

10

LINDOLFO GALVÃO DE ALBUQUERQUE
NILDES PITOMBO LEITE

Organizadores

GESTÃO DE PESSOAS

Perspectivas Estratégicas

Autores

Alessandra Quishida
Ana Carolina S. Queiroz
Antônio de Pádua Araújo
Eduardo de Camargo Oliva
Eliane Maria Pires Giavina Bianchi
Graziella Maria Comini
João Chang Junior
Leilianne Michelle Trindade da Silva
Lindolfo Galvão de Albuquerque
Marcos Abílio Bosquetti
Monica Bose
Nildes Pitombo Leite
Patrícia Morilha Muritiba
Rosa Maria Fischer
Sérgio Nunes Muritiba
Sonia Regina Hierro Parolin
Suzana Bierrenbach de Souza Santos

SÃO PAULO
EDITORA ATLAS S.A. – 2009

Gestão Estratégica de Carreiras

*Eliane Maria Pires Giavina Bianchi
Alessandra Quishida*

O que você estará fazendo daqui a dez anos? Essa pergunta tradicional realizada em muitas situações de análise de perspectivas profissionais passou por modificações importantes de conteúdo, tanto de formulação quanto de resposta, a partir do final do século passado. O aumento da longevidade humana, bem como mudanças profundas no cenário do trabalho – ambiente externo e interno às organizações –, afetou substancialmente a análise e implantação de uma visão. Refletir sobre isso tanto no aspecto organizacional quanto no pessoal passa a ter caráter estratégico nas relações de trabalho e no contexto dos negócios.

O cenário em que as organizações estão inseridas está mudando muito e numa velocidade cada vez maior, mesmo que de forma não linear para todas as organizações. Fenômenos como a globalização, necessidade crescente de lucratividade, mudança tecnológica, a valorização do capital intelectual para atender às necessidades dos clientes (ULRICH, 2000) fazem parte das novas demandas organizacionais e trazem implicações econômicas, políticas e sociais (BARUCH, 2004). Esses fenômenos afetam não só o modelo de administração das empresas como impactam as pessoas que nelas trabalham.

Os antigos modelos de gestão baseados em divisão e padronização do trabalho que buscavam a eficiência total e que assumiam o gerente como o responsável pela administração (planejamento, organização, comando, coordenação e controle), desenhados e implantados por Taylor e Fayol, respondiam às demandas do pós-guerra, em meados do século XX (MAXIMIANO, 2004), mas não conseguem atender às novas demandas.

O ambiente atual pode pressupor pensar globalmente e agir de forma localizada; movimentar pessoas e ideias; entender novas culturas e aspectos locais. Com isso, pode-se dizer adeus à padronização e partir em busca de colaboração, integração e administração da ambiguidade.

A lucratividade pode ser obtida com corte de custos, com o enxugamento das estruturas organizacionais e redução de níveis hierárquicos, em uma abordagem com foco em eficiência; ou com inovação e criação para propiciar o crescimento e aumentar rentabilidade. Esse movimento trouxe mais mudança aos modelos de gestão organizacionais, especialmente sobre o papel dos gerentes, os grandes afetados pelo processo (HAMMER; CHAMPY, 1994).

As novas tecnologias afetam o modo como o trabalho é feito e onde ele é feito (ULRICH, 2000). Novamente, questões sobre organização de trabalho se tornam críticas, sugerindo mudanças contínuas e grandes processos de aprendizado: organizacionais e individuais.

Por outro lado, o conhecimento se tornou vantagem competitiva das empresas, em qualquer tipo de mercado em que estas atuem. Com isso, atrair, desenvolver e reter pessoas que valorizem e contribuam com a organização é fundamental.

Mas como as organizações estão preparadas para lidar com essas ambiguidades e demandas? Isso fica ainda mais complexo se pensarmos que os responsáveis por equacionar modelos, políticas e práticas organizacionais são os mesmos que são afetados por essas. Se os modelos antigos de gestão apresentavam um cenário linear de desenvolvimento humano, o contexto atual não suporta essa linearidade e pede transitoriedade e mudanças contínuas (BROUSSEAU et al., 1996).

Tendo por base o cenário atual apresentado, o objetivo deste capítulo é elucidar a evolução do conceito de gestão de carreira ao longo das mudanças de cenário que afetaram os contextos organizacionais; entender as dimensões individuais na gestão de carreira; analisar como as organizações estão enfrentando a questão à luz das novas possibilidades e discutir como, estrategicamente, alinhar expectativas e necessidades de ambas as partes: organização e indivíduo (THITE, 2001).

Ao final, há um convite para que o leitor reflita sobre expectativas e perspectivas. Nossa intenção é, levando em conta o papel estratégico da pessoa na gestão de carreira, suportar reflexões e discussões sobre trajetórias profissionais, no papel de gestor de outras pessoas ou gestor de sua própria carreira.

O que é carreira?

Nas décadas de 1970 e 1980, predominava o modelo de carreira organizacional caracterizado pela carreira profissional dentro das organizações, pelo

emprego de longo prazo e estabilidade no trabalho (VAN MAANEN, 1977; HALL, 1976). Para autores como London e Stumph (1982), a carreira era entendida como uma sequência de posições ocupadas no trabalho ao longo da vida de uma pessoa e envolvia estágios e transições que refletiam necessidades, motivos e aspirações, assim como expectativas e restrições da organização e da sociedade.

A partir dos anos 1990, intensificou-se a demanda por conceitos mais abrangentes de carreira que fossem condizentes com as transformações ocorridas dentro e fora das organizações. Destaca-se o conceito de carreira sugerido por Michael B. Arthur, para quem a carreira consiste na sequência de experiências de trabalho que ocorre durante a vida profissional (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Com isso, o autor inseriu carreira em um campo interdisciplinar, devido às interfaces com: gestão e estudos organizacionais, economia, ciência política, psicologia e sociologia.

Não obstante a ausência de aplicabilidade a todos os trabalhadores e experiências de trabalho, essa nova perspectiva tornou-se um marco na passagem do modelo de carreira organizacional para o modelo da carreira sem fronteiras, cujas premissas são:

- A carreira se move para além das fronteiras de diferentes empregadores.
- Existe validação e mercado para a carreira independentemente do atual empregador.
- A carreira é sustentada por redes ou por informações externas.
- Os princípios de uma organização tradicional deixam de vigorar, a exemplo da obediência hierárquica que também atua como critério de ascensão.
- O indivíduo rejeita oportunidades de carreira por motivos pessoais ou familiares.
- Intensifica-se a dependência de interpretação do ator da carreira.

O surgimento de um novo modelo de carreira não implica o abandono do modelo antigo. Ele reflete, acima de tudo, um jeito de pensar e viver as sequências de experiências de trabalho que não podem ser entendidas ou explicadas exclusivamente pela carreira organizacional.

A seguir, serão abordadas as responsabilidades dos indivíduos e o papel da organização nesse novo contexto e, posteriormente, a gestão estratégica de carreiras.

O indivíduo e a carreira

Quando considerados sob a ótica da carreira organizacional, são claros os papéis e responsabilidades da pessoa e da organização (LONDON; STUMPH, 1982):

“Da perspectiva do indivíduo ela engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto que da perspectiva da organização ela engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimentação de pessoas.”

Contudo, diante da recente instabilidade e incerteza do mundo do trabalho, o papel do indivíduo na carreira tem se modificado. Uma vez que as carreiras pertencem em última instância às pessoas, e não às organizações, cabe a elas mesmas planejar e buscar seu autodesenvolvimento, seja dentro ou fora das organizações. Sendo assim, os papéis e responsabilidades também passaram a ser estabelecidos sob a ótica da carreira sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996), na medida em que o indivíduo também precisa se voltar para a interpretação de sua situação de carreira independentemente do local e do empregador.

Mudanças na forma de gerir pessoas têm apontado para uma alteração do perfil individual: de profissionais obedientes e disciplinados para autônomos e empreendedores. Em ambientes dinâmicos ou competitivos, eles tendem a ser analisados e avaliados, sobretudo pela capacidade de entrega para a organização em detrimento da descrição formal de funções e atividades dos cargos.

Nesse contexto, Joel Souza Dutra (2004) concebeu o conceito de competência individual focado na entrega. Trata-se de um parâmetro mais adequado para a orientação e desenvolvimento profissional porque utiliza a noção de espaço ocupacional para designar o conjunto de atribuições e responsabilidades que é dinâmico, ou seja, varia de acordo com o momento, negócio, ambiente e capacidade da pessoa.

As principais competências individuais de carreira (BALL, 1997) são: a otimização das possibilidades de carreira focando principalmente os valores pessoais; o planejamento de carreira apostando nos pontos fortes; o compromisso com o autodesenvolvimento; e balanço entre trabalho e vida pessoal.

As competências de carreira são entregues à organização de maneira coerente com os valores, habilidades, aptidões e limites individuais, podendo ser classificadas em diferentes estágios de desenvolvimento, a exemplo do Quadro 7.1:

Quadro 7.1 *Estágios de desenvolvimento.*

Aprendiz	Desenvolve atividades estruturadas, com autonomia para inovar dentro de parâmetros preestabelecidos. Necessita de supervisão para conseguir entregar o que a organização espera dele.
Profissional independente	Atua de forma independente e não necessita de supervisão para entregar o que a empresa espera dele. Está pronto para assumir a responsabilidade por projetos, consegue atuar com profundidade em sua área técnica ou funcional e desenvolve credibilidade e reputação em torno de sua atuação.
Mentor ou integrador	Responsável por desenvolver outras pessoas, lidera grupos, orienta-os técnica e administrativamente e assume a supervisão formal de projetos e pessoas. É tido como referência técnica e/ou funcional.
Diretor ou estrategista	Responsável pela direção estratégica de empresa ou negócio. Exercita poder formal e informal para influenciar decisões dentro e fora da organização, obter recursos, aprovar projetos e trabalhos. Representa a empresa perante todos os níveis dentro da organização e perante pessoas e instituições externas.

Fonte: Adaptado de Dutra (2004, p. 50).

A classificação apresentada foi criada a partir de pesquisas realizadas nos Estados Unidos (DALTON; THOMPSON, 1993), cujos resultados levaram os autores à identificação de quatro estágios de desenvolvimento ligados ao nível de complexidade da atuação da pessoa na organização.

Apesar de a pessoa precisar buscar se desenvolver na carreira, o que muitas vezes acontece é ela esperar demais da organização e fazer uma leitura equivocada do papel e responsabilidades individuais. Um exemplo típico é a interpretação de que, diante do plano de carreiras da empresa, a pessoa deve buscar o enquadramento e apenas tomar as decisões que lhe forem demandadas, sem que tenha que sair de sua zona de conforto. Essa interpretação pode ser atribuída em parte à cultura organizacional e em parte às expectativas e crenças da própria pessoa.

Quando se busca agregar valor à organização ao mesmo tempo em que se desenvolve na carreira, o papel do indivíduo se mostra mais amplo e complexo. Um dos recursos com os quais a pessoa pode contar é a elaboração de um projeto profissional que se subdivide nas etapas de (DUTRA, 2002): autoconhecimento; conhecimento do mercado; estabelecimento dos objetivos de carreira; estabelecimento das estratégias de carreira; definição de um plano de ação; acompanhamento do plano.

Quando se constrói um projeto profissional tomando como ponto de partida o autoconhecimento, conta-se com a vantagem de utilizar referenciais mais estáveis para gerir a carreira. A construção desse projeto deve ser encarada como um investimento que demanda tempo, esforço e dedicação.

Sob a perspectiva individual, a organização pode participar ou não do projeto de carreira. A definição de seu escopo e representatividade será tratada a seguir.

A organização e a carreira

Em complemento à perspectiva individual, cabe às organizações conceber e gerir o sistema de administração de carreiras: o conjunto de diretrizes e instrumentos de gestão de carreira integrados aos demais instrumentos de gestão de pessoas, os quais se somam ao conjunto de políticas e procedimentos visando conciliar as expectativas das pessoas e da organização (DUTRA, 1996).

A afirmação acima ainda é válida, por mais que o cenário de negócios tenha mudado. É fundamental para a implantação de estratégias organizacionais uma estratégia de gestão de pessoas alinhada a esta. A gestão de pessoas deve ter diretrizes, processos e instrumentos que garantam e favoreçam o comprometimento das pessoas com os objetivos da organização (ALBUQUERQUE, 2002). Porém, a administração de carreiras, bem como a gestão de pessoas, mudou ao longo dos últimos anos e faz sentido fazermos uma breve retrospectiva desse processo.

Os modelos organizacionais que perduravam até meados do século passado contavam com estruturas organizacionais burocráticas (WAGNER III; HOLENBECK, 2004) baseadas no mecanicismo, no controle, na hierarquia, na padronização. Esses modelos atendiam muito bem a demandas como mercados protegidos, conhecimento legal, cultural e foco na produção, entre outros (THITE, 2001).

Em termos de estratégia de gestão de pessoas, as organizações também optavam pelo controle para suportar essa estrutura. As relações de trabalho estavam baseadas no cargo, na especialização e na tarefa (THITE, 2001; ALBUQUERQUE, 2002). Como o modelo era hierarquizado e totalmente controlado, a organização era a responsável pelo modelo de carreira de seus funcionários. Passar um funcionário para o degrau de cima (especialização vertical) era uma responsabilidade da organização e um privilégio do funcionário. A organização tinha um sistema de cargos ou posições que suportava praticamente toda a gestão de pessoas: treinar era um processo para suportar as mudanças de cargo, a remuneração estava baseada no cargo com grandes variações entre eles. O funcionário respondia a esse modelo com lealdade, como já mencionado, e a vida profissional era desenvolvida em uma única entidade. Assim, ele também assumia pouca responsabilidade pela sua carreira: uma vez que as coisas estavam definidas, era só seguir.

Com a mudança de cenário, as organizações tiveram que optar por novas estratégias de gestão. Era uma questão de sobrevivência: os modelos e práticas

tradicionais não respondiam às novas demandas. Ainda no final do século XX, as organizações fizeram mudanças menos arrojadas: diminuíram o número de níveis hierárquicos e, conseqüentemente, o número de gerentes, aumentaram o trabalho em grupo. Essas mudanças causaram um impacto menor nas práticas organizacionais do que na postura das pessoas. Com relação às práticas, foi preciso pensar em alternativas como carreiras em Y, movimentos entre funções, treinamento mais completo e abrangente (BARUCH, 2004; DUTRA, 1996; ALBUQUERQUE, 2002).

Mas a questão principal ficou sob a responsabilidade das pessoas: suas percepções e sensações. Houve a quebra do contrato psicológico de trabalho, que consiste na crença individual modelada pela organização, relativa aos termos de troca de um acordo entre indivíduos e organização (ROUSSEAU, 1995).

Yehuda Baruch, autor e pesquisador de gestão de carreira, reforça que, de casamento, passou-se a uma relação temporária como nova forma de contrato. Esse contrato, porém, parecia ter requisitos ainda mais demandantes por parte das organizações sem contrapartida. Mais flexibilidade, mais preparo pessoal, aprendizado contínuo, adaptação a novos modelos de trabalho, avaliações multilaterais, mudanças e descontinuidades. Diante disso, rompia-se com a ideia de que, ao ingressar na organização, o profissional teria garantida uma carreira longa com estabilidade.

As pessoas podem ter perdido a sensação de controle sobre suas carreiras, mas também as organizações, já que existe menor dependência das percepções e ações pessoais (ROBBINS, 2002). A dificuldade de conceber e implementar novas práticas pode ser atribuída ao fato de que sistemas mecanicistas e estruturados são mais fáceis de se elaborar e manter.

Muito provavelmente, ainda hoje existem organizações em processo de adaptação às novas demandas e desenvolvendo seus modelos de gestão e estratégia de gestão de pessoas. Atender às demandas do mercado e do mundo atual pressupõe alto comprometimento por parte das pessoas (ALBUQUERQUE, 2002). Um modelo como esse é mais fluido, com responsabilidades compartilhadas e uma visão de ocupação de espaço, entregas contínuas e busca por oportunidade maior do que regras e políticas.

O novo papel das organizações com relação à gestão de carreiras passa a ser o de facilitar o efetivo desenvolvimento das carreiras de cada funcionário. Esse papel está alinhado tanto com o modelo da carreira sem fronteiras, quanto com o conceito de carreira que o alicerça (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Realizar o novo papel é um processo complexo e dependente de múltiplos atores: gestores, profissionais de recursos humanos e o próprio indivíduo. A complexidade desse novo processo está refletida nos estudos sobre carreiras. Existem muitos trabalhos e pesquisas desenvolvidos no final do século XX e início do sécu-

lo XXI que focam mais no indivíduo e seu novo papel, do que nas organizações. Parece estar mais fácil ajudar as pessoas a pensarem do que formalizar experiências e modelos das organizações que ainda estão engatinhando no desenvolvimento de novas políticas, práticas e modelos de gestão de carreira.

De qualquer forma, existem algumas concordâncias quanto a aspectos organizacionais, isto é, responsabilidade e papel das organizações na gestão de carreira, encontrados em vários trabalhos já referendados ao longo deste capítulo. São eles:

- Manter atualizadas informações acerca de necessidades e ambiente da empresa. Isso significa compartilhar direcionamento e aspectos de negócio bem como demandas de competências requeridas em determinados locais, situações e posições.
- Apoiar o grupo gerencial, representante da organização. Assim, preparar gestores para falar sobre carreira com seus subordinados é um assunto prioritário, e isso passa por atender questões individuais de carreira desse grupo em especial.
- Contribuir para o aprendizado das pessoas, viabilizando oportunidades para experiências novas e enriquecedoras ao longo da permanência de um funcionário em uma organização deve ser uma ação chave.
- Implementar instrumentos de gestão que facilitem a comunicação entre chefes e subordinados e o autoconhecimento das partes ajuda na obtenção dos resultados empresariais bem como no aumento do comprometimento das pessoas.
- Viabilizar novos contratos de trabalho (tempo parcial, projetos, consultoria...) que ajudem as pessoas em momentos de transição ou mesmo em decisões pessoais de alocação de tempo pode ser uma forma de alinhar expectativas promovendo ganhos de ambos os lados.
- Encontrar uma forma de conhecer as expectativas, experiências e habilidades do seu grupo de funcionários. Com isso, fica mais fácil suportar os itens anteriores. Esse processo passa por disponibilizar mecanismos formais para as pessoas se colocarem e por manter gestores abertos a ouvir, refletir e compartilhar informações com a organização.

Logo, duas questões merecem destaque com relação ao papel e responsabilidade das organizações: primeiro, as organizações não mais detêm o poder de gerenciar as carreiras de seus colaboradores; segundo, seu papel em administração de carreiras se tornou muito menos mecanicista e muito mais baseado em aspectos de comunicação e confiança, elementos encontrados na ideologia organizacional (valores essenciais e objetivos) e nas relações entre gestores e subordinados (ROBBINS, 2002; COLLINS; PORRAS, 1997).

Gestão estratégica de carreiras

Abordar gestão estratégica de carreiras significa alinhar os papéis e responsabilidades das duas partes envolvidas no processo: o indivíduo e a organização, dentro de processo de reflexão estratégica, como definido no início deste livro.

A postura de administração estratégica é o que se espera tanto dos indivíduos quanto das organizações na gestão de carreiras, isto é, ambas as partes devem ter visão de longo prazo, mas refletir e agir sobre o assunto no dia a dia. O aprendizado contínuo, os ajustes e a avaliação dos resultados dos esforços e ações são de fundamental importância e podem ser analisados com negociações contínuas entre as partes. O importante é entender que essas negociações têm a característica do ganha-ganha, isto é, o processo deve ser produtivo para ambas as partes.

Os indivíduos, entendendo carreira como um processo ao longo do tempo (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996), devem se preocupar com saber o que querem, o que gostam, entender suas necessidades ao longo da vida, analisar as prioridades pessoais e estabelecer um plano a ser implementado. Esse deve ser um processo contínuo de pensar e repensar, agir e avaliar, mesmo se sentido bem em um determinado trabalho, uma determinada posição e uma determinada organização.

A forma de evolução das relações de trabalho com a troca da estabilidade profissional e domínio do processo de carreira pelas organizações para um novo modelo com o indivíduo como gestor de sua própria carreira em um curto espaço de tempo gerou instabilidade nas pessoas. Além disso, ainda é muito difícil para o indivíduo ponderar com relação a apelos externos e suas próprias preferências (DUTRA, 2001).

Alguns pesquisadores têm realizado estudos e formulado modelos de como o indivíduo pode se posicionar e atuar em relação a sua carreira, ao longo das últimas décadas. Sob o prisma da carreira sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996), podemos utilizar várias das abordagens e sugerir um posicionamento estratégico para o indivíduo como gestor de sua própria carreira.

São aspectos importantes da atuação estratégica individual (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; DUTRA, 1996; KIDD; HIRSH; JACKSON, 2004; DUTRA, 2001; BALL, 1997):

- **Buscar o autoconhecimento:** muitas vezes, as pessoas embarcam em determinadas situações e, em alguns momentos, param e se perguntam: o que estou fazendo aqui? Isso acontece porque valores pessoais, questões de personalidade e preferências pessoais podem não estar sendo atendidas. Buscar o entendimento sobre os próprios pontos fortes e fracos, valores pessoais, estilo e personalidade são importantes para responder a pergunta acima. Esse processo pode ser realizado com o suporte de instrumentos que a organização disponibiliza em sua estratégia de gestão de pessoas, com assessoria especializada ou mesmo com pessoas que atuam como mentores e fazem parte da rede de cada indivíduo.

- **Identificar oportunidades de carreira:** estar atento a tendências de mercado é um processo muito importante. Muita mudança pode estar acontecendo no ambiente de trabalho atual de uma pessoa, mas olhar para outras organizações, observar e conversar com outras pessoas, ler e pesquisar pode ajudar a entender forças de mercado que impactam os modelos de gestão das organizações e, portanto, as possibilidades de carreira. Ao se observar qualquer organização, não se deve olhar a estrutura organizacional e os cargos. Isso reflete o passado, isto é, a forma como a organização se estruturou para de posicionar no mercado. A organização pode ter necessidade de mudar sua estrutura para se adequar a novas situações e demandas. Carreira é futuro. Por isso, cada indivíduo deve se conhecer, para conseguir adequar suas características às demandas externas.
- **Estabelecer objetivos:** o que eu quero? Aonde quero chegar? Essas são perguntas que o indivíduo deve se fazer para ser o gestor da própria carreira. Entendendo as demandas externas e utilizando seu referencial interno, cada pessoa deve estabelecer os objetivos e, depois, definir estratégias de ação: crescer na empresa ou no mercado; fazer uma diversificação, isto é, buscar novas áreas de ocupação e trabalho; revisar seus rumos, eventualmente tendo que desacelerar seu ritmo em função de outras prioridades da vida. Esse exercício deve ser um processo contínuo.
- **Elaborar um plano de ação:** escrever um plano com metas, indicadores de sucesso, fatores de restrição e avaliação de recursos não é uma prioridade só das organizações. Cada profissional deve ter um plano pessoal para poder administrar estrategicamente sua carreira. É normal as pessoas elaborarem um plano em momentos de transição de carreira. Algumas vezes, quando as organizações tomaram a decisão de descontinuidade das relações, mas para ter o controle da gestão da carreira, elaborar, rever e redirecionar o plano é fundamental. O plano deve incluir não somente um encarreamento de situações e posições, mas também atividades e ações que contribuam para o aperfeiçoamento pessoal como desenvolvimento de competências por meio da participação em cursos, projetos e experiências diversas. Nesse plano, os diversos papéis do indivíduo devem ser considerados para a definição das ações;
- **Administrar estrategicamente a carreira:** executar as ações, conciliando-as com outras demandas da vida, é o que cada pessoa deve fazer.

Assumir tal posicionamento estratégico pressupõe que as pessoas desenvolvam competências específicas voltadas para carreira e sucesso na carreira. Além das já mencionadas, autores internacionais como Kuipers, Schyns e Scheerens (2006) mencionam: habilidade de realização na carreira (alinhar objetivos pessoais com realizações específicas demonstradas); capacidade de reflexão sobre carreira (imagem realista das capacidades pessoais); capacidade de reflexão

motivacional (valores e desejos direcionando decisões realistas ligadas a desenvolvimento de carreira); explorar o espaço de trabalho (busca ativa de alinhar competências com oportunidades e demandas organizacionais); controle da carreira (buscar o desenvolvimento e tomar as rédeas do processo); e formação de redes de relacionamento (busca de suporte para buscar o sucesso interno e externo da carreira).

O fato das pessoas terem seus planos pessoais de carreira não deve ser considerado falta de comprometimento ou lealdade com as organizações em que trabalham. Isso ajuda o alinhamento estratégico das expectativas.

Uma tentativa de síntese

Conforme indicado em capítulos anteriores, a sustentabilidade no mercado e o sucesso das organizações estão bastante dependentes de como as mesmas alinham sua estratégia de gestão de pessoas com a estratégia do negócio. Albuquerque sugere a estratégia de comprometimento das pessoas como uma estratégia de gestão de pessoas que deve ajudar as organizações no cenário atual (ALBUQUERQUE, 2002). Essa estratégia inclui estruturas menos hierarquizadas com grupos sendo utilizados para a realização dos trabalhos. Pressupõe, também, mobilidade grande das pessoas, novas e mais ricas oportunidades de trabalho e maior participação na tomada de decisão. Mesmo entendendo que o mundo está muito mutante, em termos de política de gestão de pessoas, essa estratégia assume que as pessoas serão contratadas para o longo prazo e que as possibilidades de carreira, isto é, de espaços ocupados e realizações, serão múltiplas.

Vários pesquisadores internacionais também debatem a questão da nova forma de fazer a gestão de pessoas para garantir que as organizações tenham resultado no novo cenário de negócios. Em pesquisas internacionais sobre tendências e desafios das organizações, aparecem novamente questões como visão de relação de longo prazo entre pessoas e organizações; desenvolvimento de competências essenciais das organizações e, portanto, humanas; participação das pessoas em decisão, trabalho enriquecido e realizado em grupos e líderes atuantes que representem a organização e ajudem a movê-la para o futuro (PFEFFER, 1994; EICHINGER; ULRICH, 1997).

Em pesquisa realizada no Brasil, também sobre desafios organizacionais e tendências de gestão organizacional e de pessoas, o RH-2010 (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2004), aparecem como pontos-chave a capacidade de atração, retenção e capacitação das pessoas, o desenvolvimento das competências e a gestão do conhecimento (KUIPERS; SCHYNS; SCHEERENS, 2006).

Fica então a questão: como gerir carreira nesse novo contexto? Alguns estudos e análises apontam para aspectos de gestão estratégica de carreiras para as organizações. Diferentemente do aspecto individual, as organizações não têm um

processo contínuo de atividades a realizar na gestão de carreira, mas possuem uma série de estratégias a tomar que, se executadas de forma interdependente, possibilitam a gestão estratégica de carreira.

São aspectos importantes da atuação estratégica organizacional (BARUCH, 2004; THITE, 2001; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; DUTRA, 1996; ALBUQUERQUE, 2002; FELDMAN, 2001; EVANS, 1996; FLEURY; SAMPAIO, 2002), além daqueles mencionados anteriormente quando discutimos a responsabilidade da organização:

- **Oferecer suporte de carreira:** as pessoas precisam de ajuda no processo de pensar, discutir e estabelecer planos de carreira. Algumas empresas internacionais estão estruturando centros de desenvolvimento ou suporte a carreira. Essa estratégia está baseada em intervenções discretas. O indivíduo sente a necessidade e vai atrás de ajuda. Recebe como suporte processos estruturados de discussão, realização de *assessments* pessoais e elaboração de planos. De uma forma mais contínua, os indivíduos podem optar (e pesquisas mostram isso) por estabelecer relacionamentos com pessoas do nível gerencial da organização, profissionais de recursos humanos, especialistas alocados pela empresa ou mesmo chefes diretos. A menor parte desses relacionamentos é estabelecida entre um indivíduo e um profissional de RH. Dessa forma, fica evidente o cuidado empresarial com a formação do grupo gerencial para esse novo papel. O conteúdo básico desses novos relacionamentos está ligado a: desenvolvimento de qualidades pessoais, oportunidades de desafios, necessidade de informações gerais, *feedback* sobre resultados e análise de experiências. O desenvolvimento de instrumentos de gestão para suportar as conversas, sejam elas entre chefe e subordinado ou entre indivíduos e padrinhos definidos, também é muito importante. O trabalho desenvolvido pelos *coaches*, aconselhadores e consultores de carreira pode ser facilitado com o uso desses instrumentos.
- **Desenvolver competências:** a organização precisa desenvolver suas competências essenciais para garantir a vantagem competitiva. Esse processo passa pelo desenvolvimento de competências nas pessoas. A definição de um modelo de gestão por competências é a primeira fase de um novo processo de gestão. O desenvolvimento das mesmas é conseguido com capacitação formal, participação dos indivíduos em grupos de trabalho e de decisão, movimentação dos profissionais em variadas funções, projetos específicos realizados com foco interno e externo à organização, e o processo de acompanhamento individual e aferição dos resultados é realizado por meio de avaliações. Um processo estruturado de gestão por competências, sempre alinhado às estratégias organizacionais, viabiliza um desenho de carreira em ziguezague. As pessoas acabam desenvolvendo amplitude e profundidade de habilidades. Mes-

mo sem a ascensão vertical profissional tradicional, essas novas oportunidades possibilitam sentimento de realização e recompensa financeira refletida pelo valor agregado que esses profissionais poderão aportar nas organizações. É importante, no que tange ao desenvolvimento de carreiras, que as organizações se preocupem com competências como: desenvolvimento de especializações, desenvolvimento de parcerias e gerenciamento das relações interpessoais. Isso não quer dizer que os cargos não existam mais, mas que eles não são mais a pedra angular da gestão de carreira.

- **Promover um processo de transformação cultural:** esse processo aparece como um desafio organizacional em todas as pesquisas internacionais e nacionais sobre tendências de gestão das organizações e das pessoas. É um tema bastante complexo e amplo, mas ganha corpo porque a cultura é um mecanismo regulatório-adaptativo das organizações por meio de valores compartilhados. Fortalecer valores que reforcem, por exemplo: ética nas relações, espírito de equipe, transparências nas relações, foco no desenvolvimento, respeito, qualidade de trabalho e de vida, de forma explícita, isto é, vivenciada, favorece a adaptação das pessoas às novas estratégias de carreira. É fundamental que, em determinado ambiente organizacional, fique claro para as pessoas qual é a filosofia e qual é a visão de responsabilidades que a mesma tem com relação à gestão de carreira. Um processo de comunicação e práticas alinhadas a essa visão facilitam o processo de alinhamento das demandas e expectativas.
- **Desenvolver o grupo gerencial:** esse grupo, além de gestor de sua própria carreira, é a representação da organização para os demais funcionários. Alinhar as expectativas desse grupo, bem como ajudá-los a atuar como conselheiros de carreira, desenvolvedores de outras pessoas e porta-vozes da organização, é fundamental. Cada organização deve estabelecer, de forma integrada, mecanismos e práticas que favoreçam o desenvolvimento dos aspectos e papéis mencionados anteriormente.
- **Alinhar ferramentas de gestão e contratos de trabalho à nova realidade de gestão de carreiras:** assumir que a relação organização-funcionário é um processo transitório, mas que o foco deve ser de longo prazo, pode trazer insegurança para ambas as partes. Um trabalho das equipes de recursos humanos no sentido de atualizar ferramentas de gestão (como processos de avaliações de desempenho, mecanismos formais de comunicação, sistemas integrados de informação de gestão de pessoas, entre outros) e viabilizar novas formas de contrato de trabalho pode ajudar a manter o foco de longo prazo maximizando a permanência e qualidade das relações; mesmo que em outros formatos, suportados por vários tipos de contratos.

Se as organizações atuarem em alinhamento com as estratégias sugeridas anteriormente, estarão desempenhando seu papel na gestão estratégica de carreiras.

O alinhamento das necessidades e expectativas de ambas as partes – indivíduo e organização –, bem como a consecução de resultados e sucesso, também caracterizado por cada parte, é entendido como gestão estratégica de carreiras. Esse processo pode ser analisado como um sistema capitalista, no qual ambas as partes fazem trocas e acumulam riquezas. O indivíduo oferece tempo, energia, habilidades, relacionamentos e recebe desenvolvimento, oportunidade, remuneração. O indivíduo acumula conhecimento e aumenta sua capacidade de oferta. A organização, por sua vez, acumula conhecimento e resultado (INKSON; ARTHUR, 2001). Isso é um processo estratégico.

Reflexão: alinhando expectativas de carreira

Assumir o papel de gestor de carreira é uma responsabilidade de cada indivíduo para consigo mesmo. Existem outros casos em que essa mesma pessoa pode ajudar outros: quando assume um papel de mentor ou *coach* ou quando tem responsabilidade por outras pessoas e deve estabelecer um relacionamento de confiança com elas: representando uma organização ou um referencial de trajetória.

O exercício a seguir suporta as situações mencionadas acima, facilitando a postura estratégica mencionada anteriormente. Utilize-o de forma contínua ou para suportar decisões importantes para você ou pessoas que contam com a sua influência.

Autoconhecimento

- Reflexões iniciais:** pense na infância, família, colégio, universidade, empregos, atividades de lazer (individual e família), experiências marcantes, ideias e visões de carreira. Registre coisas que você odiou, adorou, fez bem, não se sentiu bem a respeito ou sentiu grande prazer.
- Realizações:** ao analisar sua carreira e vida, você certamente se lembrará de acontecimentos e atitudes em que sente orgulho. Podem ser situações de emergência, solução de problemas ou oportunidades. Liste 10 situações no seguinte formato:

P (problema): situação que lhe deu a oportunidade de demonstrar algo,
A (ação): o que você efetivou, começando com um verbo de ação,
R (resultado): o que foi obtido, expresso em termos quantificáveis ou numéricos,
S (sumário da realização): uma afirmação relatando a realização com verbo de ação e resultado.

- Perfil de competências, conhecimentos e habilidades:** para cada realização descrita no item 2, relacione os conhecimentos e as habilidades utilizadas. Verifique quais apresentam maiores incidências e as registre em um sumário. Para ajudar sua análise, seguem algumas definições:

- **Competências:** resultado da ação de um indivíduo em uma determinada situação, consequência do uso de conhecimento e habilidades e atitudes utilizadas em um determinado contexto (McClelland).
- **Conhecimentos:** referente a técnica, metodologias, conceitos, mercado, cliente, legislação...
- **Habilidades:** podem ser técnicas ou gerenciais. As técnicas requerem a aplicação de conhecimento técnico e especializado e as gerenciais referem-se à capacidade de organizar, planejar, administrar, controlar.
- **Atitudes:** afirmação avaliadora ou julgamentos que dizem respeito a objetos, pessoas ou eventos. Tem componente cognitivo (opinião ou convicção), afetivo (sentimento e emoção) e comportamental (intenção de comportamento – de alguma forma em relação a alguma coisa).

Realização: _____

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes

Em função da lista de conhecimentos, habilidades e atitudes utilizados, liste as competências observadas no formato denominação e descrição. Exemplo:

Capacidade de planejamento: capacidade de entender o ambiente e decodificá-lo em demandas específicas para a área de RH na empresa que são transformadas em objetivos e ações que ajudarão a empresa na execução efetiva de seus planos e ações empresariais.

- Personalidade:** descreva sua personalidade com 10 adjetivos curtos e suas explicações.

CARACTERÍSTICA	EXPLICAÇÃO

- Fatores de satisfação e insatisfação:** é um fator muito importante em gestão de carreira estar alinhado a situações e atividades nas quais nos deparamos.

Provavelmente, as situações descritas como realizações sirvam para guiar as análises de satisfações. É recomendável lembrar as situações nas quais foi custoso e difícil chegar ao fim ou resultados satisfatórios. A partir da série de experiências, prepara-se a seguinte lista:

Elementos de satisfação:

Elementos de insatisfação:

Identificação de oportunidades de carreira

É importante observar o mercado, as tendências, as questões pessoais levantadas anteriormente. A identificação de oportunidades está baseada em fatores tangíveis ou intangíveis. Elabore uma lista tendo como ponto de partida os critérios sugeridos abaixo:

- FATORES TANGÍVEIS: localização, setor da economia, situação do segmento, tipo de organização, fase da organização, condições de vínculo, remuneração, qualidade de vida...
- FATORES INTANGÍVEIS: ambiente da organização, chefe ideal, clima de trabalho, adaptação aos elementos de satisfação e insatisfação...

Identificação de objetivos de carreira

Após uma análise pessoal e das oportunidades (mesmo que com o viés pessoal), faz-se necessário entender objetivos de carreira e de vida. Ao se falar em carreira, é importante referir-se a todos os papéis que uma pessoa pode exercer. Cada objetivo é uma frase afirmativa e qualificada sobre os papéis. Os papéis estão ligados à profissão, ao indivíduo, à família (pai, mãe, filho), ao papel social (sociedade próxima e em geral) e a questões especiais como saúde, alma, causa específica.

Uma boa definição de objetivos de carreira leva em conta a composição temporal do exercício dos papéis, pois ao longo do tempo o equilíbrio entre o exercício dos vários papéis pode ser alterado. Escreva seus objetivos:

Plano de ação

Definidos os objetivos em todos os papéis de uma carreira, à luz da análise de oportunidades e do conhecimento pessoal, é necessário preparar um plano de ação. Esse plano tem por propósito definir as ações mensuráveis no tempo para auxiliar a execução e o acompanhamento de um projeto e processo de carreira. Uma sugestão de formato é demonstrada a seguir:

Papel	Objetivo	Ações	Prazo	Item de mensuração

Implantação

A implantação se caracteriza por se fazer executar e acompanhar o andamento das ações definidas em tempos especificados. Um bom instrumento é a definição do "semáforo" de conclusão das ações e condições de suas execuções. Exemplo:

- **Em andamento:** conforme o plano inicial.
- **Crítica:** em desacordo com o plano inicial. O objetivo do papel se mantém, mas a ação não está sendo executada de acordo com o plano. Deve-se analisar e replanejar a ação levando-se em conta os itens do processo de autoconhecimento.
- **Em risco:** o objetivo referente a um papel foi mudado e as ações não mais refletem a situação original ou sequer estão sendo executadas. Deve-se voltar ao processo inicial de planejamento de carreira.

Após passar pelo exercício acima, seja na elaboração de reflexão pessoal ou no suporte a outra pessoa, você pode ter sentido dificuldade, isso é normal. A gestão de carreiras no século XXI é assim: mais fluida, mais voltada a valores e resultados. É importante entender que organizações e indivíduos estão exercitando novos papéis, e o caráter estratégico da gestão tem implicação com a integração das responsabilidades.