

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

COGEAE

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE

EMPRESAS

CEADE

O PAPEL DA EMPRESA NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

DAS PESSOAS

MARIA APARECIDA SILVA

São Paulo - SP

2009

MARIA APARECIDA SILVA

**O PAPEL DA EMPRESA NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DAS
PESSOAS**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pela Professora Mestre Elisabete Adami Pereira dos Santos.

São Paulo – SP

2009

AVALIAÇÃO: _____

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____

À memória de Olivia, minha mãe, sempre presente em meus pensamentos.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos os que colaboraram na realização deste trabalho e registrar meus sinceros agradecimentos àqueles que, carinhosamente me incentivaram nos momentos mais difíceis.

Em especial, à minha amiga Carolina Tomasi por sua delicadeza e prontidão na revisão do texto.

À minha irmã Marinalda por seu estímulo nos momentos de desânimo.

À minha orientadora, Profa. Elisabete, pela grande paciência e por suas sugestões, fundamentais para a execução deste estudo.

Aos meus irmãos, Aparecido e Marlene, minha família, onde nunca faltou apoio.

Ao meu pai que sempre desejou que o estudo estivesse presente em minha vida e me ensinou a nunca desanimar diante dos desafios.

SUMÁRIO

RESUMO	7
INTRODUÇÃO	8
1. TRABALHO	10
1.1 Conceito	10
1.2 Fatores Motivacionais	12
2. CARREIRA	14
2.1 Definição	14
2.2 Influências culturais	15
3. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	17
3.1 Responsabilidade da empresa	17
3.2 Responsabilidade do empregado	19
Mentores e instrutores	21
3.3 Responsabilidade da empresa e empregado: lado a lado	23
4. PLANEJAMENTO DA CARREIRA	25
4.1 Administração da carreira	28
4.2 Principais resistências	29
5. PERFIL DO PROFISSIONAL DE SUCESSO	32
5.1 Experiências acumuladas pelo indivíduo	32
5.2 Novos modelos de carreira	33
Carreiras sem fronteiras	34
Geração Y	35
5.3 Empregabilidade	36
CONCLUSÃO	38
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo analisar as variáveis de carreira e suas influências nas pessoas e nas organizações. Através de levantamento bibliográfico, realizado em livros, revistas especializadas, artigos e *sites*, foi possível discorrer sobre o tema desenvolvimento profissional das pessoas. A pesquisa foi realizada tomando como ponto de partida o trabalho, principal razão para a existência e o desenvolvimento de uma carreira. A análise do papel da empresa no desenvolvimento profissional das pessoas levou em conta as responsabilidades da empresa, do empregado e as de ambos. Inicialmente, pensava-se na carreira como responsabilidade única da empresa; a pesquisa nos mostrou que, hoje situações mais harmônicas são obtidas quando ambos, empresa e empregados conseguem agregar planos pessoais aos objetivos da organização. O estudo aponta as responsabilidades de cada um nesse processo e as principais dificuldades encontradas. Tratará, também, da importância dos mentores no processo de desenvolvimento, bem como, na valorização da experiência do indivíduo para a organização. Novos modelos de carreira, tendências, empregabilidade, foram também abordados pela pesquisa na tentativa de vislumbrar o perfil do profissional de sucesso.

PALAVRA-CHAVE: Carreira; Desenvolvimento; Desenvolvimento Profissional.

INTRODUÇÃO

A motivação inicial para este estudo aconteceu a partir das minhas experiências profissionais vividas na área de Recursos Humanos.

A principal tarefa deste trabalho foi pesquisar sobre o processo de desenvolvimento da carreira profissional das pessoas (evolução, sucessos e fracassos).

Qual a motivação das pessoas e como a empresa participa desse processo?

De que maneira a empresa se beneficia quando favorece o desenvolvimento dos seus empregados? E os empregados? Aqueles que investem na carreira conseguem melhores oportunidades?

Através da pesquisa de diversos autores sobre o tema foi possível desenvolver o trabalho.

O primeiro Capítulo tem como foco o conceito de trabalho, aqui definido segundo a visão usada por Xavier (2006), que considera que tanto pode ser uma fonte de sofrimento quanto de prazer, tudo depende de como a pessoa se coloca diante das situações. A importância dos fatores motivacionais será abordada através da teoria de Maslow, segundo a qual as pessoas possuem necessidades que são definidas como primárias e secundárias; as primárias são as fisiológicas e de segurança; as secundárias estão ligadas às necessidades afetivo-sociais, estima e auto-realização.

No Capítulo 2, a carreira será analisada através da definição usada por Dutra (2009) e também suas diferenças culturais.

O desenvolvimento da carreira, do ponto de vista da empresa, possibilitando que talentos estejam disponíveis; do empregado, através da identificação de objetivos; e dos dois, lado a lado, transformando oportunidades em resultados efetivos para a organização, serão assuntos do Capítulo 3.

O Capítulo 4 tratará de planejamento, administração e das principais resistências encontradas na carreira, tanto do ponto de vista da empresa quanto do empregado.

O perfil do que podemos chamar de profissional de sucesso será o assunto desenvolvido no Capítulo 5. Exemplos de experiências profissionais, novos modelos de carreira e a empregabilidade também serão alguns dos assuntos tratados.

E, finalmente, na conclusão o assunto será abordado, de modo a comparar as hipóteses apresentadas com as respostas encontradas.

O estudo pretende discorrer sobre as variáveis de carreira e suas influências nas pessoas e nas organizações.

1. TRABALHO

1.1 Conceito

O trabalho é o que dá o sentido de existência ao ser humano e possibilita o seu desenvolvimento.

No âmbito profissional, o processo de desenvolvimento acontece por meio do trabalho e leva a criação do que chamamos de carreira.

Xavier (2006, p. 2) faz a seguinte definição:

“A palavra trabalho vem do latim *tripalium*, nome do terrível instrumento de tortura com o qual se retiravam as tripas de uma pessoa. Essa origem denota que o trabalho frequentemente está associado a sofrimento e dor. Diz a Bíblia: Ganharás o pão com o suor do teu rosto, isto é, como punição pelo pecado, o homem terá de trabalhar para garantir o próprio sucesso. Sim, certamente trabalho quer dizer transpiração, dispêndio de energia e, com frequência, sofrimento.”

Segundo o autor, o trabalho tanto pode ser realmente uma fonte de sofrimento, como também pode ser uma fonte de muitos prazeres e sucesso, tudo depende da forma como o indivíduo se coloca diante das situações.

Uma pessoa que não trabalha tem sua auto-estima reduzida, não se sente completa, tem a sensação de lhe faltar algo. É necessário ter algo a realizar na vida.

Xavier (2006, p. 2) cita três razões importantes para uma pessoa trabalhar:

- **O trabalho em si** – Ele é ou deve ser uma fonte de prazer, pois traz emoção, desafio, permite o emprego de qualidades humanas que precisam expressar-se. Afinal, o homem sobreviveu justamente porque tem um impulso interno que o compele a agir – e o trabalho é ação!
- **O sucesso** – O que quer que seja sucesso para a pessoa está relacionado com o trabalho e é mesmo o resultado deste. Então, trabalha-se porque, por meio do esforço empenhado, atingem-se metas da escolha individual. Trabalha o atleta quando faz treinamentos exaustivos, o músico que ensaia horas e horas, o executivo que faz um curso de MBA à noite – e um dos prêmios por esse trabalho é o sucesso que podem obter, cada um em sua área.

- **Qualidade de vida** – Por meio do trabalho adequadamente orientado, a pessoa mantém-se ligada a um grupo, obtém gratificação e *status*, testa seu potencial e conserva a mente saudável. Além disso, conquista poder de compra, que permite que faça escolhas mais condizentes com seu estilo de vida e seus valores. Por meio do trabalho, enfim, a pessoa pode ter uma qualidade de vida melhor.

A união destes três aspectos, segundo Xavier (2006, p. 5), pode orientar as escolhas e decisões de uma pessoa. Ele recomenda que a pessoa ao tomar decisões relativas à carreira se preocupe em:

- definir bem o que é sucesso;
- resistir aos apelos sociais de fama, poder e dinheiro, que podem não ter nenhum sentido em relação aos seus objetivos;
- adquirir a coragem de tomar decisões orientadas por seus próprios valores, em vez de meramente tentar ajustar-se a modelos de felicidade impostos pela sociedade;
- procurar um trabalho de valor, gratificante, condizentemente remunerado, no qual você possa operar com eficiência, harmonia e equilíbrio, e crescer.

Na carreira não existem atalhos, o melhor caminho para o sucesso é o trabalho. Embora o trabalho, por si só, não seja suficiente, é uma necessidade.

Xavier (2006, p. 6) cita alguns exemplos de atalhos que podem não favorecer as oportunidades de carreira:

- confiar apenas no próprio talento, na própria capacidade de persuasão e brilho pessoal, deixando de lado a transpiração necessária para formar bases sólidas de sustentação da carreira;
- em vez do trabalho, especializar-se em “politicagem”, em esperteza, em intrigas, em truques para crescer sem esforço;

- buscar apadrinhamento, bajular para conquistar uma posição privilegiada para a qual não se tem real preparo.

O autor nos mostra a importância de aliar ao trabalho objetivos de vida, estabelecendo metas e por meio delas viabilizar o que se deseja alcançar.

Os autores Laner e Júnior (2004, p. 447) falam que o trabalho deve ser uma fonte de satisfação:

“O trabalho produz um valor enorme para quem o faz, se é objeto de amor, se é remunerado não somente pelo “cliente” no plano econômico, mas pela própria satisfação alimentada pelos próprios desejos e pelo reconhecimento social. Se o trabalho satisfaz em um plano subjetivo é, já por si mesmo, produtor de riqueza. Se o trabalho merece nossa intencionalidade, a nossa paixão, a nossa subjetividade, nos faz sentir mais felizes. O trabalho é um modo de ser no mundo, não é somente um fator econômico, mas um fator fundamental de bem-estar.”

1.2 Fatores Motivacionais

No trabalho, o indivíduo sofre diversas interferências e uma delas diz respeito à própria motivação.

Segundo a hierarquia de necessidades de Maslow, ele denomina dois tipos de necessidades: primárias e secundárias. Primárias são as fisiológicas e as de segurança, que dizem respeito à sobrevivência das pessoas, como fome e sede. Já as secundárias estão relacionadas à necessidade de proteção contra alguma ameaça real ou imaginária: salário, casa, saúde e até emprego.

As necessidades secundárias são as afetivo-sociais, as de estima e as de auto-realização.

Para Maslow, à medida que as necessidades mais baixas da hierarquia vão sendo satisfeitas, dão lugar às mais altas. Para ele, as pessoas podem subir e descer na hierarquia. Por exemplo, se estou com fome, nem quero saber de ficar realizando meu potencial (VERGARA, 2009).

Portanto, segundo o ponto de vista de Maslow é necessário primeiro satisfazer às necessidades básicas para depois pensar em realizações de outra natureza, como satisfação na realização do trabalho, por exemplo.

Como somos diferentes uns dos outros, nossas motivações também são. Alguém pode sentir-se predominantemente motivado por fatores econômico-financeiros e todas as suas possibilidades em termos de aquisição de bens e serviços. Se o trabalho lhe proporciona benefícios dessa ordem, é possível que nele encontre significado. Outro pode sentir-se competente predominantemente motivado pelo desejo de ser saudável, de ser amado, de sentir-se competente, de ser reconhecido, de participar de decisões, de realizar tarefas intrinsecamente desafiadoras e instigadoras ou outra coisa qualquer. Se trabalhar lhe proporciona benefícios dessa ordem, é possível que nele encontre significado.

Descobrir o significado do trabalho que você executa é, portanto, imprescindível. A busca da descoberta é um processo de aprendizagem que pode levá-lo ao inferno ou aos céus, mesmo com nuvens escuras, às vezes (VERGARA, 2009).

Ainda de acordo com Vergara (2009, p. 43), ao avaliar as diferentes respostas dos indivíduos frente a determinadas tarefas, afirma que a motivação é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro do indivíduo, nasce das suas necessidades interiores.

Segundo a autora, a razão pela qual as pessoas possuem reações diferentes face a determinadas tarefas e responsabilidade é porque possuem *background* cultural, valores e necessidades diferenciadas. Lidar com essas diferenças se constitui na arte e magia do gestor.

Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos ou não. Tudo os que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora (VERGARA, 2009).

Em nosso estudo sobre o desenvolvimento da carreira percebemos que o fator motivacional tem um peso importante no direcionamento que o indivíduo dá ao seu processo pessoal, beneficiando aquele que é “mais motivado” em detrimento daquele que “se deixa levar”.

Aquele que tem iniciativa vai buscar, quem não tem fica esperando as coisas acontecerem.

2. CARREIRA

2.1 Definição

Cabe, a princípio, uma definição do conceito de carreira. Optamos por essa, tratada por London e Stumph (1982, p. 4) apud Dutra (2009, p. 17):

“Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Essas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.”

O autor considera a carreira como uma seqüência de experiências que variam de pessoa para pessoa e que no inter-relacionamento com a empresa e a sociedade estão sempre em processo de desenvolvimento.

Também pode ter o sentido de rastro, trilha. No contexto do trabalho, podemos até dizer que é o caminho que as pessoas seguem por toda a vida profissional.

Segundo DeCenzo e Robbins (2001, p. 150), o termo *carreira* possui diversos significados. No uso popular, pode significar progresso (“Ele está subindo em sua carreira”), uma profissão (“Ela escolheu a medicina como carreira”) ou estabilidade ao longo do tempo (carreira militar).

“Além do trabalho formal, as carreiras podem incluir também o trabalho em escola, o trabalho doméstico e o trabalho voluntário. Cabe ressaltar ainda que o sucesso na carreira é definido não apenas objetivamente, em termos de promoção, mas também subjetivamente, em termos de satisfação.” (DECENZO; ROBBINS, 2001, p. 150).

O conceito de carreira de anos atrás não é mais o mesmo, antes o importante era manter uma mesma carreira pela vida toda, hoje o desejo é ser empregável o maior tempo possível e obter satisfação no trabalho realizado.

A administração de carreiras tornou-se um grande desafio para a área de gestão de pessoas, que tem o papel de conciliar as expectativas individuais com as necessidades e estratégias empresariais.

2.2 Influências culturais

A idéia de carreira, tal como a temos hoje – a idéia de uma profissão que apresenta etapas e, assim, possibilidades de progressão – surgiu com a sociedade industrial capitalista liberal e, por esse motivo, veicula valores de igualdade, liberdade de êxito individual e de progresso econômico e social. Baseada nessa concepção, a carreira aparece como uma possibilidade para todos, mas na realidade não é o que acontece, tendo em vista as grandes desigualdades sociais que se expressam, também nos diferentes níveis de escolarização e de formação profissional a que as pessoas têm acesso.

No entanto, apesar de características gerais comuns às carreiras que se desenvolvem na sociedade capitalista, algumas diferenças despontam por conta de diversas culturas que modificam os modelos de carreira de um país para outro. Assim, por exemplo, podem-se perceber diferenças em uma carreira desenvolvida no Japão – onde a coletividade é enfatizada, a antiguidade do funcionário na organização é valorizada e predominam valores masculinos –, na Alemanha – onde se valoriza sobremaneira a experiência profissional –, na França – onde a carreira se baseia no prestígio do diploma –, na Suécia – onde a cultura é igualitária e não valoriza promoção, privilegiando um equilíbrio da vida profissional, a familiar e o lazer e, para citar mais um país em razão das diferenças culturais –, os Estados Unidos – onde a carreira se funda nos méritos e desempenhos individuais, valorizando-se o empreendedorismo.

Esses exemplos demonstram que as carreiras, em cada uma dessas culturas, não podem se desenvolver seguindo um mesmo modelo, por conta mesmo da diversidade cultural, que vai sempre valorizar um aspecto ou outro, de acordo com os valores privilegiados pelo modo como se dão as relações em cada sociedade.

Outro aspecto importante a destacar é a dificuldade atual enfrentada por aqueles que almejam desenvolver uma carreira, tendo em vista a situação sócio-político-econômica que apresenta diversos paradoxos com relação a essa questão.

Parte-se do pressuposto de que o planejamento de carreira baseia-se em fatores como estabilidade no emprego, boa remuneração, futuro profissional relativamente bem traçado, formação adequada e ética no trabalho. Entretanto, a situação contemporânea apresenta diversas contradições frente a esses fatores, sendo que a realidade tem se caracterizado pelo fim do emprego, aumento do desemprego, diminuição de empregos bem-remunerados, a ética cada vez menos valorizada no trabalho, predomínio da ideia de

imediatismo, consumismo, trabalho pouco gratificante submetido a normas autoritárias, crises de valores, crise do sistema educacional e o tempo de trabalho cada vez mais curto proveniente de demissões em massa e discriminação quanto à idade avançada do trabalhador.

Assim, pelo fato de o panorama apresentar-se com tantos pontos negativos e pouca perspectivas, quem deseja construir uma carreira, precisa conhecer a realidade e os obstáculos que terá de enfrentar, considerando, assim, as influências sociais e culturais sobre o seu futuro profissional que terão de ser enfrentadas (ABELLA, 2009).

3. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

3.1 Responsabilidade da empresa

De acordo com Gil (2009, p. 119), no início do século XX já existia uma preocupação com o desenvolvimento de programas voltados ao treinamento de pessoal, mas ainda influenciados pela visão de Taylor, onde o trabalhador era visto como um ser que trabalhava essencialmente em troca de dinheiro, sem nenhuma identificação com a organização, o treinamento apenas considerava, nessa época, os aspectos mecânicos do trabalho.

Os programas de treinamento, além de visarem capacitar os trabalhadores para o desempenho de tarefas, passaram a incluir também objetivos voltados ao relacionamento interpessoal e sua integração à organização.

Também se observa, já no início da década de 40, a preocupação com o desenvolvimento de programas destinados a preparar chefes e supervisores, enfatizando-se programas destinados ao desenvolvimento de lideranças.

Podemos notar que as empresas já começam a se preocupar e investem muito na preparação dos seus colaboradores através de treinamento e desenvolvimento com a finalidade de melhorarem os resultados.

Dutra (2009, p. 32) considera que durante o processo de desenvolvimento profissional das pessoas, elas passam por diversas etapas durante a vida, desde experiências iniciais até se consolidar por volta dos 30 anos. Considerando seu aprimoramento educacional esse processo se arrasta até a meia-idade, como uma escolha definitiva.

“Durante a vida adulta, as pessoas podem viver vários ciclos de exploração/cristalização/especificação, de modo a encontrar a carreira que melhor se adapte a suas necessidades, interesses e habilidades. Este processo pode arrastar-se pelos anos 30, para aquelas pessoas que continuem investindo em seu processo educacional. Uma escolha mais definitiva da carreira ocorre por volta dos 40, na chamada crise da “meia-idade”.” (DUTRA 2009, p. 32).

Segundo os autores DeCenzo e Robbins (2001, p. 151), as organizações podem obter vários resultados positivos quando investem em programas de desenvolvimento de carreira.

Citam alguns exemplos:

- **garante que o talento necessário estará disponível:** ou seja, quando os esforços de desenvolvimento de carreira são coerentes e constituem uma extensão natural com o planejamento estratégico e de emprego. Ajuda os empregados a ajustar suas necessidades com os interesses da organização;
- **melhora a capacidade da organização de atrair e manter empregados de grande talento:** empresas que oferecem aconselhamento de carreira terão a preferência dos empregados e estes quando contratados podem demonstrar maior lealdade e dedicação aos seus empregadores. O desenvolvimento de carreira deve resultar em uma melhor união indivíduo-organização para os empregados, o que por sua vez resulta em menos rotatividade;
- **garante que minorias tenham oportunidades de crescimento e de desenvolvimento:** preparando pessoas para receber maiores responsabilidades dentro das empresas;
- **reduz a frustração do empregado:** quando as organizações cortam custos com *downsizing*, os caminhos e a progressão de carreira muitas vezes entram em colapso. O aconselhamento de carreira pode resultar em expectativas mais realistas por parte dos empregados;
- **realça a diversidade cultural:** o desenvolvimento de carreira organizacional eficaz proporciona acesso a todos os níveis da organização aos mais variados tipos de empregados. As oportunidades de carreira ampliadas fazem com que a diversidade cultural seja uma realidade;
- **promove a boa vontade organizacional:** quando os empregados acreditam que a organização está preocupada com o seu bem-estar no longo prazo, eles reagem da mesma forma, projetando imagens positivas da organização para outras áreas de suas vidas.

3.2 Responsabilidade do empregado

O desenvolvimento da carreira, na avaliação de Marras (2000, p. 170):

“Até aqui, o posicionamento foi de que as empresas assumem o investimento de programas de desenvolvimento de talentos. Contudo, essa situação atualmente está mudando. Isto é: até agora esse desenvolvimento era visto como algo de responsabilidade única das empresas. Ao entrar na organização, um profissional já fazia seus planos e neles havia a expectativa de que a empresa viesse a investir nele “no” futuro e “para o seu” futuro.”

De acordo com a visão de Marras (2000, p. 170), as empresas atualmente continuam a investir no desenvolvimento de talentos, porém, sem a idéia de obrigatoriedade. Os profissionais hoje não assumem mais uma atitude passiva, aguardando somente a iniciativa da empresa. Ao contrário, partem para posturas pró-ativas, planejando e investindo eles mesmos no seu próprio desenvolvimento.

Dessa forma, o mercado conta com um novo perfil de mão de obra, com profissionais mais preparados e com níveis de competitividade melhores para ocupar posições de destaque nas empresas. Por outro lado, as empresas investem mais no processo seletivo com o intuito de captar esses talentos.

Como exemplo, podemos citar o fato de que hoje um candidato possuir curso universitário deixou de ser um diferencial para ser algo obrigatório; o diferencial pode ser o nível da universidade que cursou e o aproveitamento obtido.

Xavier (2006, p. 42), fala na importância de definir objetivos de vida e carreira:

“Muitas pessoas vêm a fixação de missão e de objetivos para si mesmas como se fosse um processo racional e mecânico. Simplesmente pegar uma caneta ou sentar-se no micro e “definir” no papel aquilo que se deseja atingir. Ora, esse é um exercício quase sempre inútil. Na verdade, o grande trabalho está em “identificar” a missão e os objetivos; vale dizer, vasculhar a própria mente, os próprios sentimentos e desejos, e localizar aquelas coisas que, se atingidas, efetivamente contribuirão para maior realização pessoal.”

Para o autor, não é conveniente ter muitos objetivos, o mais importante é manter o foco, eleger os alvos prioritários e canalizar esforços e recursos para sua realização.

Os objetivos devem ter uma dose adequada de desafio, caso contrário, não serão motivadores. Mas, por outro lado, não podem ser excessivamente desafiadores, devem-se

focalizar alvos atingíveis. Com objetivos claros, mensuráveis e coerentes entre si e com impulsos pessoais mais profundos.

É importante também que os objetivos escolhidos sejam motivadores, pelos quais valha a pena lutar, de modo que sua realização seja considerada um prêmio.

Para os autores DeCenzo e Robbins (2001, p. 152), o sucesso na carreira pode incluir o uso das habilidades e aptidões para enfrentar desafios ampliados, ou ter maiores responsabilidades e autonomia aumentada na profissão escolhida.

Schein (1978) apud Dutra (2009, p. 34) trata da questão da carreira como um processo de desenvolvimento da pessoa como um ser integral. Acredita que para entender a carreira das pessoas é necessário entender também suas necessidades e características, as quais estão ligadas à vida no trabalho, mas que são frutos da interação da pessoa com todos os aspectos da sua vida. Schein acredita que as pessoas devem ser pensadas como inseridas num mundo em que enfrentam múltiplas pressões e problemas.

O autor exemplifica algumas dessas pressões:

- pressões e problemas decorrentes do processo biológico e social associado a nosso envelhecimento. Alterações da natureza biológica, como alterações em nosso corpo, alterações em nossa capacidade física e mental etc. e de natureza social e cultural. Essa associação nos permite configurar um ciclo biossocial que irá influenciar o comportamento e as preferências das pessoas;
- outro conjunto de pressões e problemas é decorrente das relações estabelecidas entre a pessoa com a sua família. As pressões aqui estão associadas à natureza da relação com a família e aos diferentes compromissos que assumimos em situações de: casado, solteiro, viúvo, separado ou divorciado; com filhos pequenos ou não; com filhos adolescentes ou não; dando suporte financeiro e emocional para pais idosos ou não etc. Aqui também é possível definir um conjunto de pressões e problemas típicos das várias fases das relações que as pessoas estabelecem com suas famílias, configurando um ciclo familiar ou de procriação;
- a terceira categoria está associada ao trabalho ou à construção de carreira. As pessoas têm um domínio parcial sobre pressões e problemas decorrentes desta categoria, uma vez que eles emanam de necessidades definidas pela

sociedade, de suas instituições econômicas, suas tradições, políticas educacionais etc. De outro lado, a relação que as pessoas estabelecem com o trabalho ou com a carreira não sofrem o determinismo das outras duas categorias: uma pessoa pode truncar, mudar, alavancar sua carreira. As relações que a pessoa estabelece com sua ocupação ou com empresas formam, também, um ciclo a cujas etapas ou estágio podem ser associadas determinadas características.

Schein considera que essas pressões exercem grande influência nas decisões de carreiras em determinados momentos da vida em função da idade, relação profissional e situação familiar.

As pessoas, ao conduzirem suas carreiras sofrem diversas influências que são determinantes no direcionamento da carreira, pois ela depende diretamente de todos os outros aspectos da vida.

Mentores e instrutores

Segundo os autores DeCenzo e Robbins (2001, p. 151), tornou-se importante nos últimos anos que os empregados que aspiram alcançar níveis superiores de gerência nas organizações precisam da assistência e do apoio de alguém em posição superior na organização.

Quando um empregado sênior assume um papel ativo na orientação de uma outra pessoa, dizemos que nessa atividade ele é um mentor ou instrutor (treinador). Essas pessoas se oferecem para assistir certos empregados juniores, criando um sistema de suporte. Esse sistema, em parte, é comparado à passagem do proverbial bastão; ou seja, o empregado sênior compartilha sua experiência com o iniciante, dando orientação sobre a maneira de se sair bem na organização.

A técnica de empregados seniores, segundo os autores, treinando pessoas oferece a vantagem de acompanhar o aprendizado prático, em particular as oportunidades de intensa interação e rápido *feedback* sobre o desempenho. Infelizmente, as duas desvantagens maiores são: (1) as tendências para perpetuar estilos e práticas atuais na organização; e (2) sua grande dependência da capacidade do técnico ser um bom instrutor. Da mesma forma como reconhecemos que nem todos os grandes jogadores de beisebol que entram para a Galeria da Fama podem se tornar bons técnicos, não podemos esperar que todos os

excelentes empregados sejam instrutores felizes. Uma pessoa pode ter um excelente desempenho sem possuir necessariamente a habilidade de criar um ambiente de aprendizado apropriado para que outros façam a mesma coisa; em suma, a eficiência dessa técnica depende da capacidade do instrutor. A instrução de empregados pode ocorrer em qualquer nível, e pode se tornar mais eficaz quando as duas pessoas não têm qualquer tipo de relacionamento de subordinação.

A matéria da Revista *Gestão rh*, edição nº 83, jul./ago. 2009, também trata desse assunto, o chamado *Mentoring*, que seria uma forma de atendimento a pessoas focado no auto-desenvolvimento integral. Em função disso, o mentor assume uma postura de abrir sua mente e seu coração para acolher e assumir o mentorado tal como ele se apresenta. O mentor é responsável por dar suporte, através de um intenso diálogo, em busca de sintonia alma com alma. “Por isso, no *mentoring*, no que concerne ao conflito de gerações, conduz o mentorado a avaliar seu comportamento perante as gerações mais experientes ou mais novas, assumindo-as segundo suas próprias características”, analisa Marcos Wunderlich, consultor sênior, *coach* e mentor de executivos do Instituto Holos.

“O trabalho mais importante do mentor é dar oportunidade aos jovens de refletirem sobre os temas básicos do sentido da vida, da busca de identidade pessoal e de definir uma missão de vida que lhes dê critérios de realização pessoal, familiar, profissional e social”, aconselha Wunderlich.

J. B. Vilhena, presidente e consultor sênior do Instituto MVC na mesma matéria, acrescenta que uma das principais dificuldades do *mentoring* com jovens talentos é que muitos mentores são prisioneiros de suas certezas e se baseiam nos resultados que obtiveram no passado para orientar as ações de uma geração que vivencia uma realidade totalmente diferente. “Outro empecilho é a falta de flexibilidade, uma vez que é preciso traduzir o que se quer transmitir para uma linguagem que seja acessível ao receptor.”

3.3 Responsabilidade da empresa e empregado: lado a lado

Segundo o ponto de vista dos autores Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 179), nas empresas de hoje, os indivíduos são responsáveis por iniciar e gerenciar o próprio planejamento de carreira. Cabe a cada indivíduo identificar seus conhecimentos, habilidades, capacidades, interesses e valores e buscar informações sobre opções de carreira para estabelecer metas e desenvolver planos de carreira. Os gestores devem estimular as pessoas a assumir responsabilidade por suas carreiras, oferecendo a assistência contínua na forma de *feedback* do desempenho do indivíduo e tornando disponíveis informações sobre a empresa, sobre o cargo e sobre as oportunidades de carreira que possam ser de interesse.

À empresa cabe a responsabilidade pelo fornecimento de dados sobre a missão, políticas e planos e pelo suporte para a auto-avaliação, o treinamento e o desenvolvimento do funcionário.

Acredita-se que um facilitador do progresso da carreira acontece quando a iniciativa individual é combinada com as oportunidades dadas pela empresa.

Programas internos de desenvolvimento de carreira procuraram fornecer aos gestores condições de melhorar suas habilidades para gerenciar melhor suas carreiras e, com isso, promover a retenção de pessoas de talento nas empresas. Esses programas devem basear-se nas necessidades da empresa e devem estar integrados às necessidades das pessoas, de forma a unir a eficiência pessoal com a realização dos seus objetivos.

É importante a clareza dos objetivos da empresa para que as pessoas tenham como planejar seu crescimento profissional.

Uma competência importante para um gestor é ser capaz de orientar e aconselhar seus funcionários com relação ao direcionamento de carreira. Através do conhecimento da filosofia de RH e com o apoio da direção, o gestor deve fornecer às pessoas com quem trabalha um conjunto mais claro das expectativas da empresa e assim ajudar a direcionar o desenvolvimento de suas carreiras.

Um funcionário deve ter a clareza de quais são as metas da empresa na qual trabalha, deve saber para onde a empresa caminha e dessa forma ajustar sua competência e habilidade para crescer com ela.

O desenvolvimento da carreira integra uma série de atividades relacionada ao RH, que deve analisar as competências exigidas para os cargos de modo a aproveitar melhor os talentos da empresa.

As carreiras muitas vezes não se desenvolvem de forma linear, algumas trajetórias acontecem por acaso. Alguns acreditam que tiveram a sorte de estar no lugar certo, na hora certa, outros a atribuem unicamente à competência.

Os sistemas de desenvolvimento de carreira eram voltados basicamente para promoções e avanços na hierarquia da empresa. Uma promoção para um novo cargo normalmente propicia uma remuneração e *status* mais altos e o aumento das competências exigidas ou implica em mais responsabilidade. Critérios como mérito, tempo de serviço e potencial são até hoje utilizados como parâmetros para a promoção.

Outro modelo de carreira são as chamadas trajetórias duplas e carreiras em Y.

As áreas profissionais e técnicas são as que apresentam mudanças óbvias nas trajetórias de carreira. Uma das ironias das empresas no passado era que os engenheiros, cientistas e profissionais mais bem-sucedidos muitas vezes eram promovidos para cargos gerenciais e removidos de sua área de especialização. Em vez de trabalhar naquilo que eles sabiam fazer, eram guindados a um cargo que muitas vezes não entendiam e do qual frequentemente nem gostavam. Tornou-se evidente que deveria haver outra forma de remunerar melhor esses indivíduos sem promovê-los a uma posição gerencial. A solução tem sido desenvolver trajetórias (ou percursos) de carreira em Y que forneçam o progresso em áreas especiais, como finanças, marketing e engenharia, com remuneração comparável àquela recebida pelos gerentes em diferentes níveis.

Muitas empresas descobriram que essa é a solução para manter os funcionários com conhecimentos e habilidades valiosos desempenhando tarefas que sejam tão importantes para a empresa quanto aquelas exercidas por gerentes.

4. PLANEJAMENTO DA CARREIRA

Segundo a análise de Dutra (2009, p. 22), na maioria das vezes a vida profissional das pessoas começa sem muito planejamento. No geral, as pessoas começam a trabalhar por necessidade de subsistência, aproveitam as oportunidades que aparecem, desenvolvem uma carreira e levam vida afora até a aposentadoria.

“Há, por parte das pessoas, uma natural resistência ao planejamento de suas vidas profissionais, tanto pelo fato de encararem a trilha profissional como algo dado, quanto pelo fato de não terem tido qualquer estímulo ao longo de suas vidas.” (DUTRA, 2009, p. 21).

Pessoas com mais recursos, que tem condições para preparar seus filhos, que fazem universidades, são as que escolhem suas carreiras ou por aptidão ou influenciados pelas escolhas de seus pais.

Já Ginzberg (1951) apud Dutra (2009, p. 31) afirma que o processo de escolha de uma carreira tem lugar em três estágios na vida de uma pessoa:

- estágio da fantasia: cobre o período da infância, indo até os 11 anos;
- estágio das escolhas tentativas: geralmente cobre o período de 11 a 16 anos. Este estágio é baseado primeiramente em interesses e, posteriormente, em capacidades e valores;
- estágio das escolhas realistas: ocorre a partir dos 17 anos e geralmente cobre três períodos: exploratório, em que é examinada uma série de opções de carreira; cristalização, em que as opções começam a ser focadas de forma melhor, e especificação, em que a pessoa escolhe uma carreira em particular.

Segundo os autores Boudreau e Milkovich (2009, p. 301), à medida que as carreiras afetam o relacionamento entre os indivíduos e as organizações, ambos têm seu papel a desempenhar na administração delas. As carreiras desenvolvem-se por meio da interação entre as escolhas do empregado ao buscar aspirações e as escolhas da empresa ao proporcionar as oportunidades que promovam as metas organizacionais. Esse enfoque duplo reflete-se na relação existente entre o desenvolvimento da carreira, o planejamento da carreira e a administração da carreira.

O desenvolvimento da carreira engloba a administração da carreira e o planejamento da carreira.

O planejamento da carreira é o processo pelo qual o empregado identifica e implementa os passos necessários para atingir as metas da carreira.

O desenvolvimento da carreira aplica-se a todos os empregados, ainda que boa parte de suas atividades esteja tradicionalmente ligada aos cargos hierárquicos mais altos.

Isso está mudando à medida que as organizações se reestruturam para enfatizar as competências e as contribuições dos empregados de nível hierárquico mais baixo.

Os autores consideram alguns itens como de responsabilidade dos empregados:

- fazer a auto-avaliação de habilidades, interesses e valores;
- analisar as opções de carreira;
- decidir sobre os objetivos e necessidades de desenvolvimento;
- comunicar a seu superior as preferências de desenvolvimento;
- elaborar com antecedência os planos de ação em acordo mútuo com seu superior;
- seguir o plano de ação acordado.

Como responsabilidade dos gestores:

- agir como um catalisador; sensibilizar o empregado para o processo de planejamento;
- avaliar o realismo dos objetivos expressos pelo empregado e analisar as necessidades de desenvolvimento;
- aconselhar o empregado a desenvolver com ele planos em mútuo acordo;
- acompanhar e atualizar os planos dos empregados de forma adequada.

Da organização:

- oferecer modelos de planejamento de carreira, recursos, aconselhamento e informações necessários ao planejamento de carreira individualizado;
- oferecer treinamento em planejamento de desenvolvimento de carreira e aconselhamento aos gestores e subordinados;
- oferecer programas de treinamento de habilidades e oportunidades de experiências para o desenvolvimento no trabalho.

A Revista Você S/A, na edição nº 11, na matéria “*O planejamento deve partir dos valores que se quer agregar à vida*”, lemos: “Ter consciência do que há por trás de suas metas é o primeiro passo para conseguir realizá-las.”

A reportagem fala que os planos estabelecidos a cada ano, como começar um MBA, cuidar mais da saúde, curtir a família, intensificar o *networking* depois de alguns meses, acabam sendo abandonados. Para os especialistas em carreira, a explicação é mais complexa do que as tradicionais justificativas de falta de tempo, imprevistos ou mesmo mudança de ideia. Em muitos casos, o problema está mesmo na origem do planejamento. Os profissionais estipulam para si tarefas sem saber de fato o que esperam alcançar. Miram-se nos pares, nos líderes e no mercado sem refletir sobre seus verdadeiros desejos. “O planejamento deve partir dos chamados valores transitórios, aqueles que se deseja agregar em determinado momento da vida. Pode ser poder, reconhecimento ou saúde, por exemplo”, diz Lorena Lacerda, do grupo Valure, especializado em *coaching*, de Cuiabá, em Mato Grosso.

O texto diz ainda que se você quer conseguir autonomia para decidir, executar e liderar pessoas deve investir em uma formação generalista, buscando experiências em áreas diferentes para desenvolver uma visão estratégica do negócio.

Se o seu desejo é ser admirado e ganhar uma posição social privilegiada, ter *status*, não basta ser rico, inteligente, ter o melhor carro e o reconhecimento do supervisor. Se você quer *status*, deve trabalhar em empresas que tenham nome e em setores de maior visibilidade e *glamour*.

Para ter estabilidade no emprego e na vida financeira o caminho é o serviço público ou setores da economia menos sujeitos a inovações repentinas e grandes oscilações de mercado, como saúde e educação. Para evitar surpresas, mantenha-se atualizado sobre sua área e o que a afeta, aconselha a matéria.

Já se o desejo for agradar ao seu superior e ajudar no crescimento da empresa, se você quer ser reconhecido por superiores, subordinados e pelos pares e também deseja se destacar na organização e no seu meio profissional, deve pedir *feedback* e investir na sua formação. Será preciso buscar conhecimento não para se equiparar, mas para se diferenciar. O reconhecimento cresce de acordo com a percepção das pessoas de que você é útil.

Se a busca for por qualidade de vida (ter prazer no trabalho e na vida pessoal também), então um ambiente de trabalho agradável é um bom começo. Carga horária reduzida e cobranças compatíveis com suas possibilidades é privilégio para poucos.

A reportagem fala ainda em superação de limites, objetivos de outros e orienta para a procura de atividades em empresas que atuem em segmentos competitivos e inovadores, como de tecnologia, marketing e desenvolvimento de produtos.

4.1 Administração da carreira

Segundo Boudreau e Milkovich (2009, p. 302), a responsabilidade do empregado é fornecer a seu superior informações precisas sobre sua capacidade, experiência profissional, interesses e aspirações quanto à carreira.

Atribui ao gestor a responsabilidade por:

- validar as informações fornecidas pelos seus subordinados;
- fornecer informações sobre funções vagas sob sua responsabilidade;
- usar toda a informação disponível neste processo para: (1) identificar todos os candidatos viáveis para uma vaga e proceder à sua seleção; e (2) identificar oportunidades de desenvolvimento de carreira (abertura de vagas, programas de treinamento, rodízios funcionais) para os empregados e proceder à sua colocação adequadamente.

E como responsabilidade da organização considera:

- oferecer um sistema de informações para atender às necessidades do processo decisório dos gestores;

- organizar e atualizar toda a informação;
- assegurar o uso eficaz da informação, adotando como procedimentos: (1) projetar os métodos convenientes para levantamento, análise, interpretação e uso das informações; (2) monitorar e avaliar a eficácia do processo.

Ainda na visão de Boudreau e Milkovich (2006, p. 303), ninguém é obrigado a dar a você um emprego, uma carreira ou um futuro assegurado. A globalização e as mudanças cada vez mais rápidas significam que apenas você será o responsável pelo sucesso de sua carreira. A competência e a flexibilidade tornaram-se a moeda corrente na construção de uma carreira, enquanto a hierarquização, as tradições e a lealdade à empresa perderam importância. Isso quer dizer que os empregados precisam assumir um papel de maior destaque na construção de suas próprias carreiras, acumulando conhecimento e outras credenciais que os tornem atraentes para futuros papéis funcionais, e identificando as experiências certas para a aquisição dessas credenciais. Onde você começa pode ser menos importante do que onde você termina; ofertas lucrativas que em princípio não se ajustam a suas metas pessoais podem tornar-se sedutoras, e o pior que pode acontecer é dar tudo errado em algumas tentativas. De fato, pode estar chegando o dia em que a ideia geral de “empregabilidade” esteja ultrapassada.

Alguns estudiosos têm sugerido que as promoções deveriam ser modeladas como “opções” de compra do mercado futuro de ações, com o valor dos candidatos mudando de acordo com o mercado e com seu próprio desenvolvimento, e a probabilidade de promoção dependendo de muitos fatores além do controle do indivíduo.

4.2 Principais resistências

Segundo Hall (1986) e Gutteridge (1986) apud Dutra (2009, p. 57), algumas resistências foram observadas no que diz respeito a carreira:

1. Por parte das pessoas:

- algumas pessoas percebem o desenvolvimento de carreira como uma responsabilidade primária ou exclusiva da empresa;
- alguns acham que a ascensão na carreira é uma questão de sorte, bastando estar no lugar certo na hora certa;

- outros acreditam que, para fazer carreira, devem pular de empresa em empresa, uma vez que “santo de casa não faz milagre”;
- há os que acham que não há sentido em pensar no planejamento de carreira, uma vez que não dá para prever o futuro;
- há aqueles que ao efetuarem sua auto-avaliação, inerente ao processo de planejamento de carreira, não têm coragem para encarar a si próprios ou relutam em efetuar as mudanças necessárias a seu plano de carreira.

2. Por parte das empresas:

- baixa apetência por mudança, traduzida por expressões do tipo: “nós sabemos o que é melhor para nossos empregados”, “um sistema dessa natureza é muito custoso”, “este sistema despertará expectativas irrealistas em nossos empregados” etc.;
- resistência dos gestores em assumir o papel de mediador entre as necessidades da empresa e as expectativas de seus subordinados;
- falta de legitimidade do sistema, em função da forma como foi desenvolvido e implementado, fazendo com que as pessoas encarem o sistema de administração de carreiras como mais um modismo da empresa;
- falta de persistência, com o abandono gradativo do sistema, uma vez que ele não traz resultados imediatos, os autores acreditam que são necessários pelo menos cinco anos para a consolidação do sistema.

Hall (1986) apud Dutra (2009, p. 57) afirma que essas resistências serão cada vez mais brandas na medida em que as pessoas sejam pressionadas a uma revisão da posição em relação a sua carreira e que as empresas descubram o paralelismo que há entre o sucesso das pessoas em suas carreiras.

As pessoas começam a pensar na carreira na medida em que as dificuldades começam a ser percebidas por elas, como a falta ou demora no crescimento profissional nas empresas em que atuam.

A princípio, o trabalhador espera que a empresa reconheça o seu empenho na execução das tarefas que lhe estão destinadas, compara o seu salário com o dos colegas e espera que a mudança aconteça, passivamente.

O trabalhador espera pelos acontecimentos, não participa nem promove a mudança, pensa que isso é responsabilidade da empresa, é a empresa que tem por obrigação reconhecer o seu valor.

A empresa acaba por criar e reforçar essa imagem quando, no geral, em empresas familiares têm planos de carreira que favorecem profissionais mais antigos, valorizando a confiança como fator relevante para promoções. O trabalhador entende que tempo de casa é o que basta para a obtenção de melhores salários. Isso foi e ainda é bastante comum em muitas empresas brasileiras.

No decorrer do tempo e levando em conta empresas multinacionais e bancos onde existem critérios diferenciados para o desenvolvimento de carreiras, deu-se início à busca de conhecimento para garantir a melhora de salários.

O meio acadêmico tornou-se uma fonte importante de conhecimento para o trabalhador obter melhor preparo e, com isso, poder galgar melhores condições dentro da empresa.

A experiência prática adquirida é muito importante, porém, com o aumento da competitividade, só ela não basta, é preciso buscar conhecimento nas universidades.

Quando o trabalhador vai para a universidade, ele está buscando conhecimento, está investindo nele mesmo.

5. PERFIL DO PROFISSIONAL DE SUCESSO

5.1 Experiências acumuladas pelo indivíduo

De acordo com Boudreau e Milkovich (2006, p. 310), à medida que o estágio de estabilização progride, o indivíduo torna-se cada vez mais um importante membro da organização. A empresa utiliza suas experiências acumuladas, e a pessoa pode tornar-se um mentor para outros indivíduos. Esse também é o momento em que mudanças importantes na vida familiar, nas obrigações financeiras e no reconhecimento de limites podem precipitar uma reavaliação das escolhas feitas. Muitas pessoas deixam que suas carreiras atuais entrem em declínio nessa fase, voltando ao estágio da exploração. Mais uma vez, o conceito tradicional de que a manutenção é alcançada depois do progresso na hierarquia da organização pode estar ultrapassado. Hoje, mais e mais empresas têm trocado a “prata da casa” por “forasteiros” promissores para implementar mudanças fundamentais, como General Motors, Digital Equipment, Tenneco e a Compaq Computers. As pesquisas sugerem que as organizações com pior desempenho têm maior probabilidade de buscar seus altos executivos no mercado.

No artigo da *Revista do Conselho de Administração de São Paulo – CRA-SP – Administrador Profissional*, Giancarlo Ricciardi, coordenador dos cursos de Marketing da Anhembi Morumbi, discorre sobre esse tema.

Para Giancarlo, as empresas, de modo geral, têm grandes dificuldades em identificar o potencial de vantagem e, por conta disso, os recursos-chave que merecem ser tratados de maneira diferenciada não são devidamente explorados. A gestão eficiente do conhecimento é um bom exemplo.

As empresas desperdiçam conhecimento? Parte delas sim. Existem dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito. O primeiro é o que encontramos em manuais. O segundo é passado de pessoa para pessoa. São as “manhas” do negócio, remetem à figura do aprendiz e do mestre, à época dos artesãos, em que o conhecimento era transmitido de forma oral, ou simplesmente pela observação ou pela cópia. E é esse conhecimento tácito que muitas corporações desperdiçam. Mesmo no trabalho mecanizado e padronizado, há espaço para a transmissão do saber.

Giancarlo acredita que é preciso aproveitar as experiências práticas, inclusive as que não deram certo.

Por isso é importante capacitar os gestores, para que aprendam a valorizar o aprendizado informal, que é tão importante quanto o formal. A gestão do conhecimento não pode ser padronizada, porque lida com as relações humanas. Não há fórmulas, acrescenta, há muitos meios de se transmitir conhecimento. Esse processo está nas mãos de quem observa e de quem tem o saber, a experiência, os anos de janela. Aqui, no Brasil, há uma tendência em se valorizar os profissionais recém-formados em vez dos mais experientes. Geralmente, os mais velhos têm uma formação menos sólida que os novatos. Mas a bagagem de vida que esses profissionais adquiriram pode trazer contribuições enormes.

Segundo dados da matéria, em empresas japonesas, os colaboradores com 60, 70 anos, prestes a se aposentar, ainda são ouvidos e se transformaram em conselheiros. Com o passar do tempo, o profissional mais velho identifica que os roteiros dos filmes são sempre os mesmos. Mudam-se o cenário, os atores, mas o enredo é basicamente o mesmo. Os jovens tendem a ser mais impetuosos e arrojados, e dão mais “cabeçadas” que outros mais experientes, com mais horas de voo. E é desse colaborador mais antigo que pode surgir algo inovador. Ele não precisa recorrer a livros para saber alguma coisa, porque ele já viu. Temos que valorizar o *feeling* dessas pessoas.

A alta rotatividade nas empresas impede que isso aconteça. A idade média dos gestores é muito baixa. Hoje, há profissionais que assumem o cargo de presidência de uma grande empresa com 45 anos. Talvez ele não tenha maturidade profissional suficiente para exercer esse cargo, embora possa ter uma larga experiência técnica. Ele tem o conhecimento, mas não tem a sabedoria, um lastro que se ganha com o passar do tempo.

Nada substitui o ser humano. Não se consegue vantagem competitiva sem ter um ser humano por trás dela, para mantê-la, para torná-la valorosa, rara e imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituível.

Giancarlo fala na valorização da experiência, do conhecimento, da sabedoria adquirida através da prática na empresa. Na verdade, ele é até crítico com o fato de as empresas hoje optarem por profissionais mais jovens nos cargos de gestão. Sem dúvida, acredita que a combinação dos fatores pode trazer melhores resultados.

5.2 Novos modelos de carreira

Os autores Balassiano e Costa (2006, p. 94) citam uma nova tendência de carreira:

Carreiras sem fronteiras

Mudanças da economia, expansão dos mercados globais, avanço da tecnologia e a alta densidade demográfica aumentaram a competitividade e muitos dos antigos paradigmas mudaram, surpreendendo os profissionais que não perceberam e não se prepararam para esta nova era.

As organizações tornaram-se mais enxutas para serem mais ágeis e flexíveis, passando a requisitar profissionais generalistas, com visão do todo, enquanto durante anos tentaram especializá-los através de treinamentos exaustivos. Com o processo de enxugamento e a redução dos níveis hierárquicos, as organizações passaram a valorizar o profissional com diferentes experiências, capaz de executar várias tarefas. Da relação de emprego estável passou-se a considerar algumas trocas como importantes para o desenvolvimento da carreira que, também, assumiu, por vezes, movimentação lateral como opção. Iniciava-se assim uma era de incertezas e mudanças. De emprego permanente para temporário, de padrões rígidos de trabalho para padrões flexíveis, de valorização da lealdade para valorização do desempenho, do perfil, do aprendizado permanente, da autoconfiança e da responsabilidade.

Essas mudanças na organização e na sua relação com o empregado também influenciaram as características que passaram a ser exigidas do profissional que iria acompanhar essa nova configuração. Esse, de empregado por toda a vida, deveria tornar-se *empregável* por toda a vida. Essa noção está traduzida no conceito de empregabilidade.

O termo revela semelhanças com a definição de competência, ao referir-se às características individuais necessárias à permanência ou à obtenção de emprego, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor à organização. Um trabalhador não é um trabalhador não formado para determinado emprego, não competente num determinado momento. É fato que estar ou não empregado não pode vincular-se apenas às condições do indivíduo, pois a conjuntura econômica contribui decisivamente para essa situação individual. O indivíduo não perde competências devido à conjuntura econômica, mas perde a empregabilidade se não ampliar e adequar suas competências às exigências do mercado. Essa discussão pode tomar outros rumos se considerarmos o “fim do emprego” como tendência atual, distanciando-se dos padrões tradicionais de emprego.

Segundo os autores, organizações e carreiras sem fronteiras são paradigmas dos novos tempos. Os eventos que acontecem no mundo atual fazem parte de um processo que

gera continuamente novas formas de incertezas e, ao mesmo tempo, de oportunidades para serem avaliadas pelos interessados no futuro. A mudança é uma característica de todas as épocas, porém, o que a distingue em nosso tempo presente é sua particular rapidez.

Geração Y

No artigo da Revista *Gestão rh*, edição nº 83, jul./ago. 2009, Amanda Negrini trata da questão do conflito das gerações, que chama de Geração Y.

Essa geração, segundo o artigo, é composta por jovens nascidos entre 1980 e 1999 com perfil ambicioso e arrojado de trabalho, são *experts* em tecnologia, autoconfiantes, e desejam uma rápida evolução de carreira.

Com o convívio da Geração Y com as antigas gerações, as empresas, segundo a reportagem, estão descobrindo que seus atuais líderes possuem muita dificuldade de compreender os novos colaboradores. “Essa geração trará um novo estilo e uma nova perspectiva ao meio corporativo, mas as organizações precisam estar dispostas a uma adaptação. As empresas precisam compreender que essa mudança contribuirá para a retenção de talentos e a diminuição no *turnover*”, argumenta Denis Mankin, consultor americano da Beacon Performance Group, citado no artigo.

Definir as responsabilidades da organização é fundamental para a diminuição do conflito entre as gerações. “As organizações têm profissionais com 20 anos de idade e outros com 30 de empresa, por isso, nós precisamos ter claros os desafios de cada um, independentemente da idade. Isso facilita bastante e evita níveis de comparação”, afirma Edna Bedani, gerente de Desenvolvimento da RH da Acoor Services.

O artigo compara os chamados jovens da Geração Y com os da geração *Baby Boomer*. Enquanto, os jovens da Geração Y são decididos, autoconfiantes e agitados. Conseguem fazer várias atividades ao mesmo tempo, são apolíticos e não temem hierarquia. Já os *Baby Boomers* foram educados num ambiente corporativo, onde a liderança é sinônimo de comando e controle, têm como valor a lealdade à empresa em que trabalham, preocupam-se pouco com qualidade de vida e têm foco em resultados.

São duas gerações que pensam de forma diferente. *Os Baby Boomers* precisam entender que os jovens da Geração Y têm formas diferentes de se comunicar e trabalhar, que YouTube, Orkut, MSN não são brincadeiras ou coisas de adolescente e são usados como ferramenta de trabalho. Entender que é uma geração que gosta de estar conectada com o mundo. A Geração Y precisa entender que os *Baby Boomers* conquistaram seu

espaço através de muito trabalho, dedicação e conhecimento. “Eles sabem o que estão fazendo”, afirma Sofia Esteves, presidente do grupo DMRH, na mesma reportagem.

5.3 Empregabilidade

Definida no dicionário como: “capacidade para arranjar um emprego ou para se adequar profissionalmente a um emprego.”

Um bom exemplo de perfil profissional de sucesso, ou pessoa com empregabilidade, é o profissional do tipo empreendedor, aquele que agrada cada vez mais às grandes empresas.

Segundo a reportagem de capa da *Revista Você S/A*, out. 2009: “A capacidade de colocar as idéias em prática nunca foi tão valorizada pelo mercado.” A habilidade de dar vida aos próprios projetos, tirando-os do papel e transformando-os em novos produtos, processos ou serviços, é atualmente uma das qualidades mais valorizadas pelo mercado.

“Quanto mais pessoas você tiver com espírito empreendedor, se sentindo donas do negócio, mais bem posicionada a companhia estará no futuro”, palavras de Luiz Carlos Calil, presidente da Caterpillar (a primeira colocada no guia *VOCÊ S/A, Exame, As melhores empresas para você trabalhar – 2009*).

A reportagem fala que cada vez mais empresas de ponta têm colocado seus executivos de RH e recrutadores para identificar, já na contratação, profissionais hábeis em combinar idéias com a capacidade de execução – duas habilidades comuns aos empreendedores.

“A busca por profissionais com esse perfil tem sido constante, dos estagiários aos executivos”, diz Sofia Esteves, sócia-diretora do Grupo DMRH, consultoria que atende clientes como Unilever, Nívea, Whirlpool, Siemens e Natura. Na prática, o que conta na hora da entrevista são as atitudes em que o profissional foi capaz de correr e que impactos teve nos ambientes por onde passou. “As atitudes tomadas no dia a dia, em diferentes contextos, dão o tom e mostram se a pessoa tem ou não a competência para empreender”, diz Sofia Esteves.

A mesma reportagem diz ainda que trabalhar em um ambiente que estimule de verdade atitudes empreendedoras facilita na hora de criar coisas novas e de transformá-las em bons resultados no trabalho. Uma empresa é empreendedora quando:

- reconhece e valoriza as iniciativas;

- estimula a tomada de decisão, a delegação e a autonomia;
- estimula a diversidade nas equipes;
- tolera mais os erros;
- é flexível com normas internas que podem impedir projetos inovadores;
- facilita o fluxo de informações e o uso da criatividade;
- não valoriza tanto a hierarquia;
- estimula e apoia a tomada de decisão;
- tem líderes receptivos a novas ideias.

Essa é uma tendência nas grandes corporações, e profissionais atentos com essa exigência buscam excelência para galgar esses concorridos postos.

Uma empresa empreendedora busca profissionais com espírito empreendedor, criativos e dispostos a correr riscos. Profissionais assim tendem a ter mais chances de manter seus empregos em alta, ou seja, possuem empregabilidade.

CONCLUSÃO

Podemos entender o desenvolvimento profissional como um processo de aprendizagem constante, um caminho em construção.

Caminho que se faz a partir do trabalho e, por meio dele, constrói-se a carreira.

Uma carreira é uma sequência de cargos ocupados por uma pessoa durante o curso da sua vida.

No geral, uma carreira começa sem muito planejamento, através da orientação da família, escola, amigos e, depois, na empresa, com as primeiras experiências profissionais.

Depois, segue a faculdade para alguns, outros nem isso, ficamos em uma empresa, algumas promoções, enfim uma carreira e depois a aposentadoria.

Será que é possível dizer que as pessoas que recebem por parte da família uma orientação adequada têm mais chances de obter sucesso na carreira? E o que dizer das pessoas que não tiveram condições de estudar em boas escolas e nem tiveram o apoio da família: estarão necessariamente fadadas ao fracasso? Já dizia Maslow na sua escala de prioridades: quem não tem suas necessidades básicas atendidas não pode pensar em necessidades de reconhecimento, auto-estima, etc. Será mesmo que as oportunidades de carreira estão disponíveis para todos?

Deixando de lado as questões sociais, que não são objeto desse estudo, e considerando apenas as pessoas com condições de desenvolver uma carreira, uma das conclusões possíveis é a de que oportunidades existem e quando não existem podem ser criadas pelas pessoas dentro das organizações, dependendo do interesse e da disponibilidade individual para vislumbrá-las. Onde alguns enxergam dificuldades, outros vêem oportunidades.

Outra conclusão a que se pode chegar é a de que não existe um padrão de comportamento que dê garantias de acerto para pessoas e empresas; o que se percebe são situações em constante movimento, portanto, necessitando de atualizações e ajustes rápidos. O passado nos mostra o que já foi feito e o futuro aponta tendências. O sucesso de ambos pode estar relacionado com a rapidez com que se consegue essa atualização.

Em princípio, acreditava-se que somente a empresa era responsável pela carreira das pessoas, e por muito tempo a ela coube essa responsabilidade.

Hoje, o que se percebe é que, numa situação em que as melhores respostas acontecem, ambos, empresa e empregado assumem responsabilidades no processo de

desenvolvimento da carreira. A empresa faz a sua parte, oferecendo oportunidade de crescimento e o profissional se qualifica, aproveitando a oportunidade dada. Mas, será que isso garante uma carreira de sucesso?

Um exemplo pode ser um profissional do tipo empreendedor, que aceita e gosta de desafios. No geral, são pessoas que conhecem bem suas características pessoais, investem em qualificação técnica e não têm medo de se comprometer com os objetivos das empresas em que trabalham. São exemplos de pessoas com empregabilidade, aquelas pessoas que são contratadas rapidamente, são disputadas por *headhunter*.

A importância de ter bons mentores também se mostrou como um facilitador nas oportunidades de carreira.

Notamos, pelo estudo feito, que, na verdade uma combinação de fatores é o que leva as pessoas a obterem o tão desejado sucesso profissional; uma perfeita sincronia entre vários elementos é que favorece uma pessoa. Investimento em conhecimento é e sempre será indispensável; assim como capacitação técnica, conhecer bem suas qualidades, seus pontos fortes e fracos, saber se relacionar com as pessoas e manter uma rede de relacionamentos são igualmente importantes.

As empresas procuram desenvolver seus planos de carreira, e os empregados devem aliar a eles o seu plano pessoal. O melhor plano que pode existir é aquele que agrega as melhores qualidades das pessoas com as melhores oportunidades dentro das empresas.

A empresa disponibiliza oportunidades para o desenvolvimento dos seus profissionais e estes, por sua vez, melhoram a *performance* da empresa em que atuam, e ambos obtêm retornos financeiros. Isso podemos chamar sucesso.

Podemos entender, após o estudo teórico, que a responsabilidade por administrar uma carreira pertence à pessoa. O papel da organização é fornecer ajuda e informação ao empregado, mas ela não é responsável pelo crescimento da carreira de uma pessoa.

Esse estudo não teve a pretensão de esgotar o assunto, apenas de trazer algumas reflexões sobre a carreira, até porque o trabalho nunca deixará de existir, mas se modifica com o tempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELLA, Sandra Iris. *As influências culturais no desenvolvimento da carreira*.

Disponível em: <www.cfh.ufsc.br/psicologia/laboratorios.php>. Acesso em: 11 set. 2009.

AVEDIANI, Renata; COSTA, José Eduardo. Libere seu potencial empreendedor. *Revista Você S/A*, nº 136, out. 2009.

BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Affonso. *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thomson, 2005.

BOUDREAU, Jonh W.; MILKOVICH, George T. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2009.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. *Administração de recursos humanos*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DUTRA, Joel Souza. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2009.

LANER, Aline dos Santos; JÚNIOR, João Benjamin da Cruz. *Repensando as organizações*. Da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

NEGRINI, Amanda. O conflito da geração Y. *Revista Gestão RH*, nº 83, jul./ago. 2009.

PENNA, Gabriel. Por que você quer o que quer? Ter consciência do que há por trás de suas metas é o primeiro passo para conseguir realizá-las. *Revista Você S/A*. (Coleção Cresça com Você S/A, nº 11, 2009).

RICCIARDI, Giancarlo. Ouça os mais velhos: como o conhecimento pode se transformar em vantagem competitiva. *Revista do Conselho Regional de Administração de São Paulo*, ano 32, nº 277, jul.2009.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2009.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. *Sua carreira: planejamento e gestão*. São Paulo: Financial Times: Prentice Hall, 2006.