995).

Líderes gerenciais influenciam somente as atitudes e decisões daqueles que com eles trabalham (Hosmer, 1982) estando envolvidos em situações e contextos característicos de atividades rotineiras (Schendel, 1989). Os líderes gerenciais concentram-se em administrar a troca e a interação de conhecimentos explícitos e também em garantir que os procedimentos operacionais padronizados sejam cumpridos. Valem-se de um processo de pensamento linear e acreditam em determinismo: fazem o que é determinado pelos ambientes interno e externo da organização (Trigg, 1996; Child, 1972; Mintzberg et al., 1998). Rowe (2002) destaca que ser um líder gerencial não é ruim e que as organizações necessitam desse tipo de liderança. Porém, havendo um número excessivo de líderes gerenciais em uma organização, pode ser que eles não consigam criar valor, e sim, apenas conservar o valor.

A liderança visionária tem sido divulgada como a cura de muitos males que afetam as organizações (Conger, 1991; Nathan, 1996). Segundo Rowe (2002), infelizmente, os líderes visionários não têm sido facilmente encontrados pelas organizações e, se não tiverem o apoio dos líderes gerenciais, podem se tornar inadequados. A liderança visionária exige autoridade para influenciar o pensamento e as atitudes das pessoas, o que significa delegar poderes o que implica correr riscos em várias dimensões.

Os líderes visionários influenciam as opiniões e atitudes de outras pessoas dentro da organização (Hosmer, 1982). Preocupam-se em garantir o futuro desta, por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas (Schendel, 1989). São ligados à complexidade, à ambiguidade e à sobrecarga de informações. Sua tarefa é multifuncional e têm muito mais tarefas integradoras e complexas (Hambrick, 1989; Mintzberg, 1973). Devido a isso, acabam por saber menos do que os especialistas de área funcional sabem sobre cada uma das áreas pelas quais são responsáveis (Hambrick, 1989).

As atitudes dos líderes visionários em relação às metas opõem-se às dos líderes gerenciais. Líderes visionários são mais proativos, exercem influência de maneira que determinam a direção que a organização deve tomar. Eles criam imagens e suscitam expectativas, alterando humores, definindo desejos específicos e objetivos. De maneira em geral influenciam o que as pessoas acreditam ser possível, desejável e necessário.

Líderes visionários esforçam-se para aprimorar escolhas e abordagens novas para problemas antigos (Rowe, 2002). Provocam agitação no ambiente. Trabalham em posições de alto risco e buscam negócios arriscados, especialmente quando as recompensas são altas. Preocupam-se com ideias, relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva. Concentram sua atenção no significado dos acontecimentos e decisões. Quando líderes visionários estão no comando, as relações humanas tornam-se mais turbulentas, intensas e até desorganizadas, o que pode intensificar a motivação individual e gerar resultados inesperados, tanto negativos quanto positivos. Sentem-se alienados de seu ambiente de trabalho e, às vezes, de outras pessoas; trabalham nas organizações, mas não se sentem parte delas (Zaleznik, 1995).

Segundo Rowe (2002), as organizações precisam da liderança visionária para garantirem a viabilidade em longo prazo. No entanto, organizações lideradas por visionários, sem a influência restritiva de líderes gerenciais, correm mais riscos de fracassar em curto prazo do que as comandadas por líderes gerenciais. Líderes visionários estão dispostos a arriscar; assim, podem criar valor. Entre os riscos existentes, os mais comuns são o risco de equiparar poder e a habilidade de atingir resultados imediatos, o risco de perder o autocontrole no desejo de conseguir mais poder e, também, o risco de enfraquecer o desenvolvimento de líderes gerenciais, os quais ficam ansiosos com a desordem que a presença de líderes visionários pode causar.

A liderança estratégica por sua vez, se configura segundo Rowe (2002) como a habilidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo. Líderes estratégicos diferem dos gerenciais e dos visionários. Os estratégicos sonham e tentam concretizar seus sonhos, sendo uma combinação do líder gerencial, que nunca para para sonhar, e do visionário, que apenas sonha. Um líder estratégico

provavelmente criará mais valor que a combinação de um líder visionário e de um gerencial. Os gerenciais buscam a estabilidade financeira da organização em curto prazo. Conseqüentemente, mantêm o status quo e não investem em inovações que possam mudar e aumentar os recursos da organização em longo prazo. Os líderes visionários procuram a viabilidade em longo prazo, querem mudar e inovar, a fim de criar valor. A integração desses dois tipos de liderança pode criar uma equipe que possa exercer liderança estratégica e criar valor para a organização. Contudo, um só indivíduo que combine, em sinergia, as qualidades de um visionário e de um gerencial realizará o máximo de criação de valor para a sua organização.

A liderança estratégica pressupõe que a liderança visionária e a gerencial podem coexistir e que estão unidas, em sinergia, pela liderança estratégica. Também presume a habilidade dos líderes estratégicos para mudar suas organizações para que haja um reflexo no ambiente em que elas atuam (Hitt et al., 2001). Segundo Tichy e Cohen (1997, p. 106): “Quando não se pode controlar, dar ordens ou monitorar, a única coisa que nos resta é confiar. Isso significa que os líderes precisam ter certeza de que as pessoas em quem estão confiando têm valores para tomar as decisões e atitudes que eles querem.” Influenciar funcionários a tomar, voluntariamente, decisões que ajudem a organização é o aspecto mais importante da liderança estratégica.

A definição de liderança estratégica pressupõe a habilidade de influenciar subordinados, pares e superiores. Também presume que o líder entenda o processo de estratégia emergente, que alguns autores consideram mais importante do que o processo de planejamento estratégico (Mintzberg, 1987). As decisões e as atitudes tomadas voluntariamente por gerentes e funcionários todos os dias acabam por determinar a estratégia emergente. Líderes estratégicos entendem esse processo e valem-se dele para garantir a viabilidade futura das organizações nas quais trabalham. A liderança estratégica pressupõe uma visão comum do que uma organização deve ser, para que a tomada de decisões rotineiras ou o processo de estratégia emergente sejam coerentes com essa visão.

Os líderes estratégicos destacam o comportamento ético (Ireland e Hitt, 1999). Supervisionam responsabilidades operacionais rotineiras e estratégicas em longo prazo (Hambrick, 1989; Schendel, 1989). Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e preservação de metas de longo prazo a fim de aumentar a evolução, a sobrevivência e a viabilidade organizacionais. Os líderes

estratégicos são raros na maioria das organizações. O ideal, portanto, seria que líderes gerenciais se mostrassem tolerantes em relação aos líderes visionários e estratégicos quando estes criam o caos, acabam com a ordem, correm riscos e até quando, sem querer, destroem processos considerados como importantes pelos os líderes gerenciais. Por sua vez, os líderes estratégicos precisam entender o que os visionários e os gerenciais podem trazer para a organização e tirar proveito das habilidades e do conhecimento de ambos.

Segundo Schermerhorn et al. (1999) e Robbins (2002), a Teoria da Liderança Carismática aborda os líderes como aqueles que, em virtude de suas habilidades pessoais, conseguem ter um efeito profundo em seus seguidores. Possuem forte necessidade de poder, considerando-se muito eficazes e convictos da moralidade de suas crenças. Segundo McWhinney (1997), a liderança transformacional, também chamada de liderança carismática, é marcada por uma qualidade rara - o carisma, - que de acordo com o autor é "o poder para captar e estimular o seguidor". Kouzes e Posner (1995) definem liderança transformacional como a arte de mobilizar outros a querer lutar por aspirações compartilhadas e Fairhurst (2001) define como papel principal do líder carismático usar sua visão para criar significados e símbolos para a mudança de seus seguidores. Líderes transformacionais influenciam para a mudança da consciência de seus seguidores a respeito do que é importante e os movem para ver a si mesmos, as oportunidades e os desafios em uma nova perspectiva. Sobral e Gimba (2012) consideram carismáticos aqueles que têm visão, estão dispostos a correr riscos por esta visão, são sensíveis às limitações ambientais e necessidades de seus liderados, exibindo comportamentos não comuns.

Segundo Ramos (2009), algumas características são consideradas fundamentais para que os líderes sejam percebidos como carismáticos: autoconfiança, visão, habilidade de articulação, forte convicção, comportamento fora do habitual e bem-sucedido, são agentes de mudança e possuem sensibilidade ao ambiente. Além de todos esses componentes importantes para a criação do carisma de um líder, Cavalcanti (2006) ressalta que existe um caminho a percorrer: desenvolver a aura de carisma, tornando-se otimista, entusiasmado, comunicando-se com palavras e com todo o corpo. E também, este líder determina atrativas para que as pessoas se sintam estimuladas a segui-las, extraindo da melhor forma o potencial das pessoas e demonstrando confiança no seu desempenho.

Líderes transformacionais são proativos e procuram aperfeiçoar o desenvolvimento e a inovação individual, do grupo e da organização e não somente atingir performances de acordo com as expectativas. Eles motivam seus seguidores a se esforçarem para elevar seu potencial tal como atingir elevados níveis de padrões éticos e morais. Autênticos líderes transformacionais motivam seguidores a trabalhar por metas que vão além dos interesses imediatos, onde o que é correto e bom fazer se torna importante (BASS, 1997). Líderes transformacionais motivam seguidores a fazerem mais do que o esperado e se esforçarem para obter resultados cada vez melhores (BURNS, 1978).

Sobral e Gimba (2012) afirmam que o líder transformacional compartilha riscos com seus seguidores e é consistente com a conduta ética, princípio e valores definidos. Eles operam fora dos valores de sistemas pessoais profundamente enraizados. Burns (1978) se refere a estes como valores fim que são aqueles que não podem ser negociados ou trocados entre indivíduos. Expressando estes padrões pessoais, os líderes transformacionais estão aptos a conseguirem maior união de seus seguidores e, o mais importante, mudar objetivos e opiniões dos seus seguidores (BASS, 1990; BURNS, 1978; DELUGA, 1988). Os líderes transformacionais são confiáveis, admirados, respeitados e se preocupam mais com as necessidades dos seguidores do que com a sua própria necessidade. Estes ganham a aceitação dos seguidores a respeito da missão da organização e desenvolvem neles a habilidade de olhar além de seus próprios interesses pessoais.

De acordo com Bass (1985), o líder transformacional fornece feedback construtivo aos seus seguidores, os convence a realizar esforços extras, e os incentiva a pensar criativamente sobre problemas complexos. Como consequência, os seguidores tendem a comportar-se de maneira que facilita atingir elevados níveis de desempenho nas tarefas. Além disso, os líderes transformacionais salientam as missões de suas organizações e persuadem seguidores a abandonar interesses pessoais para a coletividade. Segundo Podsakoff (1990), quando os seguidores igualam seu próprio sucesso com o de suas organizações e se identificam com os valores e objetivos das mesmas, tornam-se mais dispostos a cooperar e fazer contribuições positivas para o contexto do trabalho. Líderes carismáticos tendem a manipular as atitudes e o comportamento dos liderados numa direção que não é necessariamente aquela que melhor defende os interesses destes; e utilizam o

carisma como forma de aumentar o poder pessoal do líder sobre o seguidor (BASS; STEIDLMEIER, 1999; BEYER, 1999; PRICE, 2003).

A liderança autêntica aparece em resposta a essas críticas: pesquisadores têm focado a atenção em compreender um estilo de liderança mais genuíno e baseado em valores (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009). Sustentando que a liderança não pode ser desprovida de valores, Howell e Avolio (1992) propõem que apenas os líderes socializados – aqueles que priorizam valores centrados nos outros versus centrados em si mesmos – podem ser considerados líderes autênticos, uma vez que acreditam que todo indivíduo tem dignidade. Além disso, a virtude pessoal e a sabedoria moral dos líderes autênticos fazem com que estes questionem o poder personalizado e a autovangloriação do líder, características inerentes às teorias inspiracionais de liderança (BASS; STEIDLMEIER, 1999).

De acordo com Luthans e Avolio (2003), os líderes autênticos são guiados por valores explícitos e conscientes que lhes permitem operar com elevados padrões de integridade moral demonstrada por comportamentos que colocam ideais à frente dos resultados (PETERSON; SELIGMAN, 2004). Avolio et al. (2004) acrescentam que os líderes autênticos têm profunda consciência do seu modo de pensar e agir, bem como do contexto no qual atuam, e são percebidos como conscientes das perspectivas morais, do conhecimento e das forças próprias e dos outros, além de serem confiantes, esperançosos, otimistas, resilientes, e possuírem um elevado caráter moral (AVOLIO; LUTHANS; WALUMBWA, 2004). Além disso, esses líderes apresentam um acentuado grau de transparência e consistência entre seus valores e comportamentos, o que gera o respeito e a confiança dos seguidores (WALUMBWA et al., 2008).

Os estilos de liderança estudados até então possuem diversas classificações. No presente trabalho foram definidos alguns com a finalidade de agrupar características e possibilitar análises, porém entende-se que o ser humano é extremamente complexo e não necessariamente se encaixará rigorosamente em apenas um estilo, é provável que existam mesclas. Cada agrupamento de características dentro de um estilo de liderança facilita certos modelos de carreira, encaixando-se melhor em determinados times ou empresas. Estes modelos de carreira também foram classificados para o estudo conforme será descrito a seguir.

## **2.1 Carreira**

Para alguns pesquisadores, como Bendassoli (2009), o termo “carreira” pode significar emprego assalariado, embora vários outros sentidos possam ser considerados. O autor cita, por exemplo, o sentimento de pertencer a um grupo profissional, a vocação (algo que alguém faz com alto nível de comprometimento afetivo) e a ocupação (algo que alguém faz por necessidade ou obrigação). A palavra pode ser usada também para designar a posição de um profissional em uma organização (associada a passagens por diversos cargos na hierarquia), para se referir à trajetória de um empreendedor ou, ainda, a um roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos. Dutra (2002) ressalta para a compreensão da carreira como mobilidade ocupacional, um caminho a ser trilhado, ou como estabilidade ocupacional, que representa a carreira como profissão.

No entender de Hall (2002), carreira é a percepção individual sobre a sequência de atitudes e comportamentos associados às experiências de trabalho e atividades no decorrer da vida. Na visão deste autor, carreira não é necessariamente uma sucessão linear de experiências e projetos, concepção predominante até os anos 1980, na qual o profissional buscava trabalhar em uma única empresa ao longo de sua vida. De acordo com esse entendimento, a senioridade e a maturidade eram qualidades valorizadas e respeitadas. Além disso, se presumia um ambiente estável, no qual a aprendizagem se dava exclusivamente dentro da organização. Apesar do avanço do conceito apontado por Hall, algumas das características das carreiras tradicionais ainda influenciam as escolhas profissionais (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006), como a busca por reconhecimento e status ou o desejo por crescer na hierarquia da organização (Silva, Dias, Krakauer, Silva & Marinho, 2012)

De acordo com o agrupamento de algumas características específicas e define-se distintos modelos de carreira. Bendassoli (2009) considera que podemos classificar as carreiras em oito modelos, conforme a Figura 1: Carreira sem fronteiras, carreira proteana, craft career, carreira portfolio, carreira multidirecional, carreira transicional, carreira narrativa e carreira construcionista.

FIGURA 1 – TIPOS DE CARREIRA

Modelo	Proposições
Carreira sem fronteiras	pluralidade de contextos de trabalho transversalidade dos vínculos com as organizações competências (know-why, know-how e know-whom)
Carreira Proteana	mudança como um dado de realidades variedade de experiências adaptabilidade e resiliência identidade como âncora
Craft Career	autonomia, criatividade, invenção e reinvenção do próprio trabalho sujeito e atividade como um único conjunto trabalho e sensemaking
Carreira Portfólio	diversificação das atividades profissionais flexibilização das identidades pessoais múltiplas zonas de expertise individual
Carreira Multidirecional	não linearidade das experiências de trabalho contrato psicológico transacional comprometimentos múltiplos
Carreira Transicional	interdependência entre agência individual e estrutura social carreira como mediação entre instituições e processos de interação processo de contínua construção e reinterpretação de scripts
Carreira Narrativa	temporalidade e ação como processos narrativos interpretação de eventos da realidade e do self narrativa e projeto carreira entre história coletiva e história singular
Carreira Construcionista	carreira como um processo de construção social e de interação identidade como metamorfose processos de negociação de significados no contexto de estruturas sociais

FONTE: BENDASSOLI, 2009

A carreira sem fronteiras, originalmente proposta por Arthur (1994) e Arthur e Rousseau (1996), se opõe às de tipos tradicionais por não ser confinada às fronteiras de uma única organização, emprego, ocupação, região ou domínio de expertise. O modelo propõe uma transversalidade dos vínculos de trabalho, diferente do modelo tradicional, no qual existia uma verticalidade pela qual o indivíduo dedicava em alguns casos toda a sua vida a uma empresa ou função. As três principais competências necessárias para sustentar uma carreira sem fronteiras são: "saber por quê" (conhecer os motivos de seu engajamento profissional, seus valores, necessidades e interesses), "saber fazer" e "saber com quem" (relativo ao papel das redes sociais).

A carreira proteana, concebida por Hall (2002), realça a inevitabilidade das mudanças, a dependência de versatilidade, contínua adaptação e resiliência. Proteu, Deus do mar, mudava de face como resposta adaptativa e estratégica às mudanças no ambiente. A carreira proteana é uma construção dividida entre mudança e permanência: reage adaptativa e resistentemente a uma época de transformações e a um contexto socioeconômico turbulento; onde o indivíduo necessita de um senso de auto direção, para desenhar o curso a seguir e a ação a tomar.

O modelo da *craft career* revisita as características historicamente associadas ao tipo de trabalho artesão, tais como a autonomia em conceber sua obra e organizar suas atividades; o uso intensivo da criatividade; a ausência de mediação entre o sujeito que trabalha e o resultado produzido; o engajamento afetivo com a atividade (POEHNELL e AMUNDON, 2002; WRZESNIEWSKI e DUTTON, 2001). Esse tipo de carreira é desenvolvido por alguém capaz de construir seu trabalho à sua maneira, seja do ponto de vista físico, cognitivo ou relacional.

O quarto modelo é a carreira portfólio. Nesta configuração, o indivíduo pode optar por trabalhar apenas em um regime parcial e dedicar o restante de seu tempo a atividades fora do trabalho ou mesmo em frentes diferenciadas de trabalho (BORGEN, AMUNDSON e REUTER, 2004). A carreira portfólio depende de uma identidade pessoal flexível. Talvez seja difícil a uma pessoa, para quem o trabalho é uma esfera de vida central (portanto, de onde retira o significado de sua identidade), adotar uma carreira de tipo portfólio, pois isso exigirá que distribua seu tempo em diversas atividades, algumas das quais não relacionadas ao trabalho.

O quinto modelo, denominado de carreira multidirecional, é proposto por Baruch (2004; 2006), que o contrapõe às carreiras tradicionais (lineares, dependentes da estrutura e cultura da organização) por ser um modelo com carreiras flexíveis, dinâmicas e abertas a distintas e igualmente válidas direções e possibilidades. Por exemplo, nesse tipo de carreira, o sucesso não é definido unicamente relacionado à ascensão hierárquica, mas a multifacetados movimentos laterais, recuos e trocas completas do terreno a percorrer. A carreira não possui uma meta externa, determinada pelos papéis ou funções da estrutura da organização: o indivíduo de tempos em tempos revê seus objetivos e altera seu foco.

O sexto modelo emergente de carreira foi proposto por Duberley, Mallon e Cohen (2005), que é a carreira transicional, remetendo a ideia de transição profissional. O modelo sugere uma compreensão da carreira como sendo um processo de transição entre a atividade tradicional de trabalho para a diversificação das atividades, tendo o indivíduo que reinventar seu modo de ação contribuindo para a construção de novos roteiros em sua trajetória profissional.

Segundo Bendassolli (2009), o sétimo modelo é o da carreira narrativa. Para o autor, nesse modelo “a carreira refere-se a uma organização dos eventos de trabalho de uma pessoa em uma história significativa para ela” (BENDASSOLLI, v. 49, p. 393). Assim, ao construir uma narrativa sobre sua vida profissional, o indivíduo

está, ao mesmo tempo, posicionado em uma rede composta por valores, instituições, regras e práticas simbólicas e materiais, confrontado com seus desejos, valores e necessidades próprios.

Por último, é abordado o conceito de carreira construcionista, onde a carreira é entendida como um processo constante de construção. Nessa proposta a carreira não é um "dado objetivo" da realidade (organizacional), mas um processo em permanente construção, para o qual contribuem os discursos sociais, os processos de interação do indivíduo e um determinado contexto econômico (BLUSTEIN, SCHULTHEISS e FLUM, 2004; COHEN, DUBERLEY E MALLON, 2004). Trata-se de um modelo de carreira construído à custa do movimento do construcionismo social (COLLIN e YOUNG, 2000), que, entre outras coisas, questiona a visão segundo a qual há uma verdade objetiva que existe independentemente dos interesses dos sujeitos e das relações de poder.

Dentre as carreiras descritas acima, será aprofundada para o estudo deste artigo a compreensão da Carreira Proteana. Também conhecida como carreira autodirigida, este modelo de carreira destaca competências como: a colaboração com o outro, a adaptabilidade, a fidelidade a si mesmo, capacidade de transferência de habilidades e competências, capacidade de se auto expressar, versatilidade, individualidade, capacidade de aprender a aprender e, principalmente, a responsabilidade com sua própria carreira. É possível perceber que a maioria destas características são justamente contrárias ao modelo de carreira tradicional, onde o profissional tinha vez e voz, mas com limitações, e ao qual precisava se adaptar às condições das empresas e do mercado de trabalho, sendo que a sua satisfação pessoal ficava em segundo plano.

Este modelo proteano é uma realidade atual mundial e os gestores de RH juntamente aos líderes das organizações precisam criar estratégias para saber lidar com estes profissionais e propor relações que sejam significativas ao mesmo tempo para eles e para as empresas. Os próprios modelo de gestão das empresas e das pessoas está mudando, sendo necessário oferecer um ambiente organizacional mais saudável, gratificante, englobando o desenvolvimento humano como diferencial de mercado, uma vez que o capital humano e intelectual possui cada vez mais significância para as corporações. Estas mudanças são caracterizadas pela flexibilidade, pelo limite estreito entre os interesses profissionais e pessoais, pela

busca de condições de trabalho mais gratificantes e pela qualidade de vida. O que é produzido profissionalmente deve ter também um forte significado pessoal.

### **3 METODOLOGIA**

No intuito de identificar quais características dos estilos de liderança influenciam positivamente na conciliação dos objetivos empresariais com os objetivos pessoais na carreira proteana, foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio da aplicação de um questionário semiestruturado online. A maior parte das perguntas foi elaborada com questões relacionadas as características de liderança presentes em cinco estilos de liderança: gerencial, visionário, estratégico, transformacional/carismático e autêntico. A escala de marcações variou entre “Concordo Totalmente” e “Discordo Totalmente” permitindo a análise em porcentagem de cada característica de liderança. Outras perguntas foram abertas, com o objetivo de compreender a percepção de cada respondente sobre a liderança em questão. O questionário foi disponibilizado em um endereço virtual e distribuído via e-mail de forma confidencial. Os dados foram coletados durante o período de um mês.

Os critérios de inclusão da amostra foram: trabalhar em uma determinada empresa de alimentos de grande porte e ser subordinado a um líder específico reconhecido na organização como alguém que possibilita a conciliação dos objetivos empresariais x pessoais, tendo sido recentemente promovido a vice-presidente e sendo uma inspiração para muitos trabalhadores. Nesta empresa, não há plano de carreira tradicional, cada funcionário trilha sua carreira de acordo com seus interesses e resultados obtidos, seguindo as características que configuram a carreira proteana.

A amostra da pesquisa compreendeu cinco pessoas, dentre elas, três mulheres e dois homens, com idades entre 27 e 45 anos. A maioria das pessoas trabalha na empresa há mais de cinco anos e está sob a gestão do referido líder por mais de seis meses.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Dentre os questionamentos elaborados a fim de investigar se o líder estudado incentivava o desenvolvimento das carreiras proteanas permitindo a conciliação dos objetivos pessoais dos subordinados com os objetivos empresariais, estavam, por exemplo, verificar se o líder auxilia e incentiva o potencial de cada um, se influencia no desenvolvimento da carreira, se tem abertura para novas ideias, bem como propicia ao funcionário ter autonomia ao trabalhar e trocar de área ou o rumo da carreira dentro desta mesma empresa. As respostas foram em sua maioria positivas para cada uma das questões.

Com relação a questão aberta do questionário, pôde-se compreender de que forma as características do líder direto influenciam no desenvolvimento da carreira destes funcionários. Dentre as respostas, destacam-se: o líder ser visto como inspiração e exemplo de carreira e de atitudes, o papel político bem executado, o seu bom relacionamento e a sua visão sistêmica do negócio.

As respostas das questões de múltipla escolha cujas opções variavam numa escada de cinco pontos (entre “concordar totalmente” e “discordar totalmente”) foram substituídas pelas seguintes porcentagens:

TABELA 1 – PORCENTAGENS CORRESPONDENTE A CADA RESPOSTA DE MÚLTIPLA ESCOLHA EM ESCALA

<b>Resposta</b>	<b>Porcentagem para Análise</b>
Concordo totalmente	100%
Concordo parcialmente	75%
Não concordo nem discordo	50%
Discordo parcialmente	25%
Discordo totalmente	0%

Para calcular o resultado final em porcentagem de cada característica, a quantidade de respondentes de cada opção foi multiplicada pela porcentagem respectiva, gerando um único resultado. Exemplo: Coleta de dados de determinada questão com 4 respondentes em “concordo totalmente” e 1 respondente em “concordo parcialmente”. Resultado =  $(100/100 \times 4 + 75/100 \times 1)/5 \times 100 = 96\%$

TABELA 2 – RESULTADO DA COLETA DE DADOS PARA CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA

<b>Estilo de Liderança</b>	<b>Característica Avaliada</b>	<b>Resultado Coleta de Dados</b>
Gerencial	Conservadorismo, olhar para o passado, determinismo	5%
Visionária	Olhar para o futuro, promoção de ambiente de risco, busca da desordem	75%
Estratégica	Busca de viabilidade a longo prazo	60%
	Busca da estabilidade financeira	100%
	Sonhos e concretização	75%
	Incentivo a mudanças, inovações	95%
	Confiança nas pessoas	65%
	Entendimento e aplicação da estratégia empresarial	90%
Transformacional/ Carismática	Autoconfiança	80%
	Habilidade de articulação	95%
	Comportamento fora do habitual e bem-sucedido	75%
	Sensibilidade ao ambiente	85%
Autêntica	Priorização de valores centrados nos outros versus centrados em si mesmos	75%
	Profunda consciência do seu modo de pensar e agir	95%
	Otimismo e resiliência	90%
	Transparência	65%
	Consistência entre seus valores e comportamentos	70%

A partir da tabela 2, pode-se listar as principais características deste líder inferindo-se ser características importantes de uma liderança para a conciliação dos objetivos empresariais e objetivos pessoais na carreira proteana. As características mais fortes apresentadas (80% a 100% de representação das respostas da amostra) em ordem decrescente de representatividade foram:

- Busca de estabilidade financeira
- Incentivo a mudanças e inovações
- Profunda consciência do seu modo de pensar e agir
- Habilidade de articulação
- Otimismo e resiliência
- Entendimento e aplicação da estratégia empresarial
- Sensibilidade ao ambiente

- Autoconfiança

A liderança que teve suas características menos representativas, com apenas 5% de presença no líder segundo seus liderados foi a liderança gerencial. Este resultado é bastante coerente, visto que líderes gerenciais podem não ter empatia e precisam de ordem, e não do caos potencialmente inerente às relações humanas, podendo adotar atitudes impessoais e passivas em relação às metas. Estas atitudes não incentivariam os funcionários a buscarem seus objetivos pessoais, já que o líder não se envolveria a ponto de compreender e incentivar estes objetivos.

A liderança visionária também não teve suas características dentre as mais presentes neste líder. Uma possível explicação seria que a desordem provocada e o pensamento apenas a longo prazo poderiam prejudicar o atingimento dos objetivos empresariais. Portanto, um resultado também esperado de acordo com a literatura abordada neste estudo.

Já as características com maior presença no líder em análise, segundo seus liderados, são apresentadas dentro dos estilos de liderança: estratégica, transformacional/carismática e autêntica. Dentre estas características, o entendimento e aplicação da estratégica empresarial e a busca por estabilidade financeira garantem claramente que os objetivos empresariais sejam cumpridos. Com relação aos objetivos pessoais dos liderados, as características de incentivo a mudanças e inovações, sensibilidade ao ambiente e habilidade de articulação provavelmente impulsionam os funcionários a compreenderem suas aspirações e alcançá-las. Além disso, o líder também demonstra características que inspiram os funcionários e geram a confiança na liderança, como a autoconfiança, a profunda consciência do seu modo de pensar e agir, bem como, o otimismo e resiliência. Sendo assim, percebe-se com os resultados que o líder em questão possibilita o desenvolvimento da carreira proteana dos seus subordinados.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As empresas que não possuem o plano de carreiras tradicional e estimulam os funcionários a buscarem por uma carreira proteana, autogerenciada, permitindo caminhos não lineares dentro da companhia, também necessitam de lideranças capacitadas na conduta destes funcionários. Ao incentivar trilhas de

desenvolvimento de carreira dentro da empresa, permitindo a alternância de áreas por escolha do próprio funcionário, por exemplo, também surge a necessidade de um bom direcionamento a fim de garantir que os objetivos empresariais estarão alinhados na busca do alcance dos objetivos pessoais.

De todos os estilos de liderança estudados neste artigo, conclui-se que os que mais trazem valor na conciliação de objetivos empresariais e pessoais na carreira proteana proposta por Bendassoli (2009) são: a liderança estratégica, liderança transformacional/carismática e a liderança autêntica. Conforme apresentado na análise dos resultados, algumas características especiais tiveram maior representatividade resultante das atitudes do líder estudado para com seus liderados. Na liderança estratégica, as características que destacaram-se foram a busca da estabilidade financeira, o incentivo a mudanças, inovações e o entendimento e aplicação da estratégia empresarial. Na liderança transformacional/carismática, as características que tiveram maior representatividade foram a habilidade de articulação e a sensibilidade ao ambiente. Já na liderança autêntica, destacaram-se a profunda consciência do seu modo de pensar e agir, a autoconfiança, o otimismo e resiliência. Todas essas características estão diretamente vinculadas ao entendimento dos objetivos empresariais, aplicação de estratégias para o alcance destes objetivos e a inspiração dos liderados para, juntos (liderado e líder), buscarem a satisfação do alcance dos objetivos pessoais dentro do cenário de uma carreira proteana, carreira em que propicia tanta liberdade e autonomia nas escolhas a trilhar.

Como continuidade deste estudo, seria interessante avaliar e comparar também líderes de outras empresas com carreira proteana a fim de selecionar ainda mais estas oito características importantes aqui encontradas. Talvez as ordenando por maior frequência de presença nos líderes de sucesso na conduta dessa conciliação de objetivos e permitindo assim um guia ainda mais focado para orientação dos líderes que estão desenvolvendo-se dentro deste tipo de empresa.

## REFERÊNCIAS

- ARTHUR, M.B. **The Boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry**. New York: Journal of Organizational Behavior, 1994. p. 295-306
- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. **Introduction: The boundaryless career as a new employment principle**. New York: University Press, 1996.

- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. **Leadership: current theories, research, and future directions**. v. 60. New York: Annual Review of Psychology, 2009. p. 421-449
- BARUCH, Y. **Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints**. Cambridge: Human Resource Management Review, 2006. p. 125-38.
- BARUCH, Y. **Transforming careers: from linear to multidirectional careers paths**. New York: Career Development International, 2004. p. 58-73
- BASS, B. M. **From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision**. v. 8. São Francisco: Organizational Dynamics, 1990.
- BASS, B.M., & Avolio B.J. **The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development**. 4 Ed. New York: Research in Organizational Change and Development, 1990. p. 231–272
- BASS, B. **Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?** New York: American Psychologist, 1997. p. 130-139
- BASS, B. M.; STEIDLMEIER, P. **Ethics, character and authentic transformational leadership behavior**. v. 10. São Francisco: The Leadership Quarterly, 1999. p. 181-218
- BENDASSOLLI, P. F. **Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira**. v. 49. São Paulo: Revista de Administração de Empresas-RAE, 2009. p. 387-400
- BEYER, J. M. **Taming and promoting charisma to change organizations**. v. 10. Cambridge: The Leadership Quarterly, 1999. p. 307-331
- BLUSTEIN, D. L.; SCHULTHEISS, D. E. P.; FLUM, H. **Toward a relational perspective of the psychology of careers and working: a social constructionist analysis**. v. 64 São Francisco: Journal of Vocational Behavior, 2004. p. 423-440
- BORGEN, W. A; AMUNDSON, N. E; REUTER, J. **Using portfolios to enhance career resilience**. v. 41. New York: Journal of Employment Counseling, 2004. p. 50-90
- BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DeMUTH, R. L. F. **Protean and boundaryless careers: An empirical exploration**. New York: Journal of Vocational Behavior, 2006. p. 30-47
- BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Harper, 1978.
- CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e motivação**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CHILD, J. **Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice**. v. 6 Cambridge: Sociology, 1972. p 1-22
- COHEN, L; DUBERLEY, J; MALLON, M. **Social constructionism in the study of career**. v. 64 Ney York: Journal of Vocational Behavior, 2004. p. 407-422;
- COLLIN, A; YOUNG, R. A. **The future of career**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000. p. 276-300
- CONGER, J. **Leadership: the art of empowering others**. v. 3. New York: The Academy of Management Executive, 1989. p. 17-24
- DELUGA, R.J. **Leadership with Employee Influencing Strategies Relationship of Transformational and Transactional**. Group Organization Management, v. 13, p. 456, 1988.
- DUBERLEY, J; MALLON, M; COHEN, L. **Exploring career transitions: accounting for structure and agency**. v. 35. São Francisco: Personnel Review, 2006. p. 281-296

- DUTRA, J. S. **A Gestão de Carreira**. São Paulo: As Pessoas na Organização, 2002.
- ENSLEY, M. D., PEARCE, C. L., & HMIELESKI, K. M. **The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Relationship Between Entrepreneur Leader Behavior and New Venture Performance**. New York: Lally-Darden Entrepreneurship Scholars' Retreat, 2003.
- FAIRHURST, G. T. **“Dualismus in leadership research” in Organizational Communication** Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. p. 379-439
- HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. London: Sage, 2002.
- HAMBRICK, D. **Guest’s editor’s introduction: putting top managers back in the strategic picture**. v. 10. San Francisco: Strategic Management Journal, 1989. p. 5-15
- HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. **Strategic management: competitiveness and globalization**. 4. ed. Cincinnati : South-Western College Publishing Company, 2001.
- HOSMER, L. T. **The importance of strategic leadership**. New York: Journal of Business Strategy, 1982.
- HOWELL, J. M.; AVOLIO, B. J. **The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?** v.6. New York: The Academy of Management Executive, 1992. p. 43-52
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.
- IRELAND, R. D., HITT, M. A. **Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership**. v. 13 New York: The Academy of Management Executive, 1999. p. 43-57
- KOUZES, J. M., & POSNER, B. Z. **The leadership challenge**. San Francisco: JosseyBass Publishers, 1995.
- LOCKE, E. A. **Leadership: Starting at the top**. Thousand Oaks: CA:Sage, 2003. p. 271-284
- LUTHANS, F.; AVOLIO, B. **Authentic leadership: a positive developmental approach**. San Francisco: Barrett-Koehler, 2003.
- McWHINNEY, W. **Paths of Change. Strategic Choices for Organizations and Society**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.
- MINTZBERG, H. **Crafting strategy**. Harvard Business Review, July/Aug.1987a.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Strategy safari**. New York: The Free Press, 1998.
- NATHAN, M. **What is organizational vision? Ask chief executives**. v.10 Nonaka: The Academy of Management Executive, 1996. p. 82-83
- OGBONNIA, K.S. **Political party system and effective leadership in Nigeria: A Contingency Approach**. 2007 Dissertation. Walden University.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., MOORMAN, R. H., & FETTER, R. **Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leaders, satisfaction, and organizational citizenship behaviors**. Crossref: Leadership Quarterly, 1990. p. 107-142.
- POEHNELL, G; AMUNDSON, N. **Career Creativity**. Oxford: Oxford University Press, 2002. p. 105-122.
- PRICE, T. **The ethics of authentic transformational leadership**. v. 14. Richmond:The Leadership Quarterly, 2003. p. 67-81.
- RAMOS, M. S. **Estilos de Liderança no Poder Judiciário: Um Estudo no Superior Tribunal de Justiça**. 2009. Dissertação. Brasília, 2009.

- ROBBINS, Stephen P. **A Verdade Sobre Gerenciar Pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ROWE, W.G. **Liderança Estratégica e Criação de Valor**. v. 42. São Paulo: RAE - Revista de Administração de Empresas, 2002. p. 7-19.
- SCHENDEL, D. **Introduction to the special issue on strategic leadership**. v. 10. Cambridge: Strategic Management Journal, 1989. p. 1-3.
- SCHERMERHORN, J.R.; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SILVA, DIAS, SILVA, KRAKAUER, MARINHO. **Carreiras: Novas ou Tradicionais? Um Estudo com Profissionais Brasileiros**. V. 2. São Paulo: ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas, 2012.
- SOBRAL, F. J. & GIMBA, R. F. **As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança**, 2002. In: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v13n3/06.pdf>, acesso em 14.12.2017
- TICHY, N. M., COHEN, E. **The leadership engine: how winning companies build leaders at every level**. New York: HarperCollins, 1997.
- TRIGG, R. **Ideas of human nature: an historical introduction**. Cambridge: Blackwell Publishers, 1996.
- WALUMBWA, F. et al. **Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure**. *Journal of Management*. v. 34. New York: Authentic Leadership, 2008. p. 89-126.
- YUKL G. *Leadership in organizations*, Delhi, India; Pearson Education, 2002.
- ZALEZNIK, A. e KETS DE VRIES, M. **Da liderança enquanto “texto” – ensaio sobre a interpretação**. In: LAPIERRE, L. **Imaginário e Liderança**. São Paulo: Atlas, 1995.
- WRZESNIEWSKI, A; DUTTON, J. E. **Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work**. V. 26 New York: Academy of Management Review, 2001. p. 179-201.