

# Gestão de Carreira

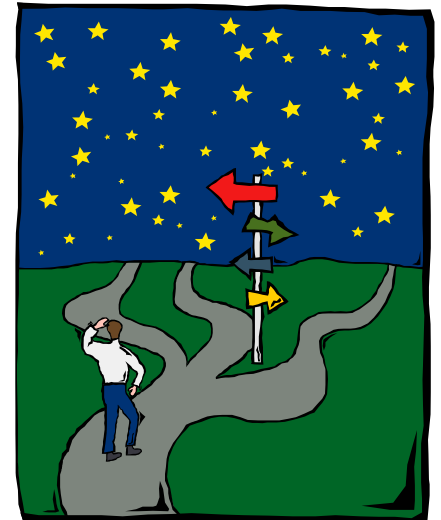
Administração de Recursos Humanos II

Capítulos 6, 7 e 15 (Dutra et al., 2017)

Carreira

# Carreira

- ▶ São as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa.
- ▶ 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.



## Dilema de Carreira

- ▶ Sandro é formado em Engenharia de Computação pela UNICAMP. Durante a faculdade, iniciou seu estágio na área de tecnologia de uma grande consultoria multinacional baseada em São Paulo, sendo efetivado como analista júnior após a conclusão do curso. Teve carreira brilhante e meteórica, sendo que em quatro anos já era gerente e liderava pessoas mais velhas do que ele. Seus projetos sempre estavam no prazo e com custo adequado, e quase não existiam reclamações de qualidade de suas entregas. Sandro era também um ótimo líder, que sabia delegar as atividades e obter o melhor de seus subordinados.

Dutra et al., p.112, 2017.

## Dilema de Carreira

- ▶ Seus colegas o viam como um profundo conhecedor de projetos de tecnologia e ele sempre era elogiado pelos seus superiores. Porém, Sandro sabia que, para sua próxima promoção ocorrer, ele teria que desenvolver suas habilidades de venda, pois os gerentes experientes também eram responsáveis por vender seus projetos e eram cobrados por atingir as metas de vendas da organização. Além disso, Sandro começou a atuar em um projeto no México com um cliente muito estratégico para a empresa. Tinha que viajar a cada quinze dias e isso começou a gerar problemas pessoais, já que ele era casado e tinha dois filhos pequenos.

Dutra et al., p.112, 2017.

## Dilema de Carreira

- ▶ Mas, se Sandro fosse bem nesse projeto, haveria grande possibilidade de promoção e ele teria um aumento de 50% em seu salário, além de poder utilizar um carro de luxo da empresa. Neste momento, Sandro recebeu proposta de uma empresa de telefonia de Curitiba para assumir uma posição de gerente experiente na área de tecnologia. O salário era um pouco melhor do que o seu, mas ele teria a vantagem de não ter mais que viajar e nem de ter que vender projetos. Analisando a situação de Sandro:
  - ▶ 1. Quais seriam as vantagens e desvantagens da troca de emprego?
  - ▶ 2. Quais são os papéis da própria pessoa e da organização na gestão de carreira?

## Visão Global

- ▶ Pós II Guerra – complexidade organizacional - surge o conceito de carreira – discussão estruturada só após 1970 (EUA)
- ▶ Administração Científica – gestão de carreira é responsabilidade da empresa
- ▶ Década 80 – inovação na gestão de carreira (responsabilidade compartilhada indivíduo/empresa)
- ▶ Hoje: o papel do protagonismo da pessoa



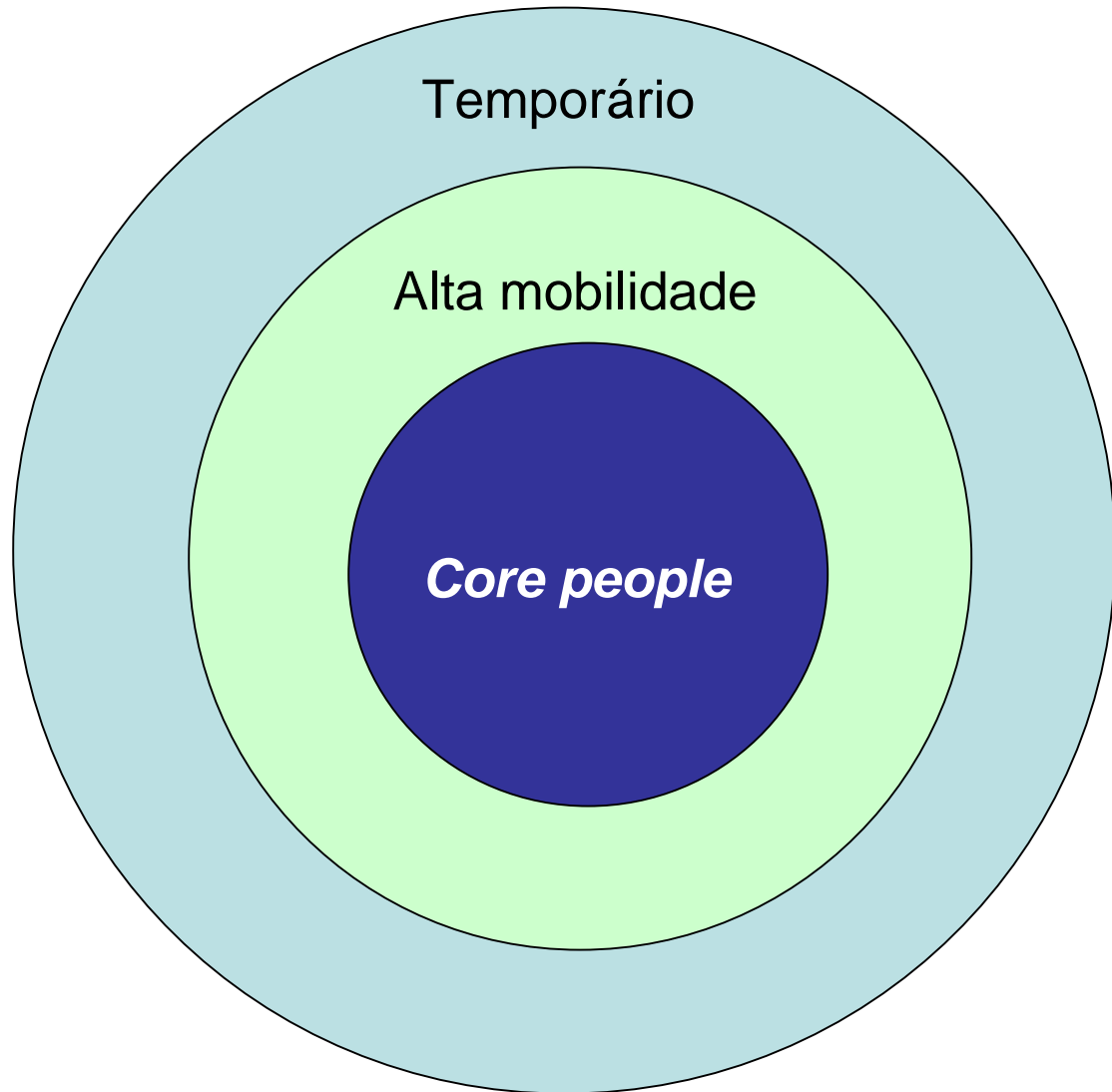
# Rupturas na Gestão de Pessoas

- ▶ Pressões ambiente externo
- ▶ Pressões ambiente interno
- ▶ Foco: Desenvolvimento

Organizacional ↔ Individual



# Relações de Emprego



Carreira



# Comunicações de Duas Vias

- ▶ **Explicação** (assegurar que todos os envolvidos e afetados entendam por que as decisões finais foram tomadas, como elas são e das opiniões que estão por trás destas decisões).
- ▶ **Clareza de expectativa** (certificar se todos conhecem por quais padrões serão julgados e as penalidades para o fracasso).



# Planejamento de Carreira

- ▶ Percepção do potencial atual
  - ▶ fixação de objetivos
  - ▶ plano de desenvolvimento pessoal
- ▶ Objetivos individuais ajustados Objetivos organizacionais
- ▶ Empregabilidade



# Planejamento de Carreira

- ▶ **Perspectiva do indivíduo:** entendimento e avaliação de sua experiência profissional
- ▶ **Perspectiva da organização:** política, procedimentos e decisões ligadas à espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas.



# **Perspectiva Individual**



# Parte I

1. Registro do que você gosta de fazer, independente do que você é obrigado a fazer por dever profissional; do que você não gosta de fazer, esteja ou não sendo levado a praticar; do que sabe fazer bem, como forma de concretizar habilidades e atitudes; do que não sabe fazer bem. Estes registros devem ser efetuados em três campos: o individual/familiar, o social e o profissional.
2. Visualização do futuro, descrevendo como você projeta se futuro para daqui a cinco anos em termos de composição familiar, saúde, lazer, situação econômica, desenvolvimento cultural do cônjuge e dos filhos, autodesenvolvimento, comunidade e vida espiritual.

## Parte II

3. Realização de um balanço da situação atual em relação ao projetado e estabelecimento de mudanças desejadas.

4. Projeções de mudanças no cenário profissional para os próximos cinco anos e análise de como elas poderiam interferir em sua visualização de futuro: tais como, mudanças políticas, sociais, econômicas, culturais, tecnológicas, etc.

(Baseado na proposta de Savioli, 1991)

# Auto avaliação de atividades

Gosto e faço

Gosto e não faço

Não gosto e faço

Não gosto e Não  
faço

# **Etapas para construção do plano de carreira**

- I. **Auto Conhecimento**
- II. **Conhecimento do mercado**
- III. **Objetivos de carreira**
- IV. **Estratégia de implementação**
- V. **Plano de ação**
- VI. **Acompanhamento do plano**





# Atividade:

**A. Defina suas três principais áreas de interesse:**

**B. Defina seus objetivos de carreira:**

- Curto Prazo, Médio Prazo e Longo Prazo

**C. Estratégia** - trace as principais ações que você deverá tomar para atingir seus objetivos, colocando prazos e recursos necessários para a implementação de cada ação:

Ação	Como (recurso)	Quando?
1		
2		
3		

Carreira

**Quais são as minhas incertezas de  
carreira?**

**Como eu posso combatê-las?**



# PROTAGONISMO DE CARREIRA

- ▶ Pensar o desenvolvimento a partir do nosso **PROPÓSITO**
  - ▶ Projeto profissional consciente
  - ▶ Distinção entre oportunidade de carreira ou armadilha profissional (lente p/ futuro *versus* olhar o retrovisor)



## **Gestão do Compromisso**

*(Suli & Nouider, Revista Gestão Pessoal-HBR Brasil)*

*Seus compromissos casam com suas convicções?*

*“Os compromissos que mais nos limitam são muitas vezes resultado de decisões do dia-a-dia, pequenas demais para chamar nossa atenção.”*



## Os 3 recursos que possuímos para investir

- ▶ Tempo
- ▶ Dinheiro
- ▶ Energia

*“Muitos de nós estamos atados a compromissos pessoais assumidos de bom grado no passado, mas hoje incongruentes.”*





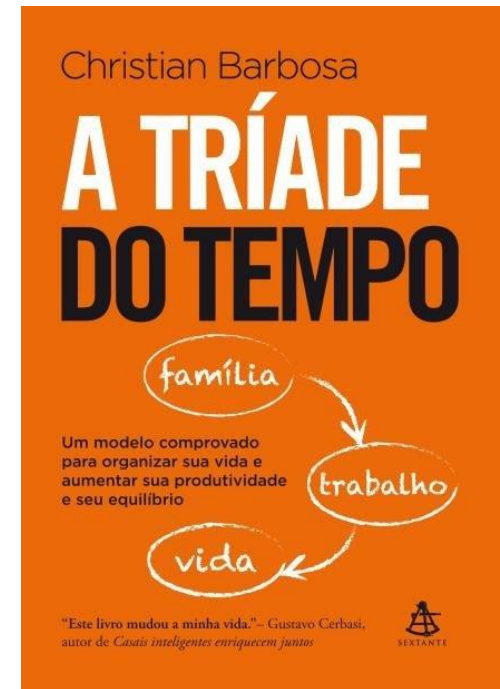
**E agora...**

- ▶ Como estou aproveitando o meu tempo?
- ▶ Como estão minhas relações?



# Tríade do Tempo

- ▶ Um modelo de classificação, que mostra a forma como você utiliza suas horas.
- ▶ Tempo: tríade composto de atividades importantes, urgentes e circunstanciais.
- ▶ Vamos verificar a esfera da tríade que tem sido predominante em sua vida



## Teste – Tríade do Tempo

1. Nunca, 2. Raramente, 3. Às vezes, 4. Quase sempre, 5. Sempre

Carreira

## Esfera do Importante

- ▶ Refere-se a todas as atividades que você faz e são relevantes em sua vida – aquelas que trazem resultado de curto, médio e longo prazo.
- ▶ Coisas importantes têm prazos de execução e nunca são urgentes.
- ▶ É a esfera da estrada certa, na qual você conduz seu carro e sabe que na linha de chegada estará realizada.





# Esfera da Urgência

- ▶ Abrange todas as atividades para as quais o tempo está curto ou se esgotou.
- ▶ São as exigências que chegam em cima da hora, não podem ser previstas e geralmente causam pressão e estresse.
- ▶ Exemplos: relatórios inesperados, esquecimentos, problemas de saúde, reuniões emergenciais, etc.
- ▶ Como estamos muito acostumados com as urgências da vida, acabamos por adiar o que é importante e só o realizamos quando se torna urgente e extremamente necessário.



# Esfera Circunstantial

- ▶ Cobre as atividades desnecessárias ou excessivas.
- ▶ Gastos inúteis de tempo e as tarefas feitas por comodidade ou por ser socialmente apropriadas.
- ▶ É a esfera da estrada que não leva a lugar nenhum, que não traz nenhum resultado, mas apenas frustrações.
- ▶ Exemplos: uso exagerado da internet, certas festas, reuniões sem propósito, emails de brincadeiras, horas na frente da tv, etc.



# Identificando e Removendo Amortecedores

- ▶ Os amortecedores são mecanismos que criamos para fugir do contato com a dor dos sentimentos negados no passado, porém esse é o aspecto mais direto da sua atuação.
- ▶ No mais profundo, os amortecedores são mecanismos de fuga de nós mesmos.
- ▶ Por meio deles, perdemos a presença, o comando do nosso veículo.
- ▶ Vícios e Compulsões → mais óbvios.
- ▶ Fechem os olhos...



# Identificando e Removendo Amortecedores

- ▶ Exercício:
- ▶ Liste os elementos (objetos, situações, sentimentos ou emoções) que no seu dia-a-dia funcionam como distrações e roubam sua energia.
- ▶ Exemplos: conversar no whatsapp, navegar nas redes sociais, falar ou comer demais, sentir ciúmes, etc.
- ▶ Austeridade inteligente: escolha um dos elementos e o convido a ficar sem o amortecedor (exemplo: ficar 21 dias sem açúcar, sem Instagram, etc.)



# Matriz de Gerenciamento de Tempo

**URGENTE**

**NÃO URGENTE**

**IMPORTANTE**

**I**

- Crises
- Projetos com prazo final (imediato)
- ...

**II**

- Prevenção
- Preparação
- Construção de relacionamentos
- Delegação
- ...

**NÃO IMPORTANTE**

**III**

- Interrupções
- Algumas reuniões
- Alguns relatórios
- ...

**IV**

- Coisas banais
- Uso desnecessário de Internet
- Telefonemas irrelevantes
- Excessos
- ...

# Matriz de Gerenciamento de Tempo



- ▶ O Quadrante III é geralmente o "culpado" pela destruição da eficácia gerencial. Por quê?
- ▶ Como você diz não ao Quadrante III?
- ▶ O que acontece quando você gerencia do Quadrante II?

# Matriz de Gerenciamento de Tempo

URGENTE

NÃO URGENTE

IMPORTANTE



NÃO IMPORTANTE



TM

# Planejamento de Carreira (indivíduo)

1. clarificação da identidade individual
  - ▶ preferências individuais
2. avaliação de pontos fortes e fracos
  - ▶ vantagens ou desvantagens competitivas
  - ▶ Qualidade da formação, experiência, resultados obtidos, relações pessoais etc
3. análise do ambiente
  - ▶ Dentro da empresa e da ocupação
  - ▶ Dentro da empresa e fora da ocupação
  - ▶ Dentro da ocupação e fora da empresa
  - ▶ Fora da ocupação e fora da empresa



# Planejamento de Carreira (indivíduo)

4. identificação de estratégias de carreira e seu alcance
- ▶ Crescimento – investir mais
  - ▶ Desaceleração – busca de nova empresa ou 00 ocupação, curto prazo
  - ▶ Diversificação – nova ocupação ou empresa. Cautela, na empresa é mais seguro
  - ▶ Integração – ocupação ou empresa complementar ou relacionada
  - ▶ Revisão – repensar totalmente a carreira
  - ▶ Combinação – combinar duas ou mais estratégias

# Planejamento de Carreira (indivíduo)

5. Seleção de objetivos de carreira
  - ▶ Relacionamento interpessoal
  - ▶ Desenvolvimento de habilidades
  - ▶ Níveis de recompensa
  - ▶ Alocação de tempo
6. Implementação da estratégia de carreira
  - ▶ Metas realistas, difícil
7. Avaliação de resultados das estratégias de carreira



## AUTOFEEDBACK

- ▶ O quanto realmente e verdadeiramente você se conhece?



# Carreira como um processo de desenvolvimento integral da pessoa

- ▶ É necessário entender a suas necessidades e características da pessoa que são fruto da sua interação com todos os espaços de vida.



# Carreira como um processo de desenvolvimento integral da pessoa

## Três categorias de pressões e problemas

- ▶ processo biológico e social associado ao envelhecimento
- ▶ relações estabelecidas entre a pessoa com sua família
- ▶ trabalho ou à construção de carreira



# Estágios da Carreira

- ▶ Crescimento, fantasia, exploração
- ▶ Educação e treinamento
- ▶ Entrada no mundo do trabalho
- ▶ Treinamento e socialização
- ▶ Obtendo a filiação
- ▶ Obtendo a filiação permanente
- ▶ Crise da meia carreira e reavaliação
- ▶ Decisões
- ▶ Desaceleração
- ▶ Aposentadoria

# Carreira como um processo de desenvolvimento integral da pessoa

- ▶ Conceito de ancora de carreiras elementos de nossa auto-percepção de habilidades, necessidades e valores que irão determinar nossas preferências por determinada ocupação, carreira, empresa ou oportunidade.



# Âncoras de Carreira

**Schein**





# Âncora de Carreira – auto imagem

Quais são os meus talentos, habilidades ou áreas de competências? Quais são minhas forças e minhas fraquezas?

Quais são meus motivos, necessidades, desejos e objetivos de vida? O que eu quero e o que eu não quero, tanto por que eu nunca quis ou por que eu atingi um ponto que eu não quero mais?

Quais são os meus valores, o critério principal pelo qual eu julgo o que eu estou fazendo? Estou em trabalho que é congruente com meus valores? Como eu me sinto com o que eu estou fazendo? Tenho orgulho ou vergonha do meu trabalho e carreira?

## **Auto conceito**

- ▶ Adquirida pelas experiências
- ▶ Maturidade versus experiência



## Auto conceito

- ▶ Percepção estável das pessoas sobre elas mesmas
- ▶ No que somos únicos
- ▶ O que nos distingue dos outros
- ▶ O que somos similares aos outros

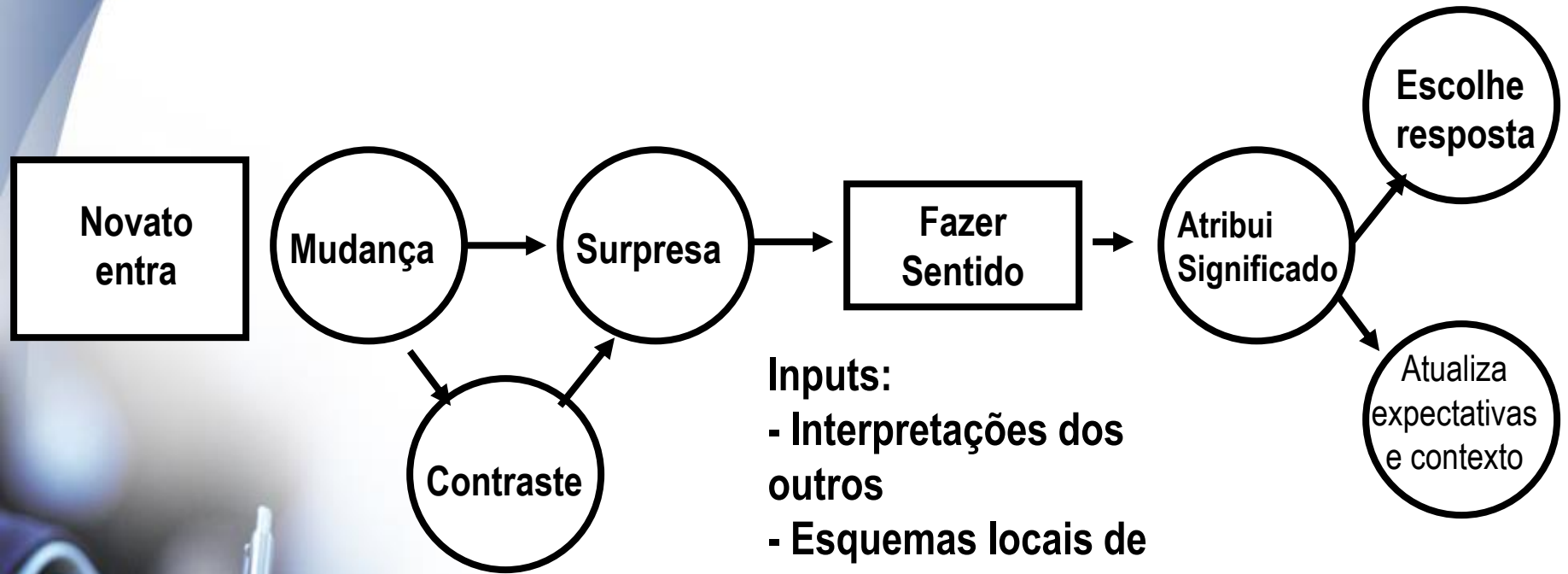


## Como forma o auto conceito?

- ▶ Interações sociais com outros.  
Como somos tratados
- ▶ Comparamos com os outros
- ▶ O que os outros dizem sobre nós
- ▶ Como nós nos vemos



# Fazendo Sentido na Admissão



## Inputs:

- Interpretações dos outros
- Esquemas locais de interpretação
- Predisposições e finalidades
- Experiências passadas



## Como o indivíduo lida com surpresa (fazendo sentido)

- ▶ O indivíduo forma expectativas e premissas que servem de previsão sobre eventos futuros
- ▶ O indivíduo experimenta eventos que podem ser discrepantes das previsões
- ▶ Eventos discrepantes ou surpresas disparam uma necessidade de explicação
- ▶ Interpretação ou significado é atribuído para a surpresa
- ▶ Respostas comportamentais são escolhidas
- ▶ Atualização do contexto e previsões são revisadas



# Âncora de Carreira

- ▶ Guia que restringe as escolhas de carreira
- ▶ Um elemento da auto imagem da pessoa que ela não irá desistir mesmo face a escolhas difíceis
- ▶ Baseado em valores ➡ inclinações



# Competência Técnica Funcional

- ▶ Especialização e expertise
- ▶ Tipo de trabalho
  - ▶ Desafiador
  - ▶ Conteúdo do trabalho
  - ▶ Ligados a organização
- ▶ Remuneração
  - ▶ De acordo com aptidões
  - ▶ Incentivos
- ▶ Promoção
  - ▶ Paralela, mais recursos
- ▶ Reconhecimento
  - ▶ Valoriza profissional





# Competência Gerencial

- ▶ Diretoria e administração, decisões
- ▶ Aptidão analítica, relacionamento e equilíbrio emocional
- ▶ Tipo de trabalho
  - ▶ Responsabilidade
  - ▶ Desafiador
  - ▶ Sucesso da organização
- ▶ Remuneração
  - ▶ Bem remunerados (equidade interna)
  - ▶ Incentivos curto prazo
- ▶ Promoção
  - ▶ Mérito, desempenho e resultado
- ▶ Reconhecimento
  - ▶ Promoções
  - ▶ Símbolos de status

# Autonomia/Independência

- ▶ Fazer coisas do seu jeito
- ▶ Carreiras mais independentes
- ▶ Tipo de trabalho
  - ▶ Metas claras
  - ▶ Prazos definidos
  - ▶ Não suporta supervisão rigorosa
- ▶ Remuneração
  - ▶ Mérito do desempenho
  - ▶ Pacotes opcionais
- ▶ Promoção
  - ▶ Mais liberdade que o anterior, mais autonomia
- ▶ Reconhecimento
  - ▶ Prêmios e recompensas
  - ▶ Mais flexibilidade e autonomia

# Segurança/Estabilidade

- ▶ Seguro e o futuro previsível
- ▶ Tipo de trabalho
  - ▶ Trabalho estável e previsível
  - ▶ Mais com o contexto do trabalho do que com a natureza
  - ▶ Aumentos, condições de trabalho e benefícios
- ▶ Remuneração
  - ▶ Aumentos constantes, tempo de casa
  - ▶ Planos de seguro e aposentadoria
- ▶ Promoção
  - ▶ Tempo e bom desempenho
- ▶ Reconhecimento
  - ▶ Lealdade e desempenho com mais estabilidade



# Criatividade empreendedora

- ▶ Criando novos negócios, produtos e serviços
- ▶ Gerar dinheiro é medida de sucesso
- ▶ Obsessão é provar que tem capacidade de criar negócios
- ▶ Tipo de trabalho
  - ▶ Necessidade de criar e se entendiam facilmente
  - ▶ Pessoas inquietas, precisam criar novos e criativos desafios
- ▶ Remuneração
  - ▶ Propriedade
- ▶ Promoção
  - ▶ Poder e liberdade
- ▶ Reconhecimento
  - ▶ Fazer fortuna e empreendimento de vulto



# Vontade de servir

- ▶ Norteiam-se pelos valores mais do que aptidões
- ▶ Desejo de melhorar o mundo
- ▶ Tipo de trabalho
  - ▶ Influenciar as políticas da organização para os valores
- ▶ Remuneração
  - ▶ Justa pelas suas contribuições
  - ▶ Baixa lealdade a empresa
- ▶ Promoção
  - ▶ Reconheça a contribuição e cargos com mais influência
- ▶ Reconhecimento
  - ▶ Apoio colegas e superiores e compartilhar valores

## Puro desafio

- ▶ Transpor obstáculos ou vencer adversários
- ▶ Tipo de trabalho
  - ▶ Condição de provarem sua capacidade
- ▶ Reconhecimento
  - ▶ Altamente motivada



## **Estilo de Vida**

- ▶ Carreira integrada ao estilo de vida total
- ▶ Necessidade de integrar individuo, família e carreira
- ▶ Flexibilidade acima de tudo
- ▶ Tipo de trabalho



# Planejamento de Carreira





## Muito comum...

- ▶ **“Ah, se eu tivesse feito isso ou aquilo, se eu soubesse que...se eu não tivesse decidido...”**
- ▶ **“Tenho visto muita gente boa aproveitar pouco o seu talento e seus esforços...e gente não tão boa atingir posições excelentes, por ter dado atenção às coisas certas, na hora certa”**

## **Por que?**

- ▶ **Pessoas administram suas carreiras de modo intuitivo e não sistemático**
- ▶ **Sem investimento em informações - alta dose de subjetividade**



## **Resistência das pessoas**

- ▶ **“Desenvolvimento de carreira é exclusividade da empresa”**
- ▶ **“Ascensão na carreira é questão de sorte”**
- ▶ **“Para fazer carreira, é preciso pular de empresa em empresa...santo de casa não faz milagre”**
- ▶ **Falta de coragem de se auto-avaliar**



## **Antes de tudo...**

- ▶ **Há um mercado significativo interessado no tipo de produto que produzo?**
- ▶ **Esse mercado é sólido e tem tendência de crescimento?**
- ▶ **Posso obter lucro com esse produto?**
- ▶ **Tenho efetivamente capacidade?**
- ▶ **Tenho vocação efetiva para este negócio?**
- ▶ **Esse negócio é aquele que me oferece mais vantagens em termos de minha qualificação?**



# Planejar

- ▶ Antecipar acontecimentos
- ▶ Definir o que podemos fazer
- ▶ Definir o que queremos
- ▶ Definir como vamos agir para atingir nossos objetivos
- ▶ Definir atividades e cronograma

(Plano de Carreira)



# Buscar Apoio

- ▶ Evite confrontos
- ▶ Procure cooperar
- ▶ Respeito e cordialidade
- ▶ Evite comportamentos que gere antipatia
- ▶ Recorra aos outros
- ▶ Seja ético
- ▶ Seja bem humorado
- ▶ Seja solidário
- ▶ Controle a inveja
- ▶ Procure cultivar relações duradouras

# Controlar

- ▶ **Estou atingindo os resultados que almejava, dentro do tempo previsto?**
  - ▶ **ganhos financeiros**
  - ▶ **status**
  - ▶ **qualidade de vida**
  
- ▶ **Os processos são racionais e inteligentes?**



# Ameaças e Oportunidades

- ▶ **Globalização**
- ▶ **Explosão da informação**
- ▶ **Mudanças nos perfis de ocupação**
- ▶ **Explosão da tecnologia**
- ▶ **Maior competição**





# Pontos fortes e fracos

- ▶ **Características essenciais e desejáveis**
- ▶ **Qualificação intelectual**
  - ▶ **capacidade de análise**
  - ▶ **memória**
  - ▶ **capacidade de compreensão**
  - ▶ **criatividade**
  - ▶ **valores**



# Pontos fortes e fracos

- ▶ **Qualificação emocional**
  - ▶ **atitudes**
  - ▶ **comportamentos**
  - ▶ **temperamentos**
- ▶ **Nível de informação**
  - ▶ **escolaridade**
  - ▶ **cursos**
  - ▶ **volume de leitura**
  - ▶ **domínio de informações privilegiadas**



# Pontos fortes e fracos

- ▶ **Experiência profissional**
  - ▶ **empregos**
  - ▶ **cargos e atividades**
  - ▶ **trabalhos realizados**
- ▶ **Imagem**
- ▶ **Dados sociográficos: renda, idade, sexo, moradia**
- ▶ **Tipo físico**



# **Etapas para construção do plano de carreira**

- I. Auto Conhecimento
- II. Conhecimento do mercado
- III. Objetivos de carreira
- IV. Estratégia de implementação
- V. Plano de ação
- VI. Acompanhamento do plano

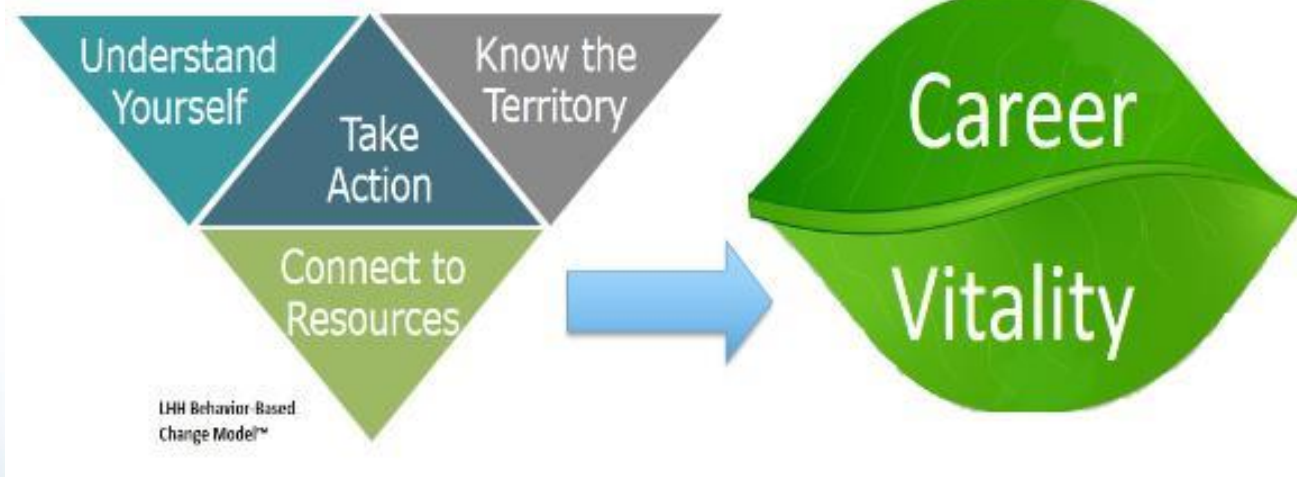


# Auto conhecimento

- ▶ **Realizações**
- ▶ **Pontos fortes e fracos**
- ▶ **Feedback**
  - Amigos
  - Familiares
  - Colegas
- ▶ **Instrumentos específicos de investigação**
- ▶ **Conselheiros profissionais**



# MONSANTO



O processo é dividido em algumas etapas:

- Entendendo nós mesmo
- Conhecer o território
- Conectar os recursos

*Careira*

## PART I – INITIAL SELF-ASSESSMENT

### Describe

Who am I today?

What are the most important values that drives my life?

What is my life purpose?

What are my hopes and dreams?



## Estratégia de implementação

- ▶ Ampliar área na atual empresa e ocupação
- ▶ Mudar de ocupação na empresa atual
- ▶ Mudar de empresa na ocupação atual
- ▶ Mudar de empresa e ocupação





# Negociação da carreira com a empresa

- ▶ **Posicionamento da empresa no plano de ação**
- ▶ **Avaliação das oportunidades oferecidas pela empresa**
- ▶ **Esclarecimento dos objetivos individuais:**
  - **Superiores**
  - **Colegas**
  - **Área de RH**
  - **Áreas de interesse**
- ▶ **Avaliação dos requisitos de acesso exigidos às posições de interesse**

# Carreira e vida

- ▶ **Armadilhas:**
  - ▶ **dedicação a atividades que não lhe agradam**
  - ▶ **esquecimento da vida pessoal**
  - ▶ **necessidade de competir e vencer transforma o indivíduo**
  
- ▶ **EQUILÍBRIO entre ganhos e satisfação**



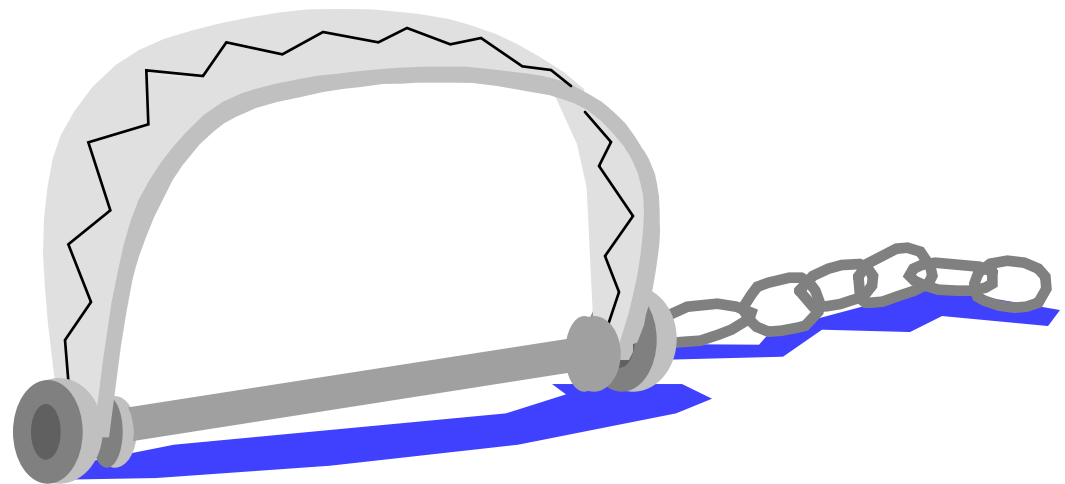
# Planeje sua carreira em busca da Qualidade de Vida

- ▶ Saúde
- ▶ Valores pessoais
- ▶ Equilíbrio
- ▶ Fontes de prazer



## Armadilhas no trajeto da carreira:

- ▶ **Distração**
- ▶ **Procrastinação**
- ▶ **Inconseqüência**



## Principais iscas oferecidas pelas armadilhas

- ▶ Recompensas financeiras
- ▶ Status
- ▶ Imagem da posição/área/empresa
- ▶ Pressão de amigos/familiares
- ▶ Facilidade para alavancar projetos pessoais/familiares
- ▶ Atendimento de projetos profissionais/pessoais de curto prazo

# Responsabilidades das pessoas na gestão de carreiras

- ▶ Auto-avaliação de interesses, valores e habilidades.
- ▶ Análise de opções de carreira
- ▶ Decisão sobre objetivos e necessidades de desenvolvimento
- ▶ Comunicação à empresa sobre suas expectativas, experiências e habilidades
- ▶ Mapeamento de expectativas de carreira e conciliação com necessidades da empresa



# Responsabilidades da empresa na gestão de carreiras

- ▶ Estimular os funcionários a planejar sua carreira (prover modelos de planejamento, recursos, aconselhamento, informações necessárias).
- ▶ Avaliar com realismo os objetivos e necessidades de desenvolvimento
- ▶ Aconselhar os funcionários no desenvolvimento conciliado com a empresa



## Responsabilidades da empresa na gestão de carreiras (cont.)

- ▶ Manter atualizado sistema de informação acerca das necessidades da empresa
- ▶ Identificar candidatos internos em condições de assumir vagas em aberto.
- ▶ Identificar oportunidades para desenvolvimento de seus subordinados





# **Sistemas de Diferenciação e Estruturas de Carreiras**



# Sistemas de Valorização e Diferenciação

- ▶ Utilizado para estabelecer diferenças de remuneração, os acesso a símbolos de poder



# Sistemas de Valorização e Diferenciação

## ▶ Job-based

- ▶ exigências sobre o ocupante da posição, como: experiência, formação, habilidades etc.,
- ▶ complexidade do conjunto de atribuições da posição, como: supervisão exercida, contatos, nível de autonomia etc.;
- ▶ condições nas quais são exercidas as atribuições da posição e/ou o esforço necessário par tanto, como: insalubridade do ambiente, desgaste físico e mental etc.



# Sistemas de Valorização e Diferenciação

## ▶ Skill-based

- ▶ conjunto de capacidades que a pessoa possui, usualmente expressão pela qualidade da experiência e da formação da pessoa;
- ▶ conjunto de realizações da pessoa, expressão por trabalhos desenvolvidos, desafios profissionais ou pessoais enfrentados, resultados obtidos de sua atuação;
- ▶ maturidade pessoal, que pode ser caracterizada pela flexibilidade, facilidade de comunicação, capacidade para formar pessoas, resistências à pressão que a pessoa apresenta



## Análise de sistemas de diferenciação: trabalho x pessoa

	Trabalho	Pessoa
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Comparação com o mercado</li><li>▶ Facilidade de aplicação</li><li>▶ Equidade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Flexibilidade</li><li>▶ Envolvimento das pessoas com seu desenvolvimento</li></ul>
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Especifica o que não fazer</li><li>▶ Reforça estrutura</li><li>▶ Despersonaliza</li><li>▶ Comparação salarial interna</li><li>▶ Desestimula mudança</li><li>▶ Encoraja valorização dos cargos</li><li>▶ Inflaciona custos salariais</li><li>▶ Não estimula desenvolvimento</li><li>▶ Torna promoções excessivamente importantes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Reforço da participação das pessoas</li><li>▶ Tendência de salários mais altos</li><li>▶ Dificuldade de comparação com mercado</li><li>▶ Administração de pessoas com múltiplas habilidades</li><li>▶ Dificuldade de administrar habilidades obsoletas</li><li>▶ Instabilidade ocupacional</li></ul>

# Estrutura de Carreiras

- ▶ É o desenho da carreira



# Estrutura de Carreiras

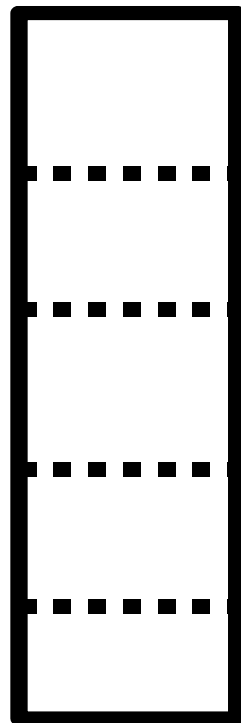
## ▶ Características

- ▶ sistema de valorização ou diferenciação: organizar as expectativas da empresa e para valorizar diferentes naturezas dos trabalhos ou os vários níveis de capacitação
- ▶ desenho de carreira: utilizado para estabelecer critérios de mobilidade e de migração.



## Estrutura em linha

- ▶ A seqüência de posições está alinhada em uma única direção, não oferecendo outras alternativas.



Gerente de Sistemas

Coordenador de grupo

Analista de Sistema Sênior

Analista de Sistema Pleno

Analista de Sistema Júnior



## Estrutura em linha

- ▶ Flexibilidade: dada pela maneira como os degraus e os critérios de acesso são definidos
- ▶ Critérios: atributos da pessoa ou o trabalho
- ▶ Muito comum em laboratórios de pesquisa, nas áreas de informática e financeira das empresas



## Estrutura em linha - limitações

- ▶ Sem opções - subordinar-se às determinações da empresa
- ▶ Topo da carreira é gerencial - limita as pessoas que preferem a área técnica
- ▶ *Pouco adequadas a empresas que necessitam maior mobilidade de realocação de pessoas.*

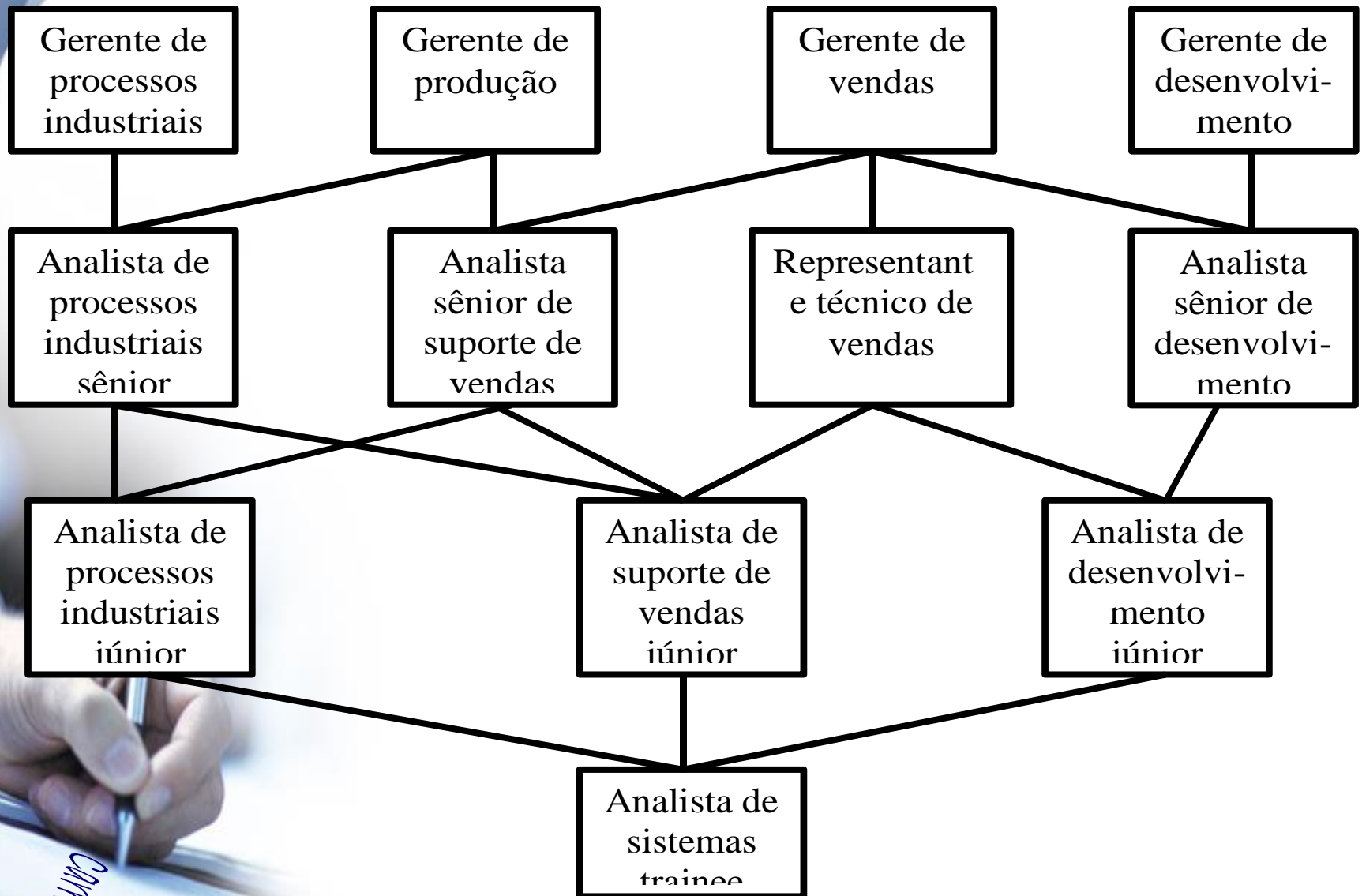


## **Estrutura em rede**

- ▶ Várias opções para cada posição da empresa, mas com critérios previamente estabelecidos
- ▶ Geralmente, ligada a critérios relacionados ao trabalho



# Estrutura em rede



## Estrutura em rede - limitações

- ▶ Caminhos sempre conduzem para alta gerência.
- ▶ Caminhos preestabelecidos pela empresa
- ▶ Para as pessoas: aparente possibilidade de escolhas (as várias portas e portas)
- ▶ Para as empresas: pouca mobilidade para reconfigurar estruturas organizacionais.



## **Estrutura Paralela**

- ▶ Seqüência de posições orientada em duas direções: uma de natureza técnica e outra de natureza gerencial.
- ▶ Os maiores níveis de remuneração e de reconhecimento são garantidos em qualquer uma das direções escolhidas.



## Estrutura Paralela - limitações

- ▶ Deve haver rigorosa equidade entre os dois “braços”
- ▶ Podem surgir ressentimentos quando houver a troca de profissionais de uma trajetória para outra (necessidade de claros critérios de permeabilidade)
- ▶ Gestores com maior poder que os técnicos na escolha de projetos (perda de legitimidade do braço técnico)



# Estrutura em W



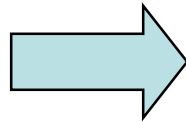


# Espaço Ocupacional

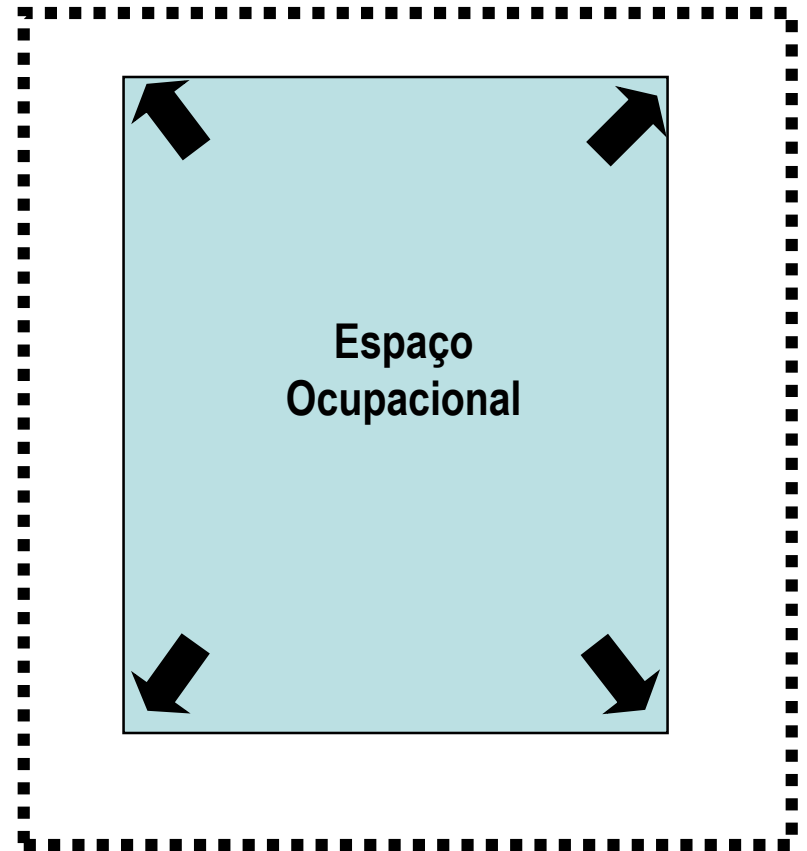
- ▶ O trabalho executado é função das necessidades organizacionais e da capacidade da pessoa.
  - ▶ São dinâmicas, estão em constante ajuste
  - ▶ Espaço organizacional é o conjunto de atribuições e responsabilidades, a pessoa altera o seu espaço organizacional e não o cargo.

# Espaço Ocupacional

**Necessidades  
Organizacionais**



**Capacidade  
das Pessoas**



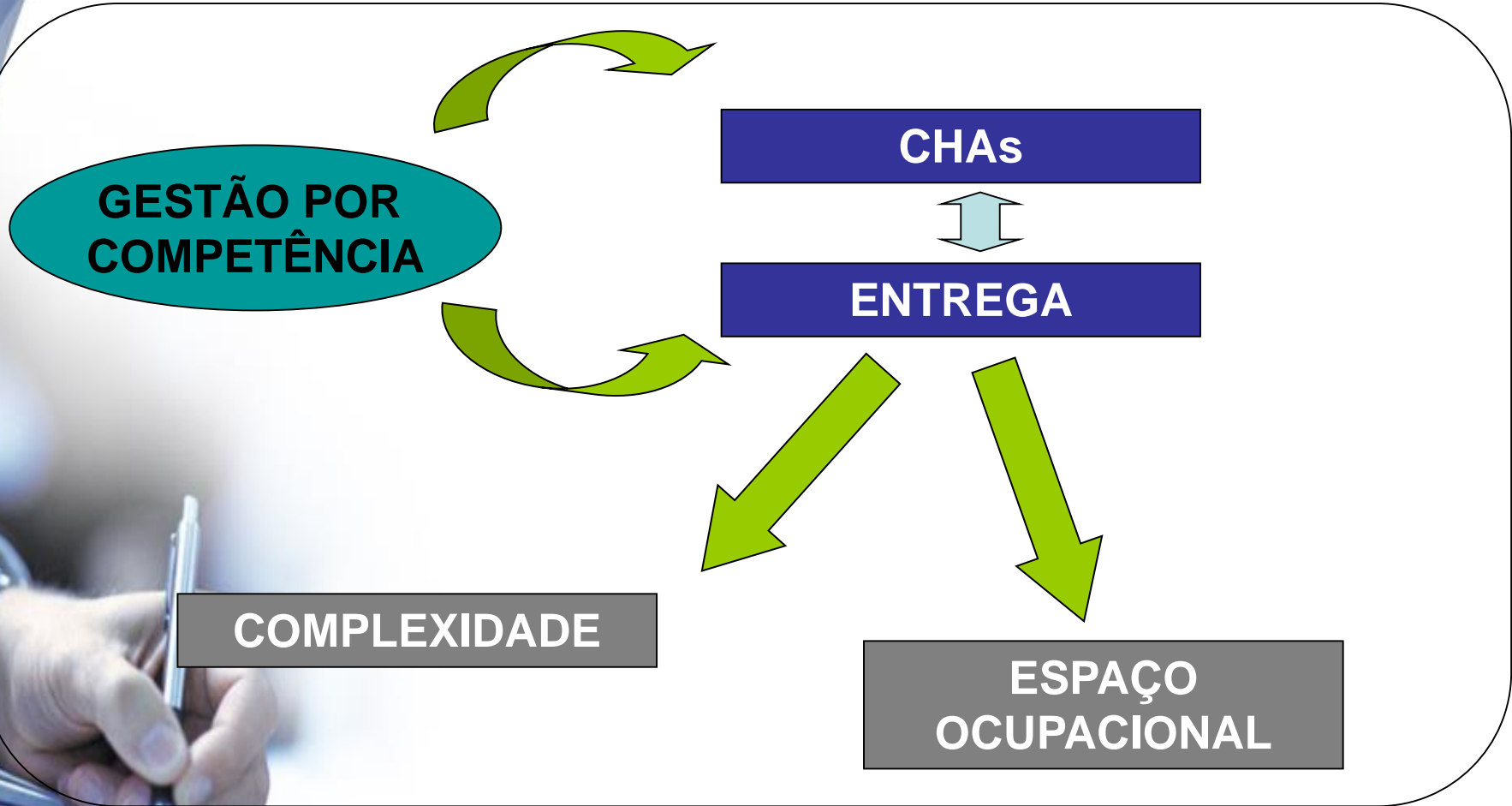
*Carreira*

# ESPAÇO OCUPACIONAL

- ▶ Mas como avaliar então a ampliação do espaço ocupacional?
  - ▶ Pelo **nível de complexidade** da entrega dos colaboradores.



# INDICADORES DA ENTREGA



Carreira

# Gestão por Competências

- Competência Central – Pharalad e Hamel (1990)



## Conceito de Competências

- A base teórica que orienta a modelagem desse tipo de remuneração é a lógica de competência proposta por Zarifian (2001), ou seja, é o delineamento segundo a perspectiva que incorpora três dimensões: **do saber, do fazer e do ser.**
- Competência para ele, abrange “*o ato de tomar iniciativa e o assumir responsabilidades diante de situações profissionais com as quais se depara*”.
- Competência como fator de **competitividade** organizacional.

# Competência

Conhecimento

Habilidade

Atitude

Saber

Saber  
fazer

Querer  
fazer

Treinamento  
teórico

Treinamento  
prático

Depende do  
profissional

# Como funciona na prática?

As pessoas têm e adquirem  
**COMPETÊNCIAS**  
(Combinações de conhecimentos,  
habilidades e atitudes)

Nós as aplicamos na forma de  
**COMPORTAMENTOS**  
(ações, pensamentos, sentimentos)

Nosso comportamento produz  
**ENTREGAS**  
(produtos e serviços)

O modo como fazemos produz  
**RESULTADO**  
(critério para gerenciar os três passos anteriores)

Esse resultado define a prática de remuneração

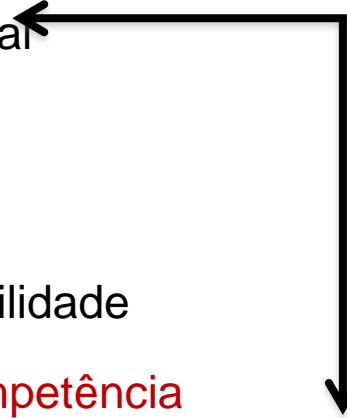

Carreira



# Relembrando

## ✓ Tipos de Remuneração

- Remuneração Funcional
- Remuneração Indireta
- Remuneração Variável
- Remuneração por Habilidade
- **Remuneração por Competência**



Apesar dos avanços, parte significativa das organizações ainda adotam estratégias de remuneração funcional, baseadas em descrição de atividades e responsabilidades de cada função.

## Conceito de Remuneração por Competências

- Surge nos EUA, como um modelo de remuneração estratégica por volta dos anos 1970 e no Brasil com mais ênfase nos anos 1990.
- A ideia é fazer com que o salário dos trabalhadores fossem alterados, não em função das especificidades do cargo, mas em função da competência e valor agregado de cada indivíduo.

## Remuneração por Competências

- Mensuração dos resultados individuais – mobilização que define e diferencia uma performance em relação a outra;
- Observação das manifestações concretas dos colaboradores, no que se refere ao comportamento e resultados entregues;
- Identificação dos níveis crescentes de complexidade em cada carreira;



Carreira

## Como funciona na prática?

- Identificar as competências essenciais da empresa.
- Disseminação e a partilha dos conhecimentos, habilidades e atitudes entre os parceiros organizacionais de forma a garantir a “entrega”.
- As competências passam a ser a trilha de crescimento individual em termos de capacitação e remuneração.

# Remuneração por Competências

## VANTAGENS

Conduz melhor entendimento da organização;

Viabiliza a disseminação de conhecimentos relacionados ao negócio e estratégias da empresa;

Garante que a disseminação dos conhecimentos promova evolução profissional;

É um instrumento de comunicação das mensagens chave relativas a conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas;

Forma base de dados confiáveis e disponíveis (resultado de avaliações);

Fonte de informação para T&D, plano de sucessão, recrutamento interno e externo;

Compromete líderes no desenvolvimento de sua equipe.

# Remuneração por Competências

## DESVANTAGENS

Frustração com as expectativas de redução de custos;

Aumento nos investimentos em treinamento e desenvolvimento;

Dificuldade de mapeamento, avaliação e acompanhamento das competências;

Dificuldade de converter competências em características mensuráveis;

Competências abstratas e de difícil compreensão

Cada empresa e cada contexto vai demandar um sistema de remuneração por competência e esse só se encaixa em níveis organizacionais mais altos; em níveis mais baixos o foco é a habilidade

Dificuldade de alinhar as competências individuais e organizacionais

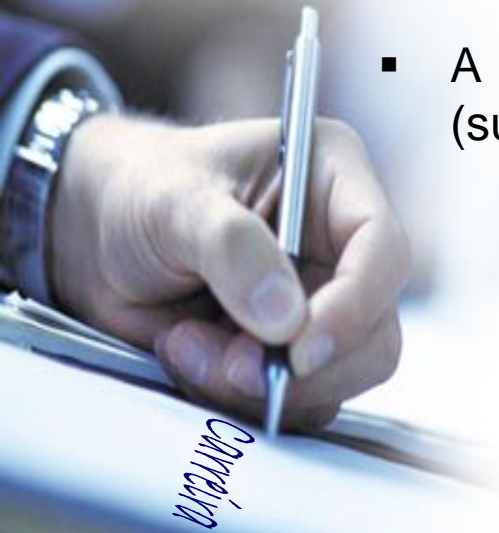
## Mais profundamente...

O modelo de remuneração por competência se mostrou pouco aplicável, pois:

- O título do cargo pouco importa (gerente geral/gerente de marketing);
- As pessoas passam a ser o direcionar da remuneração e não o que elas efetivamente fazem (Pessoa X Cargo).
- Nesse modelo, o diretor geral agora é **diretor**, o diretor de marketing agora é **diretor** – faixa salarial é uma só e a remuneração vai depender do CHA.

# Mais profundamente no Brasil...

- O título do cargo importa – traz sentidos
- As nomenclaturas dos cargos para nossa cultura são relevantes;
- Abandonar o sobrenome dos cargos se apresentou como algo “doloroso” para o trabalhador;
- A competência é vista por múltiplos ângulos (subjetividade);





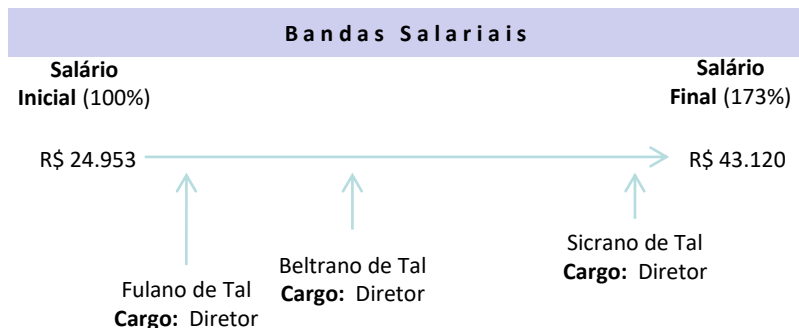
## REMUNERAÇÃO FUNCIONAL

Cargo	Salário
Diretor Financeiro Diretor de Operações	R\$ 43.120
Diretor de Recursos Humanos Diretor de Auditoria	R\$ 35.933
Diretor Industrial Diretor de Marketing	R\$ 29.944
Diretor de Auditoria	R\$ 24.953

**COMPETÊNCIAS:** “agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta uma parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido por padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento” (PARRY, 1996 apud WOOD JR.; PICARELLI FILHO et al., 2004, p. 124)



## REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS



### Competências (exemplos)

**Planejamento e Organização:** Disponibiliza e sistematiza informação de sua responsabilidade e que possa interferir no planejamento das ações estratégicas da organização; mantém informações e dados atualizados e organização, de modo a facilitar ações estratégicas e planos de ação;

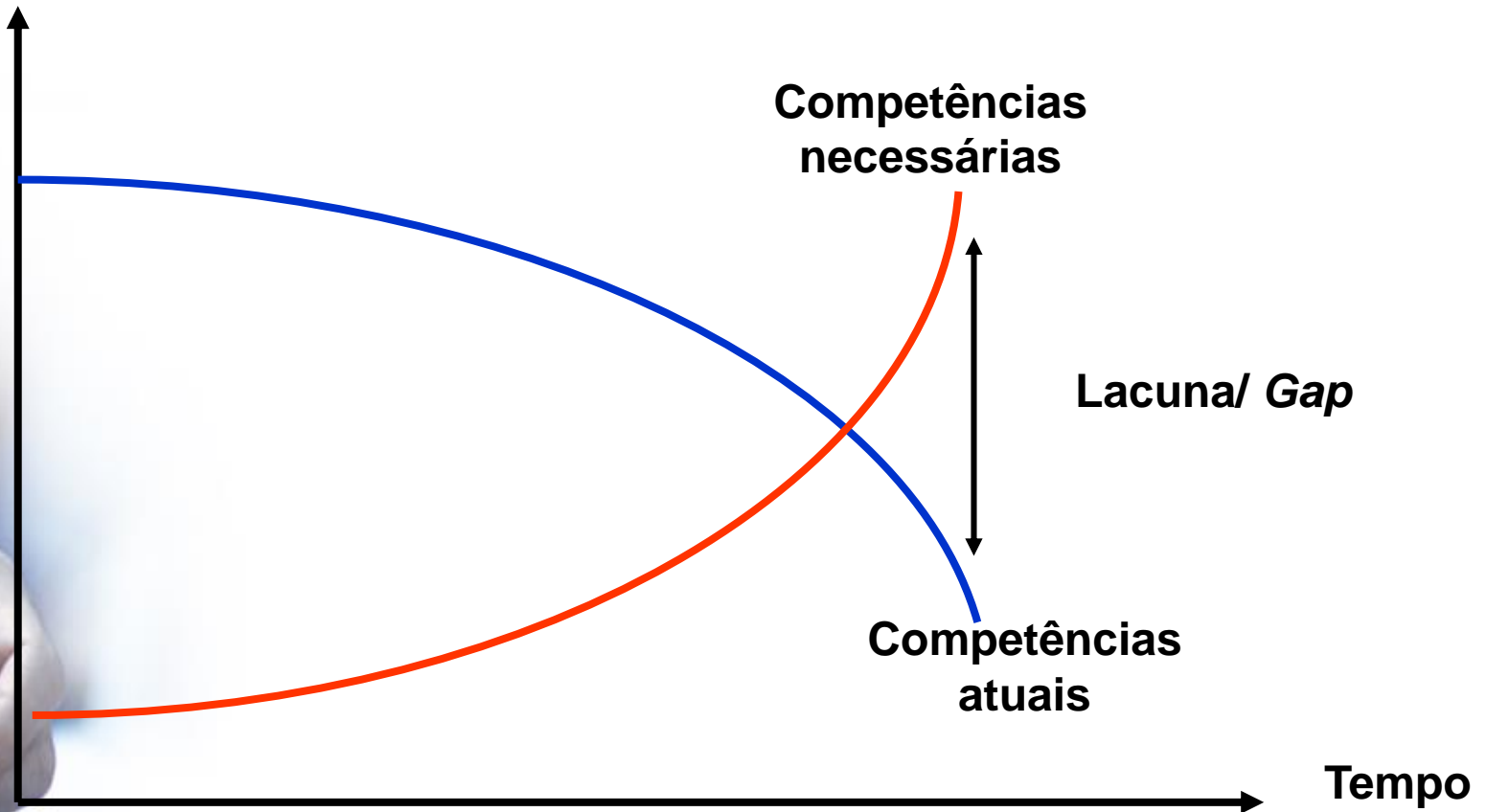
**Comunicação:** Comunica-se de forma clara, convincente, objetiva e lógica; utiliza sua clareza e objetividade para compartilhar visões sobre o futuro, mobilizando indivíduos e equipes em torno de resultados estratégicos para a organização;

**Negociação:** negocia, interna e externamente – quando aplicável – recursos e condições operacionais para a execução de suas atividades e das atividades essenciais da organização; realiza negociações do tipo ganha-ganha, gerando grande impacto em clientes, parceiros, acionistas e empregados;

**Determinação:** é a certeza de direcionamento; possui metas definidas e claras e uma convicção plena de que irá alcançá-las; vontade inquestionável de atingir permanentemente seus objetivos, tirando sua motivação dessa fonte inesgotável de energia.

# GESTÃO DO DESEMPENHO

Visão Dinâmica



Carreira

## **Espaço Ocupacional: decisões**

- ▶ Pessoa não atende, a empresa procura outra pessoa.
- ▶ Pessoa tem capacidade maior, pessoa procura outra posição ou empresa



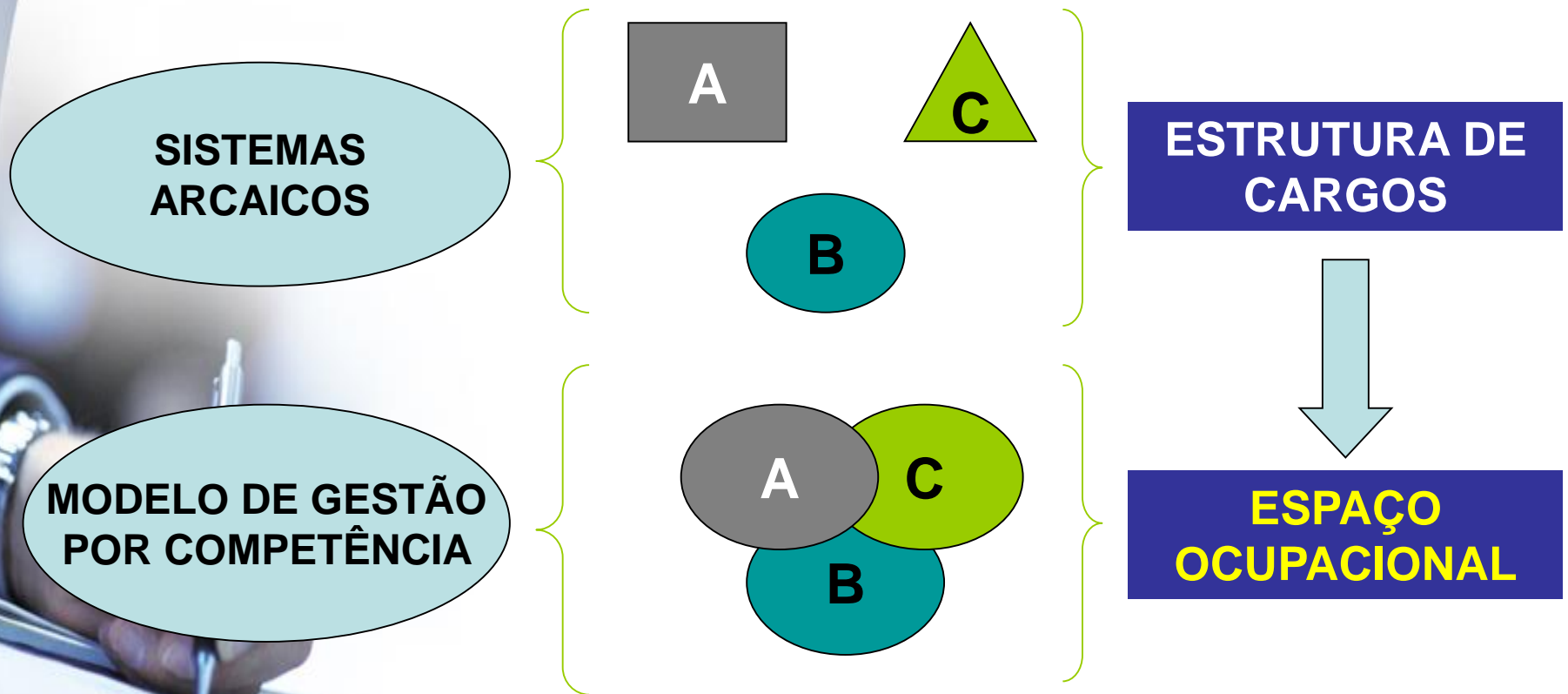
# Espaço Ocupacional

## Inferir

- ▶ Mesmo cargo, diferente espaço organizacional;
- ▶ Cargos do mesmo nível mas diferentes espaços, diferentes valor;
- ▶ Cargo menor nível e maior espaço e maior valor;
- ▶ Valor do espaço é função da pessoa responsável.

# COMPLEXIDADE

- ▶ O quanto de valor determinado indivíduo agrega ao negócio da organização.



## Sistema de diferenciação para 2ª geração

- ▶ Exigências sobre o ocupante da posição: amplitude gerencial em relação ao conhecimento técnico
- ▶ Complexidade das atribuições e responsabilidades: natureza dos problemas e grau de autonomia.
- ▶ Influência nos resultados: amplitude da decisão e impacto nos resultados da empresa



## **Dificuldades no uso de sistemas vinculados a espaços ocupacionais**

- ▶ A necessidade de transparência nos critérios de diferenciação e valorização,.
- ▶ O desenvolvimento de uma relação de co-responsabilidade entre a empresa e a pessoa.
- ▶ Exigência de um sistema de comunicação eficaz entre as pessoas e a empresa.



# Diferenças entre sistemas tradicionais e de 2ª geração

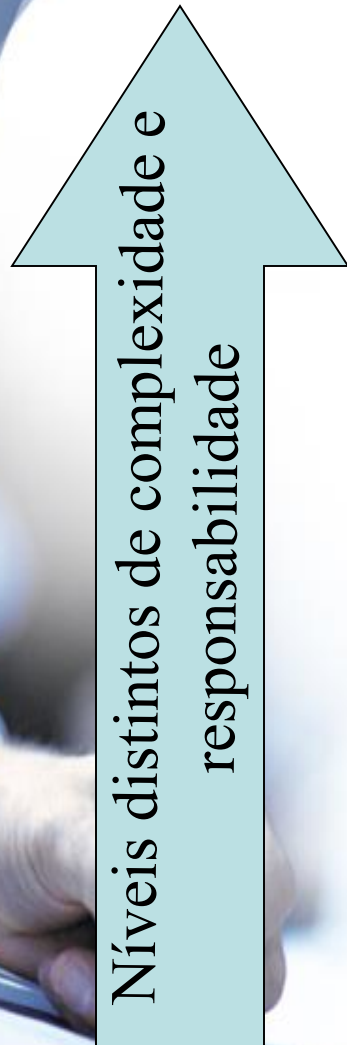
	Tradicional	2ª Geração
<b>Característica</b>	Cargos e estruturas	Espaço ocupacional
<b>Impactos na Empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Criação de novos níveis</li><li>▶ Melhor classificação para os cargos</li><li>▶ Status do cargo é transferido para ocupante</li><li>▶ Profissional pode se esconder atrás do cargo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Flexibilidade para o desenho organizacional</li><li>▶ Condições para enxugamento da estrutura</li><li>▶ Melhor distribuição de responsabilidade/ atribuições</li><li>▶ O profissional que dá status ao cargo</li><li>▶ Resultados esperados definem os espaços</li></ul>
<b>Impactos na Pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Remuneração atrelada a posição do cargo no mercado</li><li>▶ Ascensão vinculada aos níveis existentes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ A capacidade de desenvolvimento</li><li>▶ Ampliação das oportunidades de carreiras</li></ul>
<b>Restrições</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 2ª geração revisão dos padrões comportamentais e políticas da empresa</li><li>▶ Expõe o profissional para assumir responsabilidade pelo seu desenvolvimento</li></ul>	



# Sistemas de 3ª geração

- ▶ Características: centrado no indivíduo
- ▶ Vantagens
  - ▶ Flexibilidade para alocar pessoas
  - ▶ Maior correlação com capacitação
  - ▶ Parâmetro de diferenciação em ambientes de grande instabilidade
  - ▶ Suporte para downsizing ou horizontalização
  - ▶ Estímulo ao auto gerenciamento da carreira, remuneração e desenvolvimento
- ▶ Desvantagens
  - ▶ Supervalorização dos salários
  - ▶ Necessidade de investimentos na formação
  - ▶ Dificuldade para reciclagem da skills

# Gestão de Carreira



## Eixo de Carreira



➤ Níveis específicos de complexidade de atribuições e responsabilidades

➤ Requisitos de acesso para cada nível:

“O que e como faz”

→ Formação

→ Experiência

→ Conhecimento

Agregação de valor e competências



Descrição de cargos e níveis hierárquicos

# Benefícios do Planejamento de Carreira

- ▶ Desenvolvimento dos funcionários suscetíveis de promoção
- ▶ Promoção do crescimento
- ▶ Diminui rotatividade
- ▶ Aproveitamento do potencial do funcionário
- ▶ Diminuição do “entesouramento”



# Sistema de Administração de Carreira (SAC)

- ▶ **Princípios**
  - ▶ Cumprimento de acordos
- ▶ **Estrutura de carreira**
  - ▶ Linha
  - ▶ Rede
  - ▶ Paralelas
- ▶ **Instrumentos de Gestão**
  - ▶ Transparência
  - ▶ Honestidade de Intenções
  - ▶ Sentimento de Segurança



## Características do SAC

- ▶ Vinculado com as políticas e práticas de RH
- ▶ Estimula o diálogo e a identidade
- ▶ Torna a pessoa mais responsável pelo seu desenvolvimento
- ▶ Negociação de expectativas direciona o desenvolvimento para áreas de interesse comum



# Suporte as decisões individuais

- ▶ Instrumentos de auto avaliação
  - ▶ Workshops
  - ▶ Manuais de carreira
  - ▶ Aconselhamento de carreira
    - ▶ Gerente incluído
  - ▶ Informações sobre oportunidades internas
    - ▶ Banco de dados – atualização
    - ▶ Divulgação de vagas



# Facilitadores da comunicação entre pessoas e empresa

- ▶ Preparação dos gestores como conselheiros e orientadores
- ▶ Processos de avaliação de desempenho e do desenvolvimento
- ▶ Processos de avaliação de potencial



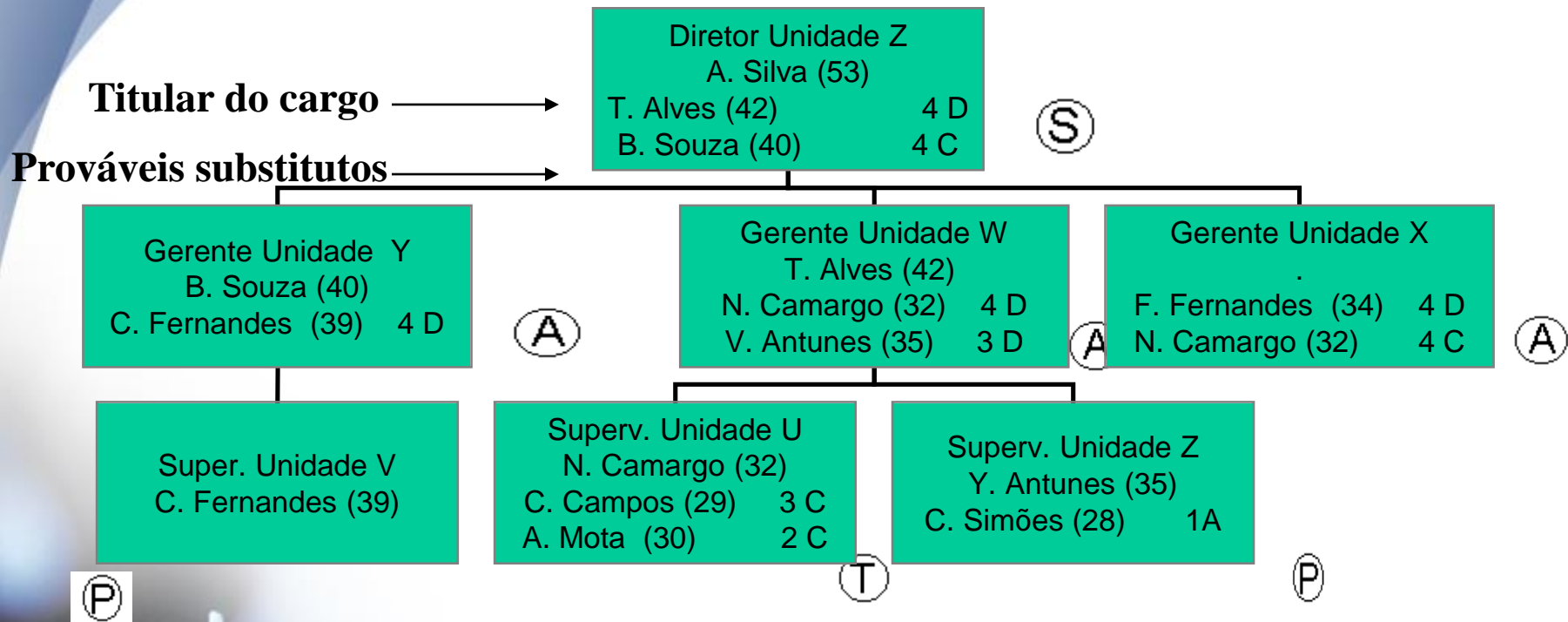
## Inovação na Adm. de Carreira

- ▶ Gestão compartilhada entre empresa e pessoa.
- ▶ Critérios de ascensão profissional desvinculados da estrutura organizacional e dos títulos de cargos.
- ▶ Transparência dos critérios de ascensão
- ▶ Estímulo e apoio concreto à participação das pessoas na construção dos critérios de ascensão.
- ▶ Estrutura de carreira predominantemente paralela.



# Processos Sucessórios





Título das posições

Titular

**Gerente de Distrito**

**J. A. Silva, 38 (N)**

**A**

**B**

**O**

**S. O. Sá, 35 (N)**

**O**

**A**

**T.T. Cruz, 32 (1)**

**B**

**S**

**B. P. Bento, 30 (2)**

**B**

**A**

**S. H. Silva, 31 (4)**

**E**

Candidato, idade

**Quando estará qualificado para avançar**

N- Pronto

½- Dentro de 6 meses

1- dentro de 1 ano

2- dentro de 2 ano

3- dentro de 3 ano

4- dentro de 4 ano

5- dentro de 5 ano

**Desempenho**

**na posição atual**

O - Excepcional

A - Acima da expectativa

S - Satisfatória

M - Marginal

I - Insatisfatória

X - Não foi possível julgar

**Potencial**

O-limitado- habilidade para progredir sem limite previsível

E-Excepcional- habilidade para progredir 3 degraus a mais

B-Bom- habilidade para progredir 2 degraus a mais

L- Limitado- não pode avançar mais do que 1 grau

N- Não pode avançar

X- Não é possível julgar

Carreira

<b>Variável</b>	<b>Recolocação interna</b>	<b>Sucessão</b>
Abrangência	De 0 a 12 meses	De 12 a 36 meses
Prontidão	Os melhores candidatos avaliados	Candidatos com melhor potencial de desenvolvimento
Nível de comprometimento	Candidatos previamente definidos	Análise das possibilidades quando surge uma necessidade organizacional
Foco do planejamento	Linhas verticais de sucessão dentro das unidades ou ocupações	Desenvolvimento de um pool de talentos: candidatos com capacidade para assumir qualquer posição

<b>Variável</b>	<b>Recolocação interna</b>	<b>Sucessão</b>
Desenvolvimento do plano de ação	Usualmente informal: resume-se a um reporte da situação existente	Especifica planos e objetivos para cada pessoa
Flexibilidade	Limitado na estrutura do plano, embora as decisões envolvam grande leque de possibilidades	Os planos concebidos com flexibilidade, objetivando promover o desenvolvimento e pensando sobre todas as alternativas
Aplicação	As decisões gerenciais são baseadas em observações e experiências pessoais	Os planos são resultados de dados e discussões de muitos gerentes
Como os candidatos são avaliados	Observação do desempenho no trabalho, demonstração de competência e progressão na ocupação atual	Avaliação múltipla de diferentes gerentes sobre os candidatos em várias situações de trabalho

# Concepções

- ▶ **Recolocação interna (ver quadro)**
  - ▶ Projeção de vagas futuras
  - ▶ Vínculo da carreira ao conjunto de cargos, atrelado a estrutura,
  - ▶ Alto nível de adesão das pessoas
  
- ▶ **Ambiente**
  - ▶ Estável
  - ▶ Pessoas abrem mão de expectativas



## Críticas

- ▶ Os requisitos atuais e futuros são pouco considerados
- ▶ A identificação do substituto é muito subjetiva
- ▶ Planejamento é orientado vertical, sem possibilidades horizontais e diagonais
- ▶ Baixa participação das pessoas





## Processos Sucessórios

- ▶ Os possíveis substitutos para vagas futuras
- ▶ Balizadas por diretrizes da empresa e envolver grupo de gestores
- ▶ Levar em conta pretensões e inclinações pessoais
- ▶ Pensando no que quer a empresa amanhã





# Processo de Administração de Sucessão

<b>Empresa</b>	Objetivos, estratégias organizacionais e metas	
	Necessidade de RH (quantidade e qualidade) e de mudanças de comportamento organizacional	
 <b>Gerente</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>‣ Capacitação</li> <li>‣ Objetivos e expectativas da empresa</li> <li>‣ Recebe mesmo tratamento</li> <li>‣ Respeitado</li> <li>‣ Informado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>‣ Adequação das expectativas da empresa e do profissional</li> <li>‣ Aconselhamento da carreira</li> <li>‣ Recomendação de ajuste de metas e estratégias</li> <li>‣ Suporte a ações específicas de desenvolvimento</li> </ul>
<b>Profissional</b>	Expectativas de desenvolvimento profissional e pessoal e avaliação de deficiências e virtudes	
	Planejamento individual de carreira	