

GESTÃO DE CARREIRAS

Prof. Júlio Cesar Lopes de Souza



2012



Copyright © UNIASSELVI 2012

Elaboração:

Prof. Júlio Cesar Lopes de Souza

Revisão, Diagramação e Produção:

Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI

Ficha catalográfica elaborada na fonte pela Biblioteca Dante Alighieri

UNIASSELVI – Indaial.

658.312

S729g Souza, Júlio Cesar Lopes de

Gestão de carreiras / Júlio Cesar Lopes de Souza. Indaial :

Uniasselvi, 2012.

197 p. : il.

ISBN 978-85-7830-535-2

1. Desenvolvimento de carreiras.

I. Centro Universitário Leonardo da Vinci.

APRESENTAÇÃO

O delineamento da trajetória profissional é um assunto que nos acompanha desde cedo, seja por pressão social, necessidade ou, simplesmente, porque todos precisamos encontrar nosso próprio caminho.

A questão é: como neste mundo tão competitivo e complexo podemos ter controle da própria carreira? Existem técnicas para que possamos gerir melhor a carreira de outras pessoas? Afinal, quais são os meios para sermos mais efetivos no gerenciamento de carreira?

É evidente que o cotidiano é repleto de dinamismo e exigências, obrigando-nos continuamente a nos adaptar, sermos flexíveis. Em meio a isso tudo o objetivo, às vezes, passa despercebido: todas as pessoas podem buscar vidas satisfatórias e significativas, seja qual for a atividade profissional que venham a escolher. A propósito, “carreira” é um termo abrangente que envolve outros aspectos da vida além do trabalho. Já pensou nisso?

Este é exatamente o objetivo deste livro: ser um apoio na construção da sua vida, com ênfase no lado profissional, seja num emprego formal ou mesmo em carreira solo. Se você for responsável por carreiras de outras pessoas, tanto melhor, pois passará a fazê-lo de maneira mais fundamentada e segura.

Para isso, buscando a qualidade, mais de 130 autores diferentes foram consultados para confecção deste Livro Didático.

Aliás, você notará que em meio aos conceitos teóricos, em todas as unidades, há muitos exercícios práticos, com o objetivo de orientá-lo na construção da carreira. Isto servirá como uma ótima oportunidade de desenvolver seu autoconhecimento. Sócrates, o filósofo grego, chegou até a afirmar que o “autoconhecimento é o início do verdadeiro saber”. Faz todo o sentido. Portanto, sugiro que se dedique aos exercícios com toda a atenção e franqueza.

Adicionalmente, foram incluídos neste livro perfis profissionais reais que ilustrarão os conceitos abordados e o(a) ajudarão a entender melhor as diferentes formas como as trajetórias acontecem.

A sequência de assuntos foi desenvolvida de maneira crescente e você estudará:

Na Unidade 1, os conceitos fundamentais do trabalho serão apresentados, inclusive contextualizando as empresas num ambiente de constantes mudanças e os impactos disso na vida das pessoas. A primeira unidade também fornece os elementos básicos da carreira e planejamento de carreira. A escolha da carreira e as fases da vida vocacional também serão abordadas.

Já na Unidade 2, de posse dos conceitos fundamentais envolvidos na Gestão de Carreiras, estudaremos os principais modelos de encareiramento e entenderemos como a arquitetura organizacional os afetam. Neste ponto analisaremos o delineamento da carreira, buscando um desenho ideal de crescimento. Finalmente, ainda na segunda unidade, trataremos dos componentes que influenciam a carreira: liderança, autoliderança, conflito organizacional.

Reservamos para a terceira unidade assuntos muito interessantes, especificamente relacionados ao autogerenciamento de carreira e para isso será analisado um método prático. A Unidade 3 também oferecerá o uso da motivação no encareiramento e estratégias práticas para gerirmos melhor a carreira. Finalmente, encerraremos o livro praticando, com um teste vocacional.

Desafiador, não? Ótimos estudos!

Prof. Júlio Cesar Lopes de Souza



Você já me conhece das outras disciplinas? Não? É calouro? Enfim, tanto para você que está chegando agora à UNIASSELVI quanto para você que já é veterano, há novidades em nosso material.

Na Educação a Distância, o livro impresso, entregue a todos os acadêmicos desde 2005, é o material base da disciplina. A partir de 2017, nossos livros estão de visual novo, com um formato mais prático, que cabe na bolsa e facilita a leitura.

O conteúdo continua na íntegra, mas a estrutura interna foi aperfeiçoada com nova diagramação no texto, aproveitando ao máximo o espaço da página, o que também contribui para diminuir a extração de árvores para produção de folhas de papel, por exemplo.

Assim, a UNIASSELVI, preocupando-se com o impacto de nossas ações sobre o ambiente, apresenta também este livro no formato digital. Assim, você, acadêmico, tem a possibilidade de estudá-lo com versatilidade nas telas do celular, *tablet* ou computador.

Eu mesmo, UNI, ganhei um novo *layout*, você me verá frequentemente e surgirei para apresentar dicas de vídeos e outras fontes de conhecimento que complementam o assunto em questão.

Todos esses ajustes foram pensados a partir de relatos que recebemos nas pesquisas institucionais sobre os materiais impressos, para que você, nossa maior prioridade, possa continuar seus estudos com um material de qualidade.

Aproveite o momento para convidá-lo para um bate-papo sobre o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE.

Bons estudos!



BATE SOBRE O PAPO ENADE!



Olá, acadêmico!

Você já ouviu falar sobre o **ENADE**?

Se ainda não ouviu falar nada sobre o ENADE, agora você receberá algumas informações sobre o tema.

Ouviu falar? Ótimo, este informativo reforçará o que você já sabe e poderá lhe trazer novidades.



Vamos lá!

Qual é o significado da expressão ENADE?

EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DOS ESTUDANTES

Em algum momento de sua vida acadêmica você precisará fazer a prova ENADE.



Que prova é essa?

É **obrigatória**, organizada pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

Quem determina que esta prova é obrigatória... O **MEC – Ministério da Educação**.

O objetivo do MEC com esta prova é o de avaliar seu desempenho acadêmico assim como a qualidade do seu curso.



Fique atento! Quem não participa da prova fica impedido de se formar e não pode retirar o diploma de conclusão do curso até regularizar sua situação junto ao MEC.

Não se preocupe porque a partir de hoje nós estaremos auxiliando você nesta caminhada.

Você receberá outros informativos como este, complementando as orientações e esclarecendo suas dúvidas.



Você tem uma trilha de aprendizagem do ENADE, receberá e-mails, SMS, seu tutor e os profissionais do polo também estarão orientados.

Participará de webconferências entre outras tantas atividades para que esteja preparado para #mandar bem na prova ENADE.

Nós aqui no NEAD e também a equipe no polo estamos com você para vencermos este desafio.

Conte sempre com a gente, para juntos mandarmos bem no ENADE!



SUMÁRIO

UNIDADE 1 – CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO DE CARREIRA: ORIGENS E DESENVOLVIMENTO	1
TÓPICO 1 – INTRODUÇÃO À GESTÃO DE CARREIRAS.....	3
1 INTRODUÇÃO.....	3
2 A EVOLUÇÃO DO TRABALHO.....	3
3 O CONTEXTO ATUAL DAS EMPRESAS FRENTE ÀS MUDANÇAS.....	5
4 IMPACTOS DAS MUDANÇAS ESTRUTURAIS NAS ORGANIZAÇÕES (DOWNSIZING) NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL INDIVIDUAL	8
5 ORIGEM DO TERMO CARREIRA	11
5.1 ÊNFASE DA CARREIRA NO COMPORTAMENTO	12
5.2 ÊNFASE DA CARREIRA NO PROCESSO.....	13
6 AS ÊNFASES DA TEORIA DE CARREIRAS.....	13
7 ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS – VISÃO ABRANGENTE.....	14
LEITURA COMPLEMENTAR.....	16
RESUMO DO TÓPICO 1.....	18
AUTOATIVIDADE	19
TÓPICO 2 – ELEMENTOS ESSENCIAIS NO PLANEJAMENTO DE CARREIRA	21
1 INTRODUÇÃO.....	21
2 ELEMENTOS PARA O PLANEJAMENTO DE CARREIRA.....	21
2.1 AUTOAVALIAÇÃO	22
2.2 ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS DE CARREIRA	22
2.3 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA ATRAVÉS DE UM PLANO DE AÇÃO	23
LEITURA COMPLEMENTAR.....	28
RESUMO DO TÓPICO 2.....	31
AUTOATIVIDADE	32
TÓPICO 3 – ESCOLHA DA CARREIRA	35
1 INTRODUÇÃO.....	35
2 COMPONENTES DA ESCOLHA DE CARREIRA	36
3 ESCOLHA DA CARREIRA	36
3.1 AS CINCO FASES DA VIDA VOCACIONAL	36
3.1.1 Crescimento.....	36
3.1.2 Exploração	37
3.1.3 Estabelecimento	37
3.1.4 Permanência	37
3.1.5 Declínio	37
3.2 INÍCIO DA CARREIRA, PROCESSO SELETIVO, MOTIVAÇÃO E ATITUDE	37
LEITURA COMPLEMENTAR.....	45
RESUMO DO TÓPICO 3.....	47
AUTOATIVIDADE	48

UNIDADE 2 – DESENVOLVENDO A GESTÃO DE CARREIRA: ENCARREIRAMENTO, EMPREENDEDORISMO E AUTOGESTÃO	49
TÓPICO 1 – MODELOS DE ENCARREIRAMENTO	51
1 INTRODUÇÃO	51
2 MODELOS DE CARREIRAS	51
2.1 CARREIRAS SEM FRONTEIRAS.....	52
2.2 CARREIRAS SUBJETIVAS E CARREIRAS OBJETIVAS	53
2.2.1 A Carreira proteana.....	54
2.2.2 A Carreira caleidoscópica.....	55
2.2.3 Carreiras inteligentes	57
2.2.4 Carreira e empreendedorismo.....	59
LEITURA COMPLEMENTAR	66
RESUMO DO TÓPICO 1	68
AUTOATIVIDADE	70
TÓPICO 2 – CARREIRAS NAS ORGANIZAÇÕES	73
1 INTRODUÇÃO	73
2 A INFLUÊNCIA DA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO	74
2.1 ARQUITETURA ORGANIZACIONAL	74
3 PRINCÍPIOS DO ENCARREIRAMENTO ORGANIZACIONAL	78
3.1 ESTRUTURA DA CARREIRA	78
3.1.1 Carreira vertical	79
3.1.2 Carreiras paralelas.....	80
3.1.2.1 Carreira paralela simples.....	81
3.1.2.2 Carreira paralela em formato de “Y”	82
3.1.2.3 Carreira paralela múltipla	84
3.2 INSTRUMENTOS DE GESTÃO	85
3.3 PAPÉIS NA GESTÃO DE CARREIRAS.....	86
4 LIMITAÇÕES DA CARREIRA PARALELA	87
LEITURA COMPLEMENTAR	89
RESUMO DO TÓPICO 2	91
AUTOATIVIDADE	93
TÓPICO 3 – DELINEAMENTO DA ESTRUTURA DE CARREIRA	95
1 INTRODUÇÃO	95
2 SISTEMAS DE VALORIZAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO	96
3 MODELAGEM DA CARREIRA	97
4 DESENHO DE CARREIRA	99
LEITURA COMPLEMENTAR	101
RESUMO DO TÓPICO 3	104
AUTOATIVIDADE	106
TÓPICO 4 – ELEMENTOS INFLUENCIADORES DO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA: LIDERANÇA E AUTOLIDERANÇA, CONFLITO E CULTURA ORGANIZACIONAL	107
1 INTRODUÇÃO	107
2 LIDERANÇA E AUTOLIDERANÇA	108
3 CONFLITO	117
4 CULTURA ORGANIZACIONAL	121
LEITURA COMPLEMENTAR	128

RESUMO DO TÓPICO 4.....	132
AUTOATIVIDADE	134
UNIDADE 3 – AUTOGERENCIANDO A CARREIRA: PERFIL, MOTIVAÇÃO E PRÁTICA.....	135
TÓPICO 1– AUTOGERENCIAMENTO DE CARREIRA	137
1 INTRODUÇÃO.....	137
2 REAVALIANDO O VALOR PESSOAL NO AMBIENTE PROFISSIONAL	137
3 DESENVOLVENDO O PERFIL PROFISSIONAL ATRAVÉS DO MÉTODO D.A.T.A.....	139
3.1 SEUS DESEJOS (D)	140
3.2 SUAS APTIDÕES (A).....	141
3.3 SEU TEMPERAMENTO (T)	142
3.4 IDENTIFIQUE SEUS ATIVOS (A)	142
4 IDENTIFICAÇÃO DA OPORTUNIDADE PESSOAL.....	143
LEITURA COMPLEMENTAR.....	146
RESUMO DO TÓPICO 1.....	149
AUTOATIVIDADE	151
TÓPICO 2 – O PODER DA MOTIVAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA.....	153
1 INTRODUÇÃO	153
2 MOTIVAÇÃO, AUTOMOTIVAÇÃO E SUPERMOTIVAÇÃO, SEGUNDO DEAN SPITZER	153
2.1 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO.....	154
2.2 PROPOSIÇÕES PARA ATIVAR A MOTIVAÇÃO	156
2.3 MOTIVAÇÃO: MUDANDO O CONTEXTO DE TRABALHO	158
2.4 IDENTIFICANDO E ELIMINANDO FATORES QUE INIBEM A MOTIVAÇÃO	159
2.5 O PROCESSO DE REDUÇÃO DE FATORES QUE INIBEM A MOTIVAÇÃO.....	161
2.6 A FORÇA DOS MOTIVADORES	161
LEITURA COMPLEMENTAR.....	163
RESUMO DO TÓPICO 2.....	165
AUTOATIVIDADE	167
TÓPICO 3 – ESTRATÉGIAS PARA O AUTOGERENCIAMENTO DE CARREIRA.....	169
1 INTRODUÇÃO.....	169
2 PLANEJAMENTO DE CARREIRA SEGUNDO O MODELO LONDON E STUMPF	169
2.1 AUTOCONHECIMENTO	170
2.2 CONHECIMENTO DO MERCADO.....	173
2.3 OBJETIVOS DE CARREIRA.....	173
2.4 ESTRATÉGIAS DE CARREIRA	174
2.5 PLANO DE AÇÃO	174
2.6 ACOMPANHAMENTO DO PLANO.....	175
3 INSTRUMENTO PARA VERIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS: TESTE VOCACIONAL	175
3.1 MODELO DE TESTE VOCACIONAL.....	177
LEITURA COMPLEMENTAR.....	183
RESUMO DO TÓPICO 3.....	185
AUTOATIVIDADE	186
REFERÊNCIAS	187

CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO DE CARREIRA: ORIGENS E DESENVOLVIMENTO

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Nesta unidade você será capaz de:

- conhecer a evolução das organizações a partir da Revolução Industrial, no século XVIII, passando pelos principais autores e teorias que fundamentaram a gestão das empresas;
- entender as origens da carreira profissional, dentro do contexto de evolução das organizações;
- explicar o surgimento do termo carreira, abordando a trajetória profissional sob a perspectiva comportamental e de processos;
- estudar a Gestão de Carreira em seu sentido amplo e abrangente, entendendo seus objetivos, técnicas e a escolha da carreira;
- apresentar o que compõe o início da carreira, processo seletivo, motivação e atitude;
- estudar as diferentes fases da vida vocacional;
- conhecer perfis de pessoas de destaque, abordando questões pessoais e profissionais que servem como modelo;
- desenvolver o autoconhecimento através de instrumentos práticos (exercícios pessoais).

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos e em cada um deles, você encontrará atividades visando à compreensão dos conteúdos apresentados.

TÓPICO 1 – INTRODUÇÃO À GESTÃO DE CARREIRAS

TÓPICO 2 – ELEMENTOS ESSENCIAIS NO PLANEJAMENTO DE CARREIRA

TÓPICO 3 – ESCOLHA DA CARREIRA

INTRODUÇÃO À GESTÃO DE CARREIRAS

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Carreiras é um dos maiores desafios contemporâneos, embora seja tema de estudo há muitos anos. Conciliar os interesses das organizações com os de seus colaboradores é um grande desafio, até porque a concepção de carreira, a forma como ela se desenvolve e a relação das pessoas com o trabalho mudaram, em virtude das transformações econômicas e sociais que aconteceram nas últimas décadas. A ideia de empresas que ofereçam carreiras profissionais estáveis e duradouras, por meio do emprego, deixou de existir. Isso acabou resultando na necessidade das pessoas procurarem alternativas para a construção de suas trajetórias profissionais (GUEDES, 2009).

O estudo cuidadoso das ferramentas e técnicas envolvidas na Gestão de Carreiras tem benefício mútuo para as empresas e seus empregados, pois dá a estes a oportunidade de se desenvolverem profissionalmente e pessoalmente, além de fornecer à organização meios para planejar a ação da sua área de Recursos Humanos, capacitando-a a integrar o conjunto de políticas e práticas de administração de pessoas.

2 A EVOLUÇÃO DO TRABALHO

O trabalho é uma atividade humana básica e a forma como o conhecemos hoje evoluiu do modelo surgido na Revolução Industrial, a partir do século XVIII, momento no qual surgiram o emprego formal massivo e as relações trabalhistas. Mais tarde, no início do século XX, Frederick Taylor propôs os princípios da Administração Científica, que acabou por fornecer os fundamentos da Gestão de Carreiras, ao estabelecer um sistema de diferenciação entre os diversos cargos ligados a postos de trabalho.

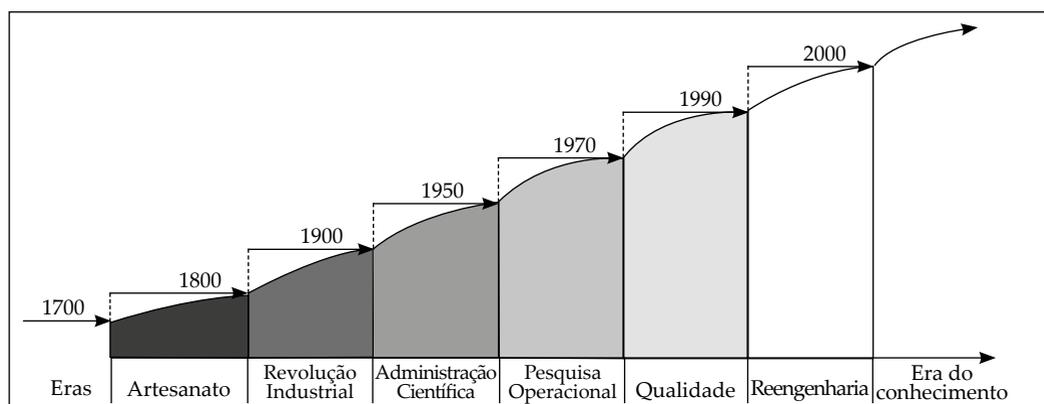
Com o passar do tempo, a complexidade organizacional acabou por exigir um Sistema de Administração de Carreiras mais articulado e específico. Isso se deu, principalmente, a partir do final da Segunda Guerra Mundial. Nessa época as empresas passaram a delinear a trajetória profissional dos seus funcionários, que passaram a se sujeitar a ela, aproveitando o amparo corporativo e a estabilidade oferecida.

Dutra (1996, p. 15) afirma que essa situação:

começa a mudar somente na década de 60, diante do aumento da complexidade técnica das empresas, da expansão dos mercados e de um maior estímulo para as pessoas refletirem sobre o seu modo de vida. Como reflexo disso, surgem as primeiras preocupações de autores com o assunto, as quais se consolidam somente na segunda metade da década de 70. É somente na década de 80 que surge uma consolidação da prática de Administração de Carreiras nas Empresas.

Atualmente vivemos na Era do Conhecimento, um mundo dinâmico e repleto de novas tecnologias, que aprimoraram os processos produtivos e resultaram num grande aumento da produtividade no trabalho. Isso teve resultados diversos, como a substituição da mão de obra pouco qualificada por pessoas mais capacitadas e, mesmo, sistemas e equipamentos. Percebeu-se também um forte deslocamento setorial do trabalho e do emprego, ocasionando no desaparecimento de muitos postos de trabalho na indústria, ao mesmo tempo em que criou novas oportunidades ocupacionais, sobretudo no setor terciário (comércio e prestação de serviços).

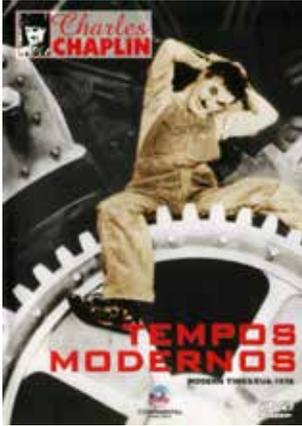
FIGURA 1 – EVOLUÇÃO DAS ERAS DO DESENVOLVIMENTO



FONTE: Martins e Laugen (1998, p. 1)



A Revolução Industrial é um movimento iniciado na Inglaterra, a partir de meados do século XVII, e se caracteriza pela passagem da manufatura à indústria mecânica. Essa transição teve impactos enormes na forma de se trabalhar, pois houve a introdução de máquinas fabris com poder de multiplicar o rendimento do trabalho e aumentar a produção global. A Inglaterra, dessa forma, obteve um diferencial competitivo enorme em relação aos demais países concorrentes e desencadeou uma corrida em busca da contínua eficiência organizacional e avanços tecnológicos que dura até hoje.



Assista ao filme “Tempos Modernos”, o último filme mudo de Charles Chaplin e que trata com maestria das relações trabalhistas em meio à Revolução Industrial dos Estados Unidos. Atente para a forma como Chaplin trata o capitalismo industrial, como os funcionários agem e são tratados. A origem da Gestão de Pessoas está ilustrada no filme, de forma cômica e que nos leva à reflexão.

CHAPLIN, Charles. **Tempos Modernos**. Título original: Modern Times. Preto e branco. Legendado. Duração: 87 minutos. Warner, 1936.

3 O CONTEXTO ATUAL DAS EMPRESAS FRENTE ÀS MUDANÇAS

Nesse contexto, de surpreendentes avanços tecnológicos, mercados globalizados e competição voraz entre empresas, a escassez de recursos faz com que os gestores organizacionais procurem constantemente pressionar seus colaboradores a executar suas funções mais rapidamente e obtenham os melhores resultados possíveis com a menor quantidade de recursos.

Os economistas costumam destacar, em suas obras, algo que pode, indiretamente, contribuir com a compreensão do mundo no qual vivemos: o “problema econômico”. Este pode ser entendido pelo uso de recursos finitos para a satisfação das necessidades e desejos infinitos do homem. Outra forma de entendê-lo seria imaginá-lo como a busca pela resposta mais adequada às diversas atividades econômicas, financeiras e sociais, sob a ótica de que a eficiência deve ser alcançada com o menor dispêndio possível de recursos, tarefa essa dos colaboradores das organizações.

Haak (1998, p. 1) complementa o raciocínio anterior quando afirma que:

o mundo atual é fruto de uma série de mudanças que vêm ocorrendo ao longo dos séculos. De uma sociedade industrial, passou a ser fundamentalmente uma sociedade de informação, como vimos no item anterior deste tópico, que trata da evolução do trabalho. Essas mudanças, por sua vez, abrangem um amplo espectro, nos níveis político, social, econômico, cultural, tecnológico, [...].

Dessa forma, tornou-se comum introduzir nas empresas programas e métodos tão diversificados como Reengenharia, TQC e 5S, entre outros.



Reengenharia? O que significa? E TQC e 5S?

• Reengenharia:

conceito desenvolvido por Michael Hammer, ex-professor do MIT, que significa começar de novo, abandonar os procedimentos consagrados e reexaminar o trabalho necessário para criar os produtos e serviços de uma empresa. Num processo de reengenharia há uma reestruturação radical dos processos empresariais em busca de melhorias em indicadores críticos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade. (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002, p. 215).

• TQC:

sigla em inglês para Qualidade Total (*TQC - Total Quality Control*) e caracterizado pelos seguintes fatores: (1) excelência nos processos; (2) cultura de melhoria contínua; (3) criação de um melhor relacionamento com os clientes e fornecedores; (4) envolvimento de todos os trabalhadores e (5) a clara orientação para o mercado. Os melhores exemplos da aplicação da gestão da qualidade total são as empresas japonesas, que, ironicamente, foram ensinadas nos anos 40 e 50 pelos professores estadunidenses Deming e Juran. (PARANHOS FILHO, 2007, p. 111-112).

• 5S:

programa criado no Japão e cujo objetivo é eliminar os desperdícios, melhorar o ambiente e aumentar a produtividade. O programa se baseia na aplicação gradual e progressiva de cinco sentidos:

1. SEIRI (senso de utilização);
 2. SEITON (senso de arrumação);
 3. SEISOH (senso de limpeza);
 4. SEIKETSU (senso de asseio, saúde, padronização); e
 5. SHITSUKE (senso de autodisciplina, harmonia, educação).
- (PALUDO, 2010, p. 107).

Essa busca pela eficiência, aliada à necessidade de se observarem os fatores externos, levou os administradores a procurarem novas formas de agir, gerir e cuidar de seu encarecimento. As empresas, sob o impacto do aumento das pressões internas e externas, foram forçadas a rapidamente criar mecanismos de adaptação, através de estratégias empresariais, expressadas através do “como” uma empresa utiliza os seus pontos fortes, existentes e potenciais, para alcançar seus objetivos, levando em conta mudanças no meio ambiente. Os impactos desse processo contínuo de mudanças nas carreiras individuais, como se pode imaginar, foram imensos.

Dessa forma, se for traçado um paralelo com as organizações, pode-se afirmar que uma das características mais importantes na empresa moderna, não importando em que ramo de atividade atue, é a capacidade de seus colaboradores em se adaptar rapidamente a novas realidades e saber gerir de maneira eficiente os recursos materiais, financeiros e, em especial, as pessoas.

Nesse contexto, desenvolver pessoas torna-se imprescindível para a obtenção de melhores resultados nas organizações. Haak (1998, p. 1-2, grifos nossos) reforça esse raciocínio, mencionando a era do conhecimento que vivemos, ao afirmar que:

a competitividade transcende os mercados atuais, passando a atingir principalmente os mercados futuros, onde as empresas implementam cada dia mais novas formas de gestão e planejamento a fim de conquistar novos mercados e onde a capacidade do ser humano é a arma da batalha econômica neste cenário político-econômico sem potência dominante. **O grande ponto de diferencial baseia-se, portanto, nos aspectos do comportamento humano no trabalho.** O sucesso está baseado no talento humano aliado à vanguarda tecnológica, à pesquisa, à busca constante de novos produtos, novos sistemas, novas soluções.

A despeito do sucesso de muitas empresas, percebeu-se que nem todas alcançaram os efeitos esperados e algumas delas não conseguiram passar do simples corte de pessoal (*downsizing*), que é a decisão administrativa que mais rápido traz retorno financeiro, através da diminuição direta nos custos fixos, conforme o observado por Rodrigues (2001, p. 97): “O uso geral de métodos sem o menor cuidado de se adaptar à nossa realidade, muitas vezes transplantados de culturas completamente diversas à brasileira, pode favorecer insucessos e trazer incredulidade, desmotivação e resistência geral dos colaboradores a mudanças”.

McKenna (apud GUEDES; CALADO; VIEIRA, 1998, p. 3) chegou a afirmar que “enxugar a estrutura tornou-se um estilo de vida nas indústrias do mundo inteiro”.

Esse processo todo teve impactos dramáticos sobre as pessoas, sua motivação e a forma como as carreiras foram se desenvolvendo.



○ que é downsizing?

Downsizing é o termo em inglês que significa “diminuição de tamanho” e, no contexto administrativo, expressa a diminuição ou enxugamento das estruturas organizacionais. Dessa forma, o *downsizing* pode implicar a demissão de pessoas ou reorganização do trabalho, em que funções, níveis hierárquicos e mesmo unidades podem ser eliminados. (WETZEL, 2000, p. 13).

4 IMPACTOS DAS MUDANÇAS ESTRUTURAIS NAS ORGANIZAÇÕES (*DOWNSIZING*) NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL INDIVIDUAL

Como visto no item anterior, grandes foram os impactos resultantes das mudanças nas estruturas das empresas que ocorreram no século XX. Umberto Eco, na obra de Michelle Perrot, *Reflexões para o Futuro*, afirmou que “o tempo presente é o da **aceleração tecnológica e científica, que se operou e continua se operando em ritmos antes inconcebíveis**”. (ECO, 1993, p. 115).

Essa pressão levou as empresas do mundo todo a buscarem novas formas de gerir, como é sabido. Nesse contexto, uma das opções foi o redesenho de processos e tarefas, o que ocasionou a diminuição funcional (*downsizing*).

Você percebeu essas mudanças nos últimos anos? Ouviu falar?

Os efeitos dessa mudança toda merecem uma atenção, pois afetaram grandemente as estruturas de cargos e salários nas organizações e as perspectivas de carreira se modificaram muito.

Exemplo dessas transformações é o que se percebeu nos cargos de gerência média, nível profissional almejado por muitas pessoas, e que foi identificado por Hirsch (apud DESSLER, 1996, p. 8, grifos nossos):

esses downsizings e reestruturações talvez tenham ferido fatalmente o próprio conceito de comprometimento de funcionários e/ou a lealdade às suas empresas. Além disso, a mensagem dos diretores é que se a empresa estiver livre para demitir seus gerentes e fizer *downsizing* a seu bel-prazer, não poderá mais esperar os mesmos níveis de comprometimento, envolvimento e interesse de seus funcionários.

É oportuno ressaltar que toda essa mudança, ao contrário do que se possa pensar, **não** acabou por resultar numa iminente evolução organizacional, e Cascio (apud TONELLI; PLIOPAS; FONSECA, 2008, p. 13-14) enumerou dez interessantes aprendizados oriundos do *downsizing*:

1. *Downsizing* irá continuar enquanto os custos com pessoal continuarem não competitivos em relação aos concorrentes.
2. Empresas que possuem mais dívidas são as mais prováveis de implementarem um programa agressivo de corte de pessoal.
3. Muitas empresas não estão bem preparadas para realizarem um *downsizing*, por não apresentarem uma política de recolocação profissional tanto para aqueles que são demitidos, quanto para os que continuam, além de não conseguirem antecipar os problemas que poderão vir a ter em relação aos seus recursos humanos.

4. De seis meses a um ano após o *downsizing*, os principais indicadores (ROE, lucros, preço das ações etc.) não apresentam mais melhoras.
5. Esteja preparado para lidar com a síndrome do sobrevivente, ou melhor ainda, tente evitá-la ao máximo, ao envolver todos os funcionários na fase de planejamento do plano de ação para a implementação do *downsizing*.
6. Reconheça que o *downsizing* anda com o mito de segurança no emprego e que acelerou a mobilidade no trabalho, especialmente entre a média gerência e pessoal da área administrativa. O *downsizing* alterou profundamente os termos que regem o contrato psicológico que liga o funcionário à empresa.
7. A produtividade e qualidade acabam sendo afetadas negativamente, já que não acontecem mudanças na maneira como o trabalho é feito, ou seja, a mesma carga de trabalho de antes é jogada nas costas de menos trabalhadores.
8. Para se realizar um *downsizing* eficiente, esteja preparado para administrar contradições, por exemplo, conviver ao mesmo tempo com estratégias de curto e longo prazos.
9. Questione o modelo de negócio. Integre o corte de pessoal com mudanças planejadas na maneira da empresa de fazer negócio.
10. *Downsizing* não é uma solução única e rápida para melhorar a competitividade da empresa. Mais do que isso, o *downsizing* é visto como parte do processo de melhoria contínua da empresa.

Percebe-se que entre os dez itens citados, vários se referem à demissão, aos aspectos negativos que acabam por interferir no encarreiramento e provocam temor geral.

Segnini (2000) afirma que o medo da perda do emprego, presente em muitas conversas e debates, constitui-se em grande e duto motivador para o trabalho, embora seja uma situação que no médio e longo prazo vá gerar conflitos e desempenhos menores. As pessoas nessa situação, ainda segundo a mesma autora, compreendem estar trabalhando mais intensamente com salários relativamente menores, se comparados a anos anteriores. Elas também compreendem, no entanto, que “dessa forma mantêm seus empregos, transformando o medo em produtividade”. (SEGNINI, 2000, p. 195). A autora chama a isto “**pedagogia do medo**”, muitas vezes usada deliberadamente pelas empresas.



O que é “pedagogia do medo”?

O termo “pedagogia do medo” pode ser entendido como ações isoladas ou conjuntas com o objetivo de intimidar pessoas, individualmente ou em grupos.

Entre essa prática deplorável pode envolver atos como: ameaças de demissão, humilhações, castigos, xingamentos, isolamento físico, indiferença, entre outros.

Azevedo da Fonseca (2004, p. 151) comenta que a expressão “pedagogia do medo” “representa ações que castram o espírito de livre iniciativa diante da primeira falha e geram nas pessoas baixa estima, conformismo e submissão”.

Thornhill e Gibbons (1997) concluíram em suas pesquisas que as empresas que passaram pelo *downsizing* ainda estão procurando redefinir sua cultura organizacional e o relacionamento com seus funcionários, chamados por eles de “sobreviventes”.

Sobre os efeitos dramáticos do *downsizing*, Santos (1998, p. 5) cita que “a ausência de garantia de emprego e a conseqüente ameaça de desemprego exercem sobre o empregado uma pressão que afeta tanto seu bem-estar físico como psicológico”. Não raros são os casos de disfunções físicas e psicológicas, como ulcerações no aparelho digestivo e depressão.

Um dos aspectos de maior impacto no período das dispensas funcionais massivas foi abordado por Brockner (apud SANTOS, 1998, p. 5), e se refere à quebra do contrato psicológico: “Trata-se de um contrato implícito entre empregador e empregado, em que o empregado promete lealdade, dedicação e trabalho à empresa, tendo por contrapartida a garantia do emprego. A empresa torna-se responsável por atender a necessidades psicológicas do empregado”. Os funcionários que ficam se tornam mais desconfiados em relação à administração e ocorre um favorecimento a atitudes de resistência por parte deles, frente às suas estratégias.

Outro aspecto a ser abordado em relação às mudanças ocorridas no ambiente corporativo nos últimos 30 anos foi o investimento maciço em tecnologia, citado por Larangeira (1997, p. 112), como:

[...] observou-se, no Brasil, nos anos 80, um rápido e extenso processo de informatização, tendo em vista acelerar e aumentar o volume do tratamento de informação; hoje, a preocupação em enfrentar a competição, buscando garantir margens de lucratividade, orienta-se para a conquista do cliente através da qualidade dos serviços. Nessa

perspectiva, o pressuposto seria de que a melhoria da produtividade e da lucratividade não resulta apenas da utilização de tecnologia de informação, mas, principalmente, de novas formas de uso e de gestão da força de trabalho. Em consequência, verificam-se grandes investimentos na reestruturação das atividades através, principalmente, da implantação de programas de qualidade, acompanhados por investimentos crescentes em formação e treinamento.

Os aspectos citados, aliados a outros, como, por exemplo, o surgimento de consumidores mais sofisticados e exigentes, ocasionaram o aparecimento de uma massa de funcionários mais qualificados tecnicamente, que passaram a absorver as atividades dos funcionários demitidos, porém com rendimentos proporcionalmente menores e maior nível de estresse.

Nesse ambiente de tensão se tornou comum nas organizações a preocupação com a ética empresarial e seus compromissos sociais. As empresas também passaram a querer, pelo menos no discurso, que seus colaboradores tenham um maior bem-estar no trabalho, afinal, os resultados passam obrigatoriamente por pessoas e elas precisam de motivos para agir de maneira positiva na empresa, da qual fazem parte.

A pergunta que surge depois dessa contextualização é: como posso interceder de maneira mais assertiva em minha própria trajetória profissional?

Nisso os autores concordam: usando técnicas de gerenciamento de carreira. É isso que será tratado de maneira detalhada no próximo item.

5 ORIGEM DO TERMO CARREIRA

O termo “carreira”, comum no cotidiano de todos, tem mais de um significado e que varia conforme o contexto e utilidade (vide o quadro a seguir).

Autores como Martins (2001) posicionam “carreira” como designação oriunda do termo latino *via carraria*, portanto “estrada para carros”. O mesmo autor afirma que somente a partir do século XIX essa palavra passou a significar a trajetória de vida profissional.

Salienta-se que a carreira profissional, individualizada, até poucos anos ainda era considerada somente um componente dos processos de recursos humanos das empresas, como uma estrada preexistente na qual o funcionário seguiria percorrendo um trajeto preestabelecido e previsível.

A respeito das diferentes abordagens do termo “carreira”:

QUADRO 1 – O CONCEITO DE CARREIRA SOB DIFERENTES PERSPECTIVAS

Significado	Conceito
Carreira como progresso.	Sequência de promoções e outros movimentos (transferências laterais para posições de mais responsabilidade ou mudança para organizações ou unidades “melhores”) em uma hierarquia durante o curso da vida laboral de uma pessoa.
Carreira como profissão.	A ocupação representa a carreira, que está relacionada a um padrão de progresso sistemático de uma profissão específica. Esses profissionais passam periodicamente pelo que os sociólogos chamam de “transições de <i>status</i> regulares”, que são movimentos regulares de um <i>status</i> para outro. Por exemplo: os advogados, os políticos e os médicos.
Carreira como sequência de trabalhos.	A carreira da pessoa é a série de posições ocupadas por ela, sem levar em consideração o cargo ou o nível, durante o curso de sua vida de trabalho. De acordo com essa definição, todas as pessoas que trabalham têm uma carreira.
Carreira como papéis desempenhados.	A carreira representa as experiências de trabalho e outras atividades que constituem o seu trabalho e a vida de uma pessoa. Incluem-se nessa definição aspirações de mudança, satisfação, autoconceito e outras atitudes que influenciarão o trabalho e a vida como um todo.

FONTE: Guedes (2009, p. 37)

O quadro anterior indica a existência de uma grande diversidade de abordagens a respeito da carreira e, ainda que esse termo seja utilizado como uma designação para profissões, seu significado é mais amplo e oscila com o passar do tempo, se adaptando às mudanças que acontecem.

São duas as principais linhas de estudo de carreira, conforme a ênfase, definidos a seguir por dois autores distintos.

5.1 ÊNFASE DA CARREIRA NO COMPORTAMENTO

Guedes (2009, p. 48) adota o conceito de carreira com ÊNFASE NO COMPORTAMENTO, portanto, carreira é:

o conjunto de comportamentos, experiências, eventos e movimentos relacionados ao trabalho de uma pessoa ao longo do tempo. O comportamento refere-se ao modo como a pessoa atua, à sua maneira de agir; as experiências referem-se às atividades práticas desenvolvidas; os eventos correspondem aos acontecimentos distintos ocorridos; e os movimentos referem-se às mudanças de posições realizadas pelas pessoas.

5.2 ÊNFASE DA CARREIRA NO PROCESSO

De outro lado, Dutra (1996, p. 17) define carreira como algo mais ligado às etapas de desenvolvimento, com ÊNFASE NO PROCESSO, de forma que as carreiras se tornam:

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 das organizações e da sociedade. Da expectativa 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. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

6 AS ÊNFASES DA TEORIA DE CARREIRAS

Os primeiros estudos formais a respeito da carreira surgiram no início do século XX, através de tratados sociológicos, na época algo inédito, tendo como ponto focal o comportamento do indivíduo em relação ao trabalho.

Autores como Guedes e Ribeiro (2009) mencionam que, durante a evolução da Teoria de Carreiras, as ênfases em pesquisa acabaram por abranger quatro dimensões distintas: a influência social, o estudo dos traços individuais, os estágios de carreira e o ciclo de vida das pessoas.

QUADRO 2 – CARACTERÍSTICAS DAS DIFERENTES TEORIAS DE CARREIRA

Teoria	Características principais
Influência social.	A ênfase está na investigação da estrutura social em relação à adoção de uma determinada carreira por parte do indivíduo. Um dos aspectos mais abordados nesta linha de pesquisa foi a influência da ocupação dos pais na carreira adotada pelos filhos. Alguns estudos demonstraram que a ocupação dos pais e a educação que os pais dão aos filhos influenciam fortemente as escolhas de carreira realizadas pelos filhos.
Estudo dos traços individuais.	Doutrina iniciada na psicologia, concentrada na definição e no estudo dos traços do indivíduo e na relação desses traços com a carreira. No estudo dos traços individuais o objetivo era descobrir a melhor combinação de traços individuais com determinadas ocupações, dando origem à orientação vocacional como tema de estudos e pesquisas. Alguns desses estudos tinham a preocupação em estabelecer relações entre as características do indivíduo e uma ocupação. Por exemplo, descobriu-se que engenheiros tinham a tendência a preferir objetos impessoais e a evitar conflitos, enquanto que os artistas tendiam a ser mais independentes e desinteressados de aprovação e de <i>status</i> social.

Estágios de carreira.	Teoria que abordou os estágios de desenvolvimento e de escolhas ocupacionais. De acordo com essa abordagem, as escolhas do indivíduo variam conforme o estágio da carreira em que a pessoa se encontra. Os principais estágios estabelecidos nas pesquisas são: o crescimento, que corresponde à fase de fantasia, em que as crianças já começam a imaginar suas futuras ocupações, desenvolvem interesse e adquirem as primeiras habilidades; a exploração, que é a fase das primeiras tentativas de ingresso no mercado de trabalho, incluindo as primeiras experiências profissionais; o estabelecimento, que é a fase em que a pessoa se estabelece em uma ocupação e busca a estabilidade; manutenção, que consiste em assegurar o que foi conquistado na carreira; e declínio, que consiste na desaceleração das atividades e na aposentadoria. Incluem-se nesse grupo as pesquisas sobre as estruturas criadas pelas organizações para o desenvolvimento de carreiras, em que espaços ocupacionais eram criados, na forma de diversos estágios graduais, para permitir a movimentação de uma pessoa pela organização.
Ciclo de vida das pessoas.	Resultante do exame psicológico do desenvolvimento do indivíduo, os fundamentos do Ciclo de Vida das pessoas incluem três aspectos que são classificados como determinantes da carreira: o indivíduo, o trabalho e a família. Essa abordagem estuda a evolução e a inter-relação entre esses três aspectos e as suas consequências para a carreira das pessoas. O indivíduo é visto sob a perspectiva do crescimento e a sua vida é modificada por meio da atuação de suas forças internas.

FONTE: Adaptado de: Guedes e Ribeiro (2009).

7 ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS – VISÃO ABRANGENTE

Com a evolução da sociedade, seus agentes acabaram por influenciar (e ser influenciados) pela crescente complexidade das demandas. O mundo se tornou mais exigente, selecionando os mais preparados e comprometidos.

O conceito e noção de Gestão de Carreiras tem oscilado tanto de maneira prática como conceitual, pois cada empresa concretiza seus atos através de estruturas definidas e ações estratégicas.

Nesse contexto, especificamente na relação entre empresas e seus colaboradores, dentro de organizações mais hierarquizadas e rígidas, a carreira é habitualmente aceita como dependente da estrutura. A empresa define a trajetória profissional dos seus empregados e alguns conflitos ocorrem inevitavelmente, porque, entre outros motivos, as organizações têm se mostrado pouco preparadas em atender às demandas individuais dos seus colaboradores.

As relações trabalhistas passam por intensas mudanças e algumas empresas se mostram mais flexíveis e ágeis, compartilhando a responsabilidade pela administração de carreira com seus funcionários. Isso é particularmente positivo.

Há dois pressupostos envolvidos: as empresas buscam colaboradores preparados e comprometidos. Os funcionários anseiam por atividades que representem desafios, sejam recompensadoras.

Para se envolver e se comprometer de maneira mais consistente, as pessoas precisam estar mais abrangidas nas decisões, cada qual dentro de sua esfera de influência. As organizações, por outro lado, necessitam considerar em suas ações um maior envolvimento funcional nas decisões.

Dessa forma, torna-se evidente que a estruturação de etapas de desenvolvimento individual passou a ter uma grande importância, pois é da natureza humana o desejo de estar em constante evolução.



Uma ótima forma de se aprender é conhecendo a trajetória de outras pessoas, tomando-as como modelo ou inspiração.

Exemplo disso é **Marina Silva** (53), que por dois mandatos foi senadora da República e entre janeiro de 2003 e maio de 2008 foi ministra do Meio Ambiente. Marina Silva tem uma história de vida com desafios constantes, pois suas origens são muito humildes. Nascida no interior do Acre, só foi alfabetizada aos 17 anos, além de possuir um histórico de saúde frágil.

Formada em História, **Marina Silva**, em 1996, recebeu o Prêmio Goldman de Meio Ambiente pela América Latina, Caribe e Estados Unidos. Em 1997 teve sua atuação reconhecida pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, que homenageou 25 mulheres em ação ambiental no mundo, e também foi eleita Mulher do Ano pela revista norte-americana MS. O jornal britânico Financial Times fez um perfil de Marina, referindo-se a ela como “a principal guardiã dos vastos recursos do país, incluindo a floresta onde nasceu”. Em 2010 concorreu à Presidência da República.

Marina Silva é um bom exemplo de alguém que administrou sua carreira, persistindo e acreditando em si mesma. Dada sua origem, ela poderia ainda hoje trabalhar nos seringais.

Mais informações:

- <http://www.senado.gov.br/senadores/senador/marinasi/biografia.asp>
- <http://www.minhamarina.org.br/home/home.php>
- http://twitter.com/silva_marina

LEITURA COMPLEMENTAR

INSATISFAÇÃO NO TRABALHO

Assima Ferreira

Você conhece alguém que está insatisfeito com o trabalho? Sabe aquelas pessoas que não encontram prazer na profissão, sentem-se infelizes, veem apenas os aspectos negativos da vida, vão trabalhar todos os dias desanimadas ou acham a rotina da empresa em que atuam um verdadeiro martírio?

O melhor é ter um bom planejamento, definindo metas e objetivos e traçando estratégias para as mudanças que, certamente, virão.

Embora tenha sido comum encontrarmos indivíduos nesta situação, vale ressaltar que o futuro é pouco promissor para elas, tanto na empresa em que trabalham quanto para sua própria carreira. Afinal, nenhuma empresa quer reter profissionais insatisfeitos ou pouco motivados. Além disso, tal comportamento pode acabar se estendendo a outros aspectos da vida das pessoas, minando sua energia e trazendo dificuldades também para os relacionamentos afetivos.

Bem, se você acha que precisa reagir e mudar a maneira como percebe ou tem se envolvido com seu trabalho, saiba que é possível rever sua vida profissional e, ainda, seus relacionamentos afetivos. Nesse processo é fundamental que você invista no autoconhecimento.

É preciso descobrir o que pode lhe proporcionar maior realização profissional. Ou seja, buscar conhecer com mais profundidade seus desejos, suas competências e identificar atividades que lhe proporcionam prazer, poderão contribuir para que você se sinta mais feliz e tenha um desempenho diferenciado.

Por outro lado, é preciso ter consciência de que as organizações não são perfeitas. Nesse sentido, deve-se procurar empresas que tenham políticas e práticas de gestão compatíveis com seus valores ou com aquilo que você considera importante profissionalmente.

Além disso, todos nós temos uma possibilidade que, em várias situações, não sabemos como aproveitá-la: a capacidade de fazer escolhas. Cabe a nós mesmos tomar decisões sobre a trajetória que queremos percorrer em nossa vida e promover as mudanças necessárias em determinados momentos.

Muitas vezes, não é preciso necessariamente mudar de empresa, mas pode-se, por exemplo, procurar exercer novas funções ou atividades ou, ainda, repensar seus objetivos e metas. Novos desafios, provavelmente, levarão ao crescimento profissional e ao desenvolvimento da carreira.

De qualquer forma, é fundamental buscar um equilíbrio no tempo dessas mudanças. Não é possível passar uma vida inteira insatisfeito, sempre dizendo: “Eu dependo financeiramente deste emprego, tenho medo de sair e nunca estarei livre”. Assim como não há lugar para a impulsividade e para tomar decisões quando se está tomado por fortes emoções: “Não aguento mais esta empresa! Amanhã não volto mais aqui!”.

O melhor caminho é fazer um bom planejamento de vida, definindo metas e objetivos e traçando estratégias para as mudanças que inevitavelmente virão em sua busca pela felicidade e realização profissional. E, como essas mudanças de postura terão reflexos também na sua vida pessoal, procure se conhecer identificando com clareza o momento atual de sua vida e o porquê de tomar este ou aquele rumo. Em outras palavras, as mudanças também exigem planejamento, inclusive com um cronograma financeiro, para que você tenha o suporte necessário até alcançar o seu objetivo. Uma guinada profissional pode implicar, por exemplo, uma reciclagem acadêmica ou na busca de novas habilidades. Para isso, uma reserva financeira é fundamental.

O importante é não deixar sempre para depois a decisão por mudar. Não encarar a necessidade de mudança quando se está insatisfeito pode trazer prejuízos ainda maiores, pois você acaba ficando acomodado, obsoleto e, sobretudo, infeliz.

FONTE: FERREIRA, Assima. Insatisfação no Trabalho. FDC – Fundação Dom Cabral. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/blog_carreiras/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=24>. Acesso em: 24 nov. 2011.

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico você estudou que:

- A Gestão de Carreiras é um dos grandes desafios modernos, até pela dificuldade em se conciliar os interesses da empresa com os de seus funcionários.
- Outra dificuldade é definir claramente o que é carreira e quais são seus componentes.
- O trabalho é uma atividade humana fundamental que vem se elaborando com o passar dos séculos. As origens da carreira como a conhecemos remonta aos estudos de Taylor, no começo do século XX, quando ele criou um sistema de diferenciação entre os diversos cargos ligados a postos de trabalho.
- Convivemos atualmente na Era do Conhecimento, uma realidade dinâmica, exigente e repleta de novas tecnologias. Esse novo ambiente exige maior qualificação e atualização pessoal.
- A busca pela eficiência organizacional e suas consequências podem ser analisadas pelo ponto de vista dos economistas, que destacam em suas obras o “problema econômico”, que pode ser entendido pelo uso de recursos finitos para a satisfação das necessidades e desejos infinitos do homem.
- Os impactos evidentes dessa busca pela eficiência, aliada à necessidade de se observarem os fatores externos, levaram os administradores a procurarem novas formas de agir, gerir e cuidar de seu encarecimento.
- *Downsizing* é o termo em inglês que significa “diminuição de tamanho” e, no contexto administrativo, significa que se está diminuindo ou enxugando estruturas organizacionais.
- A expressão carreira tanto pode designar “o conjunto de comportamentos, experiências, eventos e movimentos relacionados ao trabalho de uma pessoa ao longo do tempo”, quanto as “sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa, envolvendo uma série de estágios e a ocorrência de transições”.
- A Teoria de Carreiras abrange quatro dimensões distintas: a influência social, o estudo dos traços individuais, os estágios de carreira e o ciclo de vida das pessoas.
- O conceito de entendimento da Gestão de Carreiras varia conforme a época, tanto na teoria quanto na prática, e depende diretamente das decisões empresariais, que vinculam a carreira às suas próprias necessidades estruturais, dentro de uma estratégia.



De posse de um melhor entendimento a respeito dos fundamentos da Gestão de Carreiras, debata com seu grupo as questões a seguir.

1 Classifique as seguintes sentenças em V verdadeiras ou em F falsas. Quando você as classificar em falsas, justifique a sua resposta:

- a) () O termo “carreira” representa exclusivamente a sequência de cargos ocupados e trabalhos efetuados durante a trajetória de uma pessoa.
- b) () Atualmente vivemos na “Era da Qualidade”, por isso a carreira neste momento está vinculada à rigidez em se seguir normas e rotinas, similar às empresas mais hierarquizadas.

2 A respeito das Ênfases Teóricas envolvidas no desenvolvimento da carreira, classifique as sentenças de acordo com o código a seguir:

I- Influência social.

II - Estudo dos traços individuais.

III - Estágios de carreira.

IV- Ciclo de vida das pessoas.

Opção	Características principais
()	[...] Os principais estágios estabelecidos nas pesquisas são: o crescimento; a exploração; o estabelecimento; manutenção.
()	[...] incluem três aspectos que são classificados como determinantes da carreira: o indivíduo, o trabalho e a família.
()	[...] Alguns desses estudos tinham a preocupação em estabelecer relações entre as características do indivíduo e uma ocupação.
()	[...] a influência da ocupação dos pais na carreira adotada pelos filhos. Alguns estudos demonstraram que a ocupação dos pais e a educação que os pais dão aos filhos influenciam fortemente as escolhas de carreira realizadas pelos filhos.

ELEMENTOS ESSENCIAIS NO PLANEJAMENTO DE CARREIRA

1 INTRODUÇÃO

Pesquisas feitas pelo Professor Joel Dutra indicam que poucos profissionais com nível superior de educação têm um projeto de carreira consciente. Este mesmo autor afirma que menos de 2% deles têm o planejamento de carreira como hábito. “No Brasil, os profissionais não se apropriaram do desenvolvimento de suas carreiras, como ocorreu nos EUA e na Europa. Eles esperam que a organização ofereça chances”, explica o autor.

Esse aparente descaso com a carreira inicia na própria definição dos elementos principais que a compõem, usualmente restrito ao aproveitamento das oportunidades de trabalho identificadas, o que limita o entendimento do processo de planejamento de carreira.

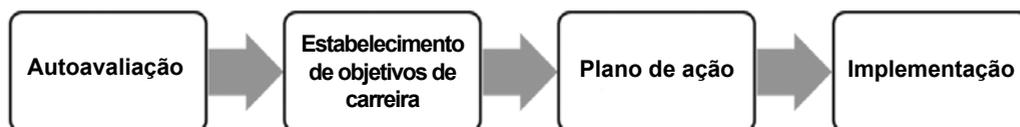
2 ELEMENTOS PARA O PLANEJAMENTO DE CARREIRA

London e Stumph (apud DUTRA, 1996, p. 24-25) oferecem um modelo que inclui quatro incumbências individuais, denominadas elementos essenciais no planejamento de carreira:

- a) Autoavaliação – avaliação das suas qualidades, interesses e potencial para os vários espaços organizacionais.
- b) Estabelecimento de objetivos de carreira – identificação de objetivos de carreira e de um plano realista baseado na autoavaliação e na avaliação das oportunidades oferecidas pela empresa.
- c) Plano de ação – definição de um planejamento formal onde constam etapas, objetivos e cronograma de ação.
- d) Implementação do plano de carreira – obtenção da capacitação e acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir as metas de carreira.

Dessa forma, há uma sequência de ações que culmina na **implementação** (ação), que envolve a identificação de oportunidades e seu aproveitamento:

FIGURA 2 – SEQUÊNCIA DOS ELEMENTOS ESSENCIAIS NO PLANEJAMENTO DE CARREIRA



FONTE: O autor

2.1 AUTOAVALIAÇÃO

A figura anterior indica que o início do processo do planejamento de carreira é a autoavaliação, que pode ser entendida como o exercício de autoconhecimento, algo essencial, porque aponta nossos pontos fortes, facilidades e dificuldades.

Savioli (1993) oferece um roteiro, devidamente adaptado, que ao ser respondido fornece um momento de reflexão que irá embasar as escolhas que virão mais tarde, nas demais etapas do processo de planejamento de carreira:

- a) Registrar o que você gosta de fazer, independentemente do que você é obrigado a fazer por dever profissional; do que você não gosta de fazer, esteja ou não sendo levado a praticar; do que sabe fazer bem, forma de concretizar habilidades e atitudes; do que não sabe fazer bem. Esses registros devem ser avaliados sob as perspectivas: individual, social e profissional.
- b) Visualização de futuro, com a descrição do como você projeta seu futuro para daqui a cinco anos em termos de composição familiar, saúde, lazer, situação econômica, desenvolvimento cultural do cônjuge e dos filhos, autodesenvolvimento, comunidade e vida espiritual.
- c) Realização de um balanço da situação atual em relação ao projetado e a projeção das mudanças desejadas.

2.2 ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS DE CARREIRA

Nesta etapa do desenvolvimento da carreira há a aplicação dos aspectos levantados na fase de **autoavaliação**, contudo com ênfase numa visão mais estratégica de carreira, voltada à projeção de futuro no curto prazo (até um ano), médio prazo (entre um e três anos) e longo prazo (acima de três anos).

Os professores William Rothwell e H. Kanzanas são apresentados por Dutra (1996) como proponentes de um modelo de estabelecimento de objetivos de carreira baseado na análise individual e do contexto do mercado, ao se avaliar com atenção as oportunidades e ameaças.

Os mesmos autores comentam que os objetivos de carreira devem estar ligados à análise atenta de quatro agentes que compõem o ambiente, as oportunidades e ameaças de cada um deles:

- ocupação individual;
- ocupação exercida dentro da empresa empregadora;
- outras ocupações que compõem a empresa empregadora; e
- o conjunto de ocupações disponíveis no mercado.

O conjunto dessas informações apuradas, autoavaliação e análise ambiental dos quatro agentes que compõem o ambiente, irá fornecer a oportunidade de se identificar a estratégia mais adequada ao momento, da seguinte forma:

- a) crescimento – persistir na atividade em que atua, dentro da própria empresa em que já atua ou na carreira escolhida;
- b) desaceleração – início da transferência de empenho, força, para a identificação de novos desafios e oportunidades, dentro e fora da organização em que atualmente trabalha;
- c) diversificação – ação de buscar novas oportunidades;
- d) integração – complementação da carreira que já exerce, por meio de outras ocupações relacionadas à atual;
- e) revisão – reavaliar de maneira mais drástica a carreira até o momento; e
- f) combinação – associar duas ou mais estratégias relacionadas.

2.3 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA ATRAVÉS DE UM PLANO DE AÇÃO

O terceiro item na sequência dos elementos essenciais no planejamento de carreira, a implementação do plano de carreira, é a **execução de um plano de ação**, portanto, a realização prática do plano de carreira.

Essa ação, aliás, foi citada por Rezende (2008, p. 105) como a “ponte entre a intenção e a realização”, e o plano de ação também pode ser entendido como plano de trabalho.

O plano de ação é geralmente composto de etapas com execução programada, na qual consta:

- designação do objetivo;
- atividades e etapas envolvidas;

- cronograma;
- pessoas responsáveis pela execução de cada atividade e etapas indicadas; e
- recursos envolvidos.

Savioli (1993, p. 111) comenta que, “sobre a quantidade de objetivos a serem propostos, é necessário eleger prioridades e metas “realizáveis” (sic), definindo as etapas para atingi-los”. O mesmo autor comenta que, a respeito dos objetivos, “pode ser um só, fundamental e suficiente. Ou podem ser dois, cinco, dez. Mas eles devem se completar, não podem brigar entre si”.

Um modelo para o plano de ação é:

QUADRO 3 – MODELO DE PLANO DE AÇÃO

Objetivo 1:					
PLANO DE AÇÃO					
Atividades	Cronograma (datas)		Pessoa responsável pela atividade	Recursos necessários	Atividade concluída? (sim/não)
	Início	Fim			

FONTE: Adaptado de: Savioli (1993)

Vamos praticar um pouco fazendo uma breve diagnose da sua empregabilidade?

Por favor, responda a seguir cada uma das doze perguntas, escolhendo uma única alternativa a cada resposta: A, B ou C.

A seguir verifique o resultado e saiba como estão suas atuais condições de conseguir e manter seu emprego.

Importante: responda como você é neste momento, segundo sua percepção, não como gostaria de ser.

1) Você está certo que o que está fazendo está de acordo com a sua vocação?

A. Sim.

B. Talvez, estou tentando dar o rumo certo para minha carreira.

C. Não.

2) A última vez que participou de um curso ou treinamento foi:

- A. Há menos de seis meses.
- B. Entre seis meses e 18 meses.
- C. Acima de 18 meses.

3) A última vez que participou de uma feira ou evento foi:

- A. Há menos de seis meses.
- B. Entre seis meses e 18 meses.
- C. Acima de 18 meses.

4) Quanto tempo você permaneceu no seu último emprego?

- A. Menos de 2 anos.
- B. De 2 a 4 anos.
- C. Mais de 4 anos.

5) Com que frequência você se atualiza sobre sua área?

- A. Diariamente.
- B. Uma vez por semana.
- C. Uma vez por mês.

6) Como você considera o seu trabalho dentro da empresa?

- A. Muito importante. No momento, nenhum colega poderia fazer o que eu faço.
- B. Importante, mas outras pessoas seriam capazes de fazer o que eu faço.
- C. Dispensável. Se eu não fizer meu trabalho, não vai afetar tanto o departamento.

7) Quanto aos compromissos, a sua postura é:

- A. Cumprir todos os compromissos, mesmo que seja preciso trabalhar até mais tarde.
- B. Cumprir os compromissos, mas só o que for possível fazer dentro do horário de trabalho.
- C. Não tenho muita rigidez com o cumprimento de compromissos e horários.

8) Fora do trabalho, você:

- A. Cuida de sua saúde e cultiva outras atividades, como esportes e lazer.
- B. Não se preocupa muito com a saúde e de vez em quando faz algo diferente, mas nada regular.
- C. Não pensa na saúde e não cultiva outras atividades além do trabalho.

9) Com relação ao salário, você...

- A. Gasta o necessário, fazendo extravagâncias de vez em quando, mas poupa regularmente para investir na própria profissão.
- B. Gasta tudo, não sobra para investir em cursos.
- C. Gasta tudo e ainda usa o limite do cheque especial.

10) As atividades remuneradas fora do trabalho (dar aulas, fazer traduções ou consultoria) são:

- A. Mantidas regularmente.
- B. Mantidas eventualmente.
- C. Inexistentes.

11) Com relação ao seu *networking*, você:

- A. Acha importante me relacionar com gente da mesma área e tem contato frequente com essas pessoas.
- B. Procura as pessoas da minha área quando precisa de emprego.
- C. Não costuma guardar cartões de pessoas que conhece em situações profissionais.

12) As oportunidades do mercado de trabalho...

- A. Nunca passam despercebidas. No mínimo, podem ser um bom contato.
- B. Eu só vou verificar o que interessa para a minha carreira.
- C. Não fico muito atento ao mercado.

Para calcular o resultado: some 03 pontos a cada resposta A, 02 a cada B e desconsidere as respostas C (não pontua). Some o total de pontos e leia a análise correspondente, a seguir.

Entre 25 e 36 pontos: Muito bem! O resultado indica que você sabe como manter os contatos, como ter destaque no trabalho e está atento às tendências do mercado. Você tem interesse em tudo que está a sua volta.

Entre 13 e 24 pontos: Atenção! O resultado aponta que você pode ter vários aspectos a melhorar. Procure cuidar da sua carreira como um aspecto importante de sua vida, sem subestimar a empresa ou o mercado de trabalho. Boas colocações exigem um trabalho duro do candidato, que precisa estar atento no mercado e manter-se atualizado. Procure cursos que possam melhorar seu currículo e desenvolva sua própria rede de contatos profissionais.

Entre zero e 12 pontos: Cuidado! O resultado sugere que você precisa dar atenção à várias oportunidade de melhoria em sua carreira. Procure cuidar da sua carreira como um aspecto importante de sua vida, sem subestimar a empresa ou o mercado de trabalho. Boas colocações exigem um trabalho duro do candidato, que precisa estar atento no mercado e manter-se atualizado. Procure cursos que possam melhorar seu currículo e comece uma rede de contatos profissionais.

Importante, **sobre a análise dos resultados:** este exercício tem como objetivo fazer uma verificação inicial a respeito do nível de empregabilidade individual atual. Isso faz parte do processo de autoconhecimento necessário na construção da carreira. Verificações adicionais são necessárias em caso de necessidade de aprofundamento.



Quer conhecer mais uma personalidade brasileira interessante?

Henrique de Campos Meirelles (65), nascido em Anápolis (GO), engenheiro formado na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP) e Mestre em Administração pela UFRJ, além de outras formações cursadas no Brasil e exterior.

Meirelles foi executivo do setor financeiro que iniciou sua trajetória profissional de destaque no Banco de Boston em 1974, tornando-se seu presidente no Brasil em 1984. Em 1996, foi nomeado presidente do BankBoston Corporation, nos Estados Unidos, e assumiu a presidência do Global Banking do FleetBoston Financial em outubro de 1999, logo após a fusão das duas instituições nos EUA.

No Brasil foi eleito deputado federal por Goiás, em 2002, e assumiu a presidência do Banco Central entre 2003 e 2011.

Henrique Meirelles se notabilizou pela constância em se capacitar e buscar desafios. Sob essa perspectiva ele é um modelo de desenvolvimento de carreira.

Mais informações:

<<http://www.bcb.gov.br/pre/quemequem/port/henriqueMeirelles.asp>>.

<http://www.istoe.com.br/reportagens/834_

HENRIQUE+MEIRELLES?pathImagens=&path=&actualArea=internalPage>.



O tema "plano de ação" será novamente retomado no Tópico 3 da Unidade 3.

LEITURA COMPLEMENTAR

COMO SABER SE É HORA DE MUDAR

Antes de tomar uma atitude, é necessário entender as razões para uma mudança e se planejar.

A carreira é um processo evolutivo, se está parada é porque algo está errado. Mas como perceber quando esta estagnação é momentânea e necessária ao processo de crescimento ou realmente está na hora de fazer alguma mudança? Alguns dos indícios de que a inércia começou a prejudicar o seu desenvolvimento profissional são a falta de novos desafios e de motivação.

— Não fique contente por estar com pouco trabalho, isso pode ser sinal de que você não está agregando inovações à empresa e pode torná-lo pouco interessante para o mercado – alerta Simoni Missel, diretora da Missel Capacitação Empresarial.

— Fique atento quando você passar a negar convites para participar de cursos, palestras ou eventos que favoreçam atualização, quando demonstrar desinteresse por novas ideias e pouca abertura às novas experiências ou quando reclama e não toma uma atitude. A acomodação também pode vir como uma falsa satisfação, seguida de falta de ambições – diz Simoni.

De acordo com Cláudia Messer Moscovich, *coach* e diretora da cCIMm – Consultoria de Monitoramento e Coaching, a repetição automática das atividades rotineiras sem empenho ou satisfação pessoal, normalmente acompanhada de mau humor, irritabilidade e impaciência para lidar com colegas e clientes, costuma ser pistas de que é o momento de se mexer.

— Antes de comparar-se com o colega, compare-se consigo mesmo. Pergunte-se: como eu era antes e como estou agora na função? Eu me sinto realizado profissionalmente? Vejo-me produzindo melhor em outra atividade?

Para quem gosta de arriscar, este pode ser o momento, avalia a psicóloga Roberta F. Lopes do Nascimento, diretora executiva do Núcleo Médico Psicológico. Segundo ela, o mercado está aquecido e ávido por gente qualificada e mudanças radicais de rumo podem funcionar desde que sejam feitas de modo racional, não emocional. A especialista alerta que, antes de tomar uma atitude, é necessário entender as razões para mudar e planejar-se:

— Não vale a pena sair do emprego, por exemplo, simplesmente porque não gosta da empresa ou do gestor. Também não é um bom motivo para buscar uma nova atividade só ter conhecido alguma pessoa que parece feliz exercendo a função que você almeja. Além disso, pense na mudança como um projeto progressivo e não imediato. Prepare-se, fazendo cursos e estabelecendo contatos

com pessoas da área que poderão aconselhá-lo e lhe mostrar os riscos e os benefícios da mudança – completa a psicóloga.

Assumir novos desafios pode dar guinada na carreira

Ao trocar o trabalho como analista de projetos na área de TI da confederação Sicredi, no início do ano, para assumir a função de gerente de *database marketing* do banco, Gabriela Parisotto sentiu sua carreira dar a guinada que tanto esperava.

— Sou uma pessoa que gosta de mudanças, todo desafio me impulsiona. No início, senti um frio na barriga, saí da minha zona de conforto. Mas estou com 35 anos e senti que este era o momento certo de tomar uma decisão.

A profissional conta que o seu embasamento em TI também foi usado na nova função e que a vontade de aprender e a humildade em pedir ajuda foram fundamentais no início:

— Tive de mudar o foco, mas pude apoiar-me em quem sabia que podia me ajudar: meus colegas próximos, meu superintendente e até meu antigo gestor me deram muita força.

Saia da acomodação

1ª etapa – Análise

- Liste as vantagens e desvantagens de permanecer na situação atual.
- Projete o que quer para sua carreira nos próximos cinco anos.
- Pergunte-se como você se sentirá quando alcançar este objetivo.

2ª etapa – Planejamento

- O que você precisa fazer para alcançar este objetivo?
- Qual o prazo de execução?

3ª etapa – Execução

- Mude a postura, pois essa atitude pode ajudá-lo na busca de oportunidades de crescimento na empresa ou na busca de novas oportunidades no mercado.
- Mostre as ações e os prazos para alcançá-las para alguém de sua confiança e que acredite em você.
- Peça que esta pessoa acompanhe os prazos e as atividades.
- Prepare-se para a nova função, buscando a qualificação necessária.
- Aja: analise os riscos periodicamente.

Algumas mudanças

- **Na mesma empresa:** como primeira opção, esteja certo de que buscou todas as alternativas para permanecer na empresa. Muitas vezes, as oportunidades podem estar no local em que você trabalha. Planejamento e tranquilidade para perceber oportunidades que surgem podem favorecer seu desenvolvimento.
- **Em outra empresa:** certifique-se de que trocar de empresa é a melhor opção. Prepare-se para o mercado.
- Decida qual a área de atuação e função em que pretende trabalhar. Identifique suas virtudes e fragilidades.

FONTE: COMO SABER SE É HORA DE MUDAR: antes de tomar uma atitude, é necessário entender as razões para uma mudança e se planejar. **Jornal de Santa Catarina**, Blumenau, 10 dez. 2011. Caderno de empregos e oportunidades, p. 7.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico você estudou que:

- São quatro os principais elementos que compõem o planejamento de carreira: autoavaliação, estabelecimento de objetivos de carreira e a implementação do plano de carreira.
- O início do planejamento de carreira se dá na autoavaliação, portanto a análise pessoal com a indicação de nossos pontos fortes, facilidades e dificuldades.
- A etapa seguinte no planejamento de carreira é o estabelecimento de objetivos de carreira. Nesta etapa há o alinhamento entre as características apuradas na fase de autoavaliação e o que se pretende no futuro, as metas.
- O estabelecimento de objetivos de carreira se dá de maneira mais estratégica, com uma visão de carreira no curto prazo (até um ano), médio prazo (entre um e três anos) e longo prazo (acima de três anos).
- Na implementação do plano de carreira acontece o uso de uma sequência de ações e recursos, utilizados na busca da concretização dos objetivos pessoais.
- O plano de carreira abrange:
 - 1 designação do objetivo;
 - 2 atividades e etapas envolvidas;
 - 3 cronograma;
 - 4 pessoas responsáveis pela execução de cada atividade e etapa indicadas; e
 - 5 recursos envolvidos.



De posse dos elementos estudados até este ponto, preencha os documentos 1 e 2 a seguir:

DOCUMENTO 1 – AUTOAVALIAÇÃO

Questões	Âmbito	Respostas
O que você gosta de fazer? (independentemente do que você é obrigado a fazer por dever profissional)	Individualmente	
	Socialmente	
	Profissionalmente	
O que você <u>NÃO</u> gosta de fazer? (esteja ou não sendo levado a praticar)	Individualmente	
	Socialmente	
	Profissionalmente	
O que você sabe fazer bem? (forma de concretizar habilidades e atitudes)	Individualmente	
	Socialmente	
	Profissionalmente	
O que você <u>NÃO</u> sabe fazer bem? (sua percepção das deficiências que possui nas habilidades e atitudes)	Individualmente	
	Socialmente	
	Profissionalmente	

DOCUMENTO 2 – ESTABELECIMENTO DE SITUAÇÃO ATUAL E OBJETIVOS DE CARREIRA

Item de avaliação	Qual a sua situação atual?	Como você projeta seu futuro para daqui a 5 anos?
1. Composição familiar		
2. Saúde		
3. Lazer		
4. Situação econômica		
5. Desenvolvimento cultural do cônjuge e dos filhos		
6. autodesenvolvimento		
7. Comunidade		
8. Vida espiritual		

ESCOLHA DA CARREIRA

1 INTRODUÇÃO

Jeremy Rifkin (2004), em sua conhecida obra “O fim dos empregos”, alerta a respeito de um mundo mais turbulento e instável, com um aumento severo do desemprego, oriundo do aumento radical da automatização e o “culto da eficiência”.

Esse processo de aumento da eficiência geral foi acelerado pela consolidação da integração global, a globalização. Esse fenômeno acabou por aumentar os desafios, as incertezas, porém proporcionou o aumento de oportunidades profissionais, porque o campo de procura de trabalho passou a ser o mundo todo.

Nesse contexto, antever os fatos se tornou mais difícil, e pesquisadores que continuamente estudam o tema, como Bolles (2000), Critchley (2002), Koonce (1996) e Oliveira (2009), afirmam que o cuidado com a escolha da carreira, parte importante no planejamento de carreira, é item essencial para se aumentar as chances de sucesso profissional e realização de outros objetivos de vida.



O que é globalização?

O que chamamos globalização é um processo provocado que, por sua vez, causa um forte incremento do movimento através das fronteiras de mercadorias, serviços, dinheiro, informação, tecnologia, pessoas e elementos naturais. Poder-se-ia representar graficamente esse processo como uma compressão ou encolhimento do mundo, onde a percepção das distâncias e as barreiras entre os países se reduzem fortemente. O processo se manifestou através de forte crescimento das correntes comerciais de bens e serviços, crescimento dos processos de integração, aumento do valor e da velocidade do movimento de capitais e grande influência das mudanças nas tecnologias da informação e da comunicação, que o impulsionaram.

FONTE: COBRA, M.; BREZZO, R. **O novo marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

2 COMPONENTES DA ESCOLHA DE CARREIRA

O senso comum considera, geralmente, que a **função e campo de trabalho** são os dois principais componentes na escolha de carreira, da seguinte forma:

- **Função** – conjunto de atribuições, tarefas, contidas num cargo (qualificação).
- **Campo de trabalho** – mercado de trabalho possível para a função (possibilidade de emprego).

Dessa forma, a junção entre **função e campo de trabalho** se torna um indicador de conciliação de interesses entre a pessoa e a carreira escolhida.

De forma similar, Dutra (1996, p. 31) indica que a escolha de carreira tem como componentes duas linhas teóricas básicas:

- **Compatibilidade** – escolha da carreira conforme a compatibilidade entre a pessoa e a ocupação escolhida, conforme quatro características principais: interesse, identidade, personalidade e experiência social.
- **Processo de escolha** – opção pela ocupação conforme as escolhas durante a trajetória profissional, que passam por constantes ajustamentos e, no final, a escolha da profissão.

Enquanto a **compatibilidade** representa os aspectos comportamentais da escolha de carreira, posicionando-a de maneira reativa, o **processo de escolha** simboliza a ação.

3 ESCOLHA DA CARREIRA

Sem dúvida, o ato da escolha da carreira chama a atenção e é tema de muitas pesquisas, como as dos professores Eli Ginzberg, William Rothwell e H. Kazanas (apud DUTRA, 1996), que citam as cinco fases da vida vocacional:

1. crescimento;
2. exploração;
3. estabelecimento;
4. permanência; e
5. declínio.

A seguir, nos próximos itens, cada uma dessas fases será explicada.

3.1 AS CINCO FASES DA VIDA VOCACIONAL

3.1.1 Crescimento

Seu período dura até, aproximadamente, 14 anos e compreende a fase do desenvolvimento do “autoconceito”, através da identificação com figuras-chave

da situação familiar e escolar. Neste momento da vida há predominância das necessidades mais básicas e uso da imaginação. A respeito da capacidade, ela aumenta conforme ocorre o aumento da participação social e os choques com a realidade.

3.1.2 Exploração

Geralmente acontece entre os 15 e 24 anos e nesta etapa ocorre a autoanálise, representações de papéis e exploração ocupacional na escola, em atividades de lazer e no trabalho. As fases da exploração são três: tentativa (15-17) – tentativas de escolhas são efetuadas e desenvolvidas na imaginação e nas discussões, entre outras ocasiões; transição (18-21) – acentuam-se as considerações acerca da realidade, à medida que o jovem entra para o mercado profissional ou para o treinamento pessoal; a experiência (22-24) – um campo de interesse é definido e experimentado.

3.1.3 Estabelecimento

Fase que ocorre entre os 25 e 44 anos, com a notória concentração de esforços para permanecer numa área, quando encontrada. Neste ciclo há duas fases bem distintas de estabelecimento: experiência (25-30) – mudanças antes que a vida profissional seja definitivamente assumida; e estabilização (31-44) – esforço para estabelecer um lugar permanente no universo do trabalho.

3.1.4 Permanência

Ciclo de vida entre os 44 e 64 anos, caracterizado pela consolidação de uma situação profissional e pessoal. Neste momento a tendência é de dar continuidade nos planos estabelecidos.

3.1.5 Declínio

Etapa da vida a partir dos 65 anos, distinguido pelo declínio da capacidade física e mental. É o momento em que o indivíduo desenvolve novos papéis e entra nas duas fases do declínio: enfraquecimento (65-70) e aposentadoria (de 71 em diante).

3.2 INÍCIO DA CARREIRA, PROCESSO SELETIVO, MOTIVAÇÃO E ATITUDE

Um dos aspectos que dificultam a entrada das pessoas mais jovens é o alinhamento de expectativas em relação às três dimensões envolvidas na busca de oportunidades profissionais.

As pesquisadoras Oliveira e Pereira (2012) desenvolveram um teste dirigido aos jovens que estão ingressando no mercado de trabalho e que abrange três dimensões necessárias para aumentar as possibilidades de conseguir oportunidades profissionais: (1) Processo seletivo, (2) Motivação e (3) atitude.

Vamos praticar?

Por favor, analise a seguir cada uma das trinta e nove afirmações e escolha uma única alternativa: **C se concorda** com a afirmação e **D se discorda**. Por favor, assinale com um "X" sua resposta.

A seguir, no final das respostas, compare suas escolhas com o gabarito e saiba como estão suas atuais condições em entrar no mercado de trabalho.

Importante: responda como você age neste momento, segundo sua percepção, não como gostaria de agir.

	Afirmações	Concordo C	Discordo D
PROCESSO SELETIVO	1 Não importa a minha faculdade, mas sim como vivi e o que aprendi nas experiências acadêmicas.		
	2 Sou uma pessoa que sempre aprende com as experiências (viagens, faculdade, estágios).		
	3 No dia que vou fazer a dinâmica/entrevista leio os jornais do dia.		
	4 Sempre que vou para a dinâmica/entrevista faço várias perguntas para mostrar o quanto estou informado.		
	5 Numa dinâmica/entrevista, tento ao máximo conquistar o avaliador.		
	6 Acredito que numa dinâmica/entrevista, não há uma resposta certo ou errada, mas sim a minha forma de trabalhar.		
	7 O perfil que as empresas buscam é de uma pessoa muito falante e combativa.		
	8 Sou eu mesmo em todos os lugares.		
	9 Tento me envolver ao máximo nas atividades, esquecendo-me dos observadores; olho a dinâmica/entrevista como um dia de trabalho.		
	10 Não desmarco a minha dinâmica/entrevista por nada, pois acho que isso pode comprometer a minha imagem.		
	11 Vejo a dinâmica/entrevista como uma forma de me apresentar para a empresa.		
	12 Na maioria das dinâmicas/entrevistas estou competindo com o perfil e não com os meus colegas.		
	13 Numa dinâmica, presto muita atenção nas tarefas e perguntas para respondê-las de maneira coerente.		

MOTIVAÇÃO	14	A melhor época para procurar um estágio é a partir do penúltimo ano da faculdade.		
	15	Sei o que quero e busco empresas parecidas comigo.		
	16	Procuo estágio porque não vejo a hora de aplicar meus conhecimentos.		
	17	Estou indo buscar estágio porque todos os meus amigos já estão trabalhando.		
	18	Quero busca estágio só para ter o meu dinheiro.		
	19	Ainda não sei o que quero da minha vida.		
	20	Acredito que o estágio é um trampolim para uma carreira brilhante.		
	21	Meus pais estão pressionando para que eu faça um estágio.		
	22	Acredito que as empresas só contratam estagiários como "mão-de-obra barata".		
	23	Não há diferenças entre o trainee e o estagiário.		
	24	Ser trainee não é a mesma coisa que ser um estagiário.		
	25	Sei onde quero chegar profissionalmente, mesmo sabendo que é difícil.		
	26	Sou muito atento aos meus gostos e interesses e isso poderá me ajudar profissionalmente.		
ATTITUDE	27	Me inscrevo em todos os processos, pois acredito que quanto mais oportunidades, maiores serão minhas chances.		
	28	Busco oportunidades o tempo todo, em todos os lugares.		
	29	Busco na internet sites de informação e de recrutamento.		
	30	Vou atrás de informações das empresas às quais me candidatei para saber qual é a proposta.		
	31	Não vou atrás das oportunidades porque elas sempre aparecem.		
	32	Converso com pessoas que já estão estagiando para saber como funciona a empresa na prática.		
	33	As empresas trabalham com diferentes expectativas em relação ao perfil dos candidatos que estão selecionando.		
	34	Levo em consideração a área para a qual irei trabalhar para depois aceitar a proposta.		
	35	Converso com familiares e professores para que eles me orientem sobre o mercado.		
	36	Acho importante poder me dedicar à faculdade, portanto considero distância, área e bolsa-auxílio para aceitar ou não a proposta.		
	37	Conheço as atividades das grandes áreas existentes dentro de uma empresa		
	38	Levo em consideração o segmento e o produto da empresa para aceitar a proposta.		
	39	Mesmo não tendo uma grande bolsa-auxílio, acho importante a experiência de fazer um estágio.		

Assinale a seguir os acertos na dimensão PROCESSO SELETIVO (0 a 13): _____

Gabarito para a dimensão PROCESSO SELETIVO													
Questão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Resposta correta	C	C	D	D	D	C	D	C	C	D	C	C	C

Assinale a seguir os acertos na dimensão MOTIVAÇÃO (0 a 13): _____

Gabarito para a dimensão MOTIVAÇÃO													
Questão	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Resposta correta	C	C	C	D	D	C	C	D	D	D	C	C	C

Assinale a seguir os acertos na dimensão ATITUDE (0 a 13): _____

Gabarito para a dimensão ATITUDE													
Questão	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
Resposta correta	C	C	C	C	D	C	C	C	C	C	C	C	C

Análise dos resultados: o ideal é que para cada um dos três fundamentos se consiga pelo menos sete acertos, pois isso indica que as expectativas têm um alinhamento positivo.

Oliveira e Pereira (2012) complementam essa análise ao descrever a importância de cada fundamento:

PROCESSO SELETIVO: Atualmente os processos seletivos se baseiam em dinâmicas de grupo e entrevistas. A dinâmica de grupo é considerada a maneira mais apropriada para escolher um candidato, pois ela permite que a empresa conheça muitos candidatos, dando assim oportunidades a todos. A entrevista normalmente acontece individualmente e com os finalistas do processo.

As atividades propostas em dinâmica de grupo geralmente são construídas como simulação de tarefas que serão realizadas no dia a dia do trabalho, variando assim, as técnicas e o foco de observação, dependendo de cada cliente e de cada cargo. O que se observa geralmente é a maneira como a pessoa se relaciona em grupo nas diferentes situações.

Todo perfil é construído a partir de critérios estabelecidos pela empresa. Eles são fruto de um levantamento de perfil, onde traçamos os pontos

principais a serem observados. É levada em conta a empresa (dimensões como valores, filosofia, ramo de atividade, entre outros), a área e a função a ser desempenhada, além dos possíveis graus de crescimento do profissional. Os critérios são sempre objetivos e observáveis, e vão desde conhecimentos específicos até habilidades pessoais.

Há muitas características que são divulgadas como sendo as principais a serem observadas em dinâmicas de grupo, porém temos que tomar alguns cuidados que são fundamentais tanto para os candidatos quanto para os observadores não generalizarem estes pontos. Por exemplo: observa-se muito a liderança. Tal característica pode ter diferentes significados, dependendo do cliente com quem se está trabalhando:

- Liderança tipo 1: coordenação de projetos e pessoas.
- Liderança tipo 2: capacidade de inspirar pessoas, desenvolvê-las.
- Liderança tipo 3: capacidade de comandar equipes.

Um candidato poderá apresentar liderança do tipo 3 e não ser aprovado em uma dinâmica onde estamos observando liderança do tipo 2.

Orientações sobre como agir numa dinâmica ou entrevista:

1. Seja você mesmo.
2. Conheça a empresa para onde está se candidatando.
3. Analise e decida se a empresa realmente tem a ver com você (o processo é de via dupla - você também escolhe).
4. Tente se envolver ao máximo nas atividades, esquecendo dos observadores: olhe a dinâmica como um dia de trabalho.
5. Lembre-se que na maioria das dinâmicas você estará competindo com um perfil e não com o colega do lado.
6. Olhe os coordenadores ou observadores como parceiros, eles não estão lá para reprovar, mas sim para encontrar a pessoa certa para o local certo.
7. Os avaliadores só observam aquilo que é demonstrado, portanto, é necessário que haja participação clara do candidato.
8. Seja pontual.
9. Caso aconteça algum imprevisto, ligue e avise. Assim poderá ter outra oportunidade, caso seja possível.

Não existe receita certa, pois cada grupo é um grupo diferente e cada empresa tem o seu perfil.

A sinceridade é vista como um ponto positivo, sempre. Afinal, todos somos seres humanos e erramos. O diferencial é a forma como as pessoas lidam com isso.

Não é garantido que pessoas que estudam em faculdades de primeira linha passarão nos processos seletivos. O que diferencia é como elas utilizam os conhecimentos adquiridos. Hoje em dia as empresas estão cada vez mais abertas para todas as faculdades, pois o que importa é o profissional

MOTIVAÇÃO: a melhor época para procurar um processo seletivo de estágio é realmente no penúltimo ano da faculdade. Normalmente as empresas têm um programa de estágio com duração com um ou dois anos. O estagiário necessita ter um vínculo com a instituição de ensino superior, portanto, o estágio não é o mais adequado para quem já é formado e está graduado.

A palavra estágio significa "período ou fase da prática para o exercício da profissão" ou "situação transitória de preparação". Para as empresas, o estágio é uma relação de troca, onde a empresa oferece o ambiente mais adequado para que o estagiário possa vivenciar seus conhecimentos acadêmicos e, desta maneira, se preparar para o mercado de trabalho. Em contrapartida, a empresa ganha garra e jovialidade na execução e estruturação de seus processos.

Atualmente as organizações têm investido muito nos processos seletivos de estagiários. Além de oferecer uma situação propícia de aprendizado, é uma oportunidade de conviver com o "turbilhão" de idéias novas que o estagiário pode oferecer. Em muitas empresas, o estagiário irá compor o futuro quadro de funcionários. Quanto melhor for o seu envolvimento com o estágio e quanto maior for a semelhança entre suas características pessoais e as da empresa, maior serão estas chances.



O que significa "trainee"?

A palavra *trainee* significa "treinando". No mercado de trabalho esta posição acabou recebendo uma atribuição diferente da do estagiário. Os *trainees* normalmente são estudantes recém-formados (ou com até dois anos de conclusão do curso superior) que ingressam numa empresa para atuar efetivamente. Podemos dizer que basicamente existem dois tipos de *trainees*:

a) *Trainee* gerencial: este *trainee* receberá um treinamento amplo, contemplando o conhecimento total da empresa, e o objetivo final de seu programa é o de assumir uma posição gerencial, numa área de negócio.

b) *Trainee* técnico: este *trainee* também receberá um treinamento amplo, porém focado na sua área de atuação. Ele também tem como foco uma posição gerencial, porém numa área técnica da organização. Algumas empresas não estabelecem critérios de curso para a seleção do *trainee* gerencial, enquanto que o *trainee* técnico necessitará de uma formação específica da área em questão.

Se você observar bem as diferenças de processos (estágio e *trainee*), poderá perceber que algumas características pessoais contribuem para o bom desempenho nessas funções. Por esta razão, é muito importante que esteja bem sintonizado em você mesmo, conhecendo seu estilo de ser, seus pontos fortes, seus interesses, desejos e sonhos. Tudo isso, com certeza, irá contribuir na escolha do melhor processo, da melhor empresa e da melhor área.

ATITUDE: Buscar constantemente informações junto a sites, jornais, revistas, professores e familiares. Essa é a chave para encontrar as oportunidades de trabalho. É necessário se colocar energia no que se faz.

As empresas têm expectativas muito diferentes sobre o perfil dos candidatos; o que atende a uma empresa, não necessariamente atende a outra. Um exemplo disso acontece com a pessoa na faculdade. Quantas vezes as pessoas trabalham com pessoas que combinavam muito com o seu modo de trabalhar e em outras ocasiões isso não aconteceu? Há estilos e expectativas diferentes. Isso se reflete também nas organizações, da mesma forma.

Processo seletivo tem que acontecer dos dois lados. Quanto mais critérios você considerar (segmento de empresa, área, local do estágio, custo em relação ao benefício) no seu momento de escolha, maiores serão suas chances de fazer uma boa escolha.



O que é "alinhamento de expectativas"?

O substantivo "expectativa" representa a esperança fundada em probabilidades, uma espera por algo que pode acontecer. Isso pode gerar ansiedade e desentendimento, eventualmente. Ao se "alinhar as expectativas" o objetivo é tornar claro e evidente a realidade envolvida na questão. Isso pode ser feito, por exemplo, através de diálogo franco, direto e objetivo. Outro aspecto da expectativa é que ela pode representar interesses divergentes entre pessoas. Um funcionário, por exemplo, pode achar que deve ser promovido, mas a empresa considera que não. Isso representa expectativas desalinhadas.

FONTE: Varella, Moura e Aniceto (2010, p. 138-145).



Você conhece o maior medalhista paralímpico da natação brasileira?

Um exemplo de superação e construção de carreira em meio às adversidades é **Clodoaldo Silva** (33), nascido Clodoaldo Francisco da Silva Correa, em Natal (RN). Clodoaldo é um atleta brasileiro de alto desempenho da natação.

Clodoaldo Silva tem uma história de vida repleta de desafios desde o nascimento, quando teve paralisia cerebral por falta de oxigênio durante o parto. Isso afetou os movimentos das suas pernas e lhe trouxe problemas na coordenação motora. Para agravar a situação familiar já precária o pai saiu de casa quando Clodoaldo era criança pequena e coube à mãe sustentar a família, com grande dificuldade.

A despeito da situação crítica que o envolveu desde cedo, Clodoaldo foi incentivado a superar as dificuldades e ele passou a trilhar uma carreira especialmente difícil: ser um atleta. Clodoaldo quando criança sonhava em ser um jogador de futebol ou mesmo piloto de Fórmula 1, contudo seguiu o caminho da natação por necessidade, como parte do processo de reabilitação física. Isso foi em 1996 e dois anos depois ele participou de seu primeiro campeonato brasileiro, no qual conquistou três medalhas de ouro. Em 1999 Clodoaldo iniciou sua coleção de títulos internacionais. Em 2000 disputou sua primeira Paralimpíada, em Sidnei, Austrália, e nela ganhou quatro medalhas, sendo três de prata e uma de bronze.

As conquistas foram se acumulando e somente no âmbito internacional, especificamente em relação às paraolimpíadas, Clodoaldo Silva participou de quatro edições e nelas conquistou seis medalhas de ouro, cinco de prata e duas de bronze.

Clodoaldo Silva é um modelo de persistência, dedicação e profunda crença em si mesmo, três características-chave para o sucesso profissional.

Mais informações:

<<http://www.clodoaldosilva.com.br>>

<<http://clodoaldosilva.blog.terra.com.br/tag/clodoaldo-silva/>>

<<http://www.deficienteciente.com.br/2010/09/exemplo-de-superacao-clodoaldo-silva.html>>

<<http://ipc.infostradasports.com/asp/lib/TheASP.asp?pageid=8937&sportid=-1&personid=681216>>

LEITURA COMPLEMENTAR

UMA BREVE HISTÓRIA DA MUDANÇA

Nada dura, senão a mudança. (Heráclito, filósofo, 535 – 475 a.C.)

Mudança no ambiente de trabalho não é novidade. Se retrocedermos na história, observamos que diferentes condições/situações pediam diferentes estilos de trabalho:

Período histórico	Estilo de Trabalho
Era da caça e do agrupamento (tribal, vilarejo)	Flexível, voltado para a sobrevivência pessoal
Era agrária (feudal, pastoral)	Flexível, sazonal, artesãos
Era industrial (tecnologia moderna)	Movidos pelo relógio de ponto, inflexíveis, desqualificados, trabalhadores em processo, especialização funcional
Era infotrônica	Em horário fixo, flexível, criativo, inovador, mudanças rápidas.

O que difere, hoje, é o ritmo da mudança. Muitas pessoas que hoje estão na faixa dos 40 anos ou mais, começaram a trabalhar em empresas que tinham a mesma política de carreira, comum e simples: “Deixe que nós cuidamos.” Se fizessem o seu trabalho e fossem leais ao seu empregador, a empresa cuidava de seus funcionários.

Em geral, transferências e promoções aconteciam a cada dois anos. Caso se permanecesse no mesmo cargo por mais de dois anos, os sinais eram claros: era o fim das promoções e da trilha para o sucesso profissional. Nem sempre o motivo era desempenho. Talvez o funcionário tivesse aborrecido seu chefe, ou o chefe do seu chefe, ou a secretária do seu chefe (naquela época, “chefe” normalmente era a pessoa do sexo masculino), ou então, o funcionário era considerado uma pessoa extremamente trabalhadora.

Durante a década de 1980, essa política foi substituída por outra, mais ameaçadora: “Oferta e aceitação”. A empresa oferecia-lhe uma posição e o funcionário a aceitava. A ênfase estava na sua aceitação. As demais escolhas limitavam sua carreira.

Uma transformação em grande escala deu-se no início da década de 1990, quando as empresas perceberam que o ritmo rápido da mudança tornava impossível prever o futuro. Portanto, não havia como continuar garantindo empregos vitalícios e estáveis. Os funcionários, dali em diante, tornaram-

se responsáveis pelas suas próprias carreiras. Entretanto, muitas empresas não prepararam seus funcionários para enfrentar esse maravilhoso mundo novo. Aqueles que, durante décadas, haviam dependido de seus chefes para o desenvolvimento de suas carreiras, viram-se frente a frente com essa nova realidade, que precisavam assumir, sem terem sido preparados ou treinados para tal. A confusão foi geral.

Algumas empresas decidiram que podiam cumprir seu papel imprimindo livretos de autoajuda no desenvolvimento de carreira. Outras publicavam internamente vagas de emprego, sem exigir treinamento ou experiência anteriores – o mesmo que oferecer aviões a pessoas sem perguntar se elas tiveram aulas de aviação. Essas atitudes dos empregadores não só confundiram e desorientaram as pessoas, como também resultaram em perdas substanciais na produtividade e nos lucros das empresas. Portanto, os disparos nos níveis negativos de estresse e o declínio do desempenho empresarial foram as consequências que se seguiram.

[...]

Precisamos refletir a respeito do que está acontecendo nas empresas, para podermos aproveitar a melhor oportunidade de satisfação pessoal e profissional neste mundo do trabalho que está mudando tão rapidamente.

O MUNDO DO TRABALHO ESTÁ SE TRANSFORMANDO	
Ontem	Hoje
Ter emprego	Trabalhar
Escritório	Espaço virtual
Sucesso = degraus de carreira	Sucesso = alinhamento de valores, metas e competências (entrecruzamento)
Autoridade	Influência
Status=posição	Status=impacto
Direitos	Negociação
Lealdade à empresa	Compromisso com o trabalho e consigo mesmo
Salários e benefícios	Contratos e honorários
Estabilidade no emprego	Liberdade pessoal e controle
Identidade determinada pela função e pela empresa	Identidade determinada pelas circunstâncias de vida e pelo trabalho desempenhado
Chefes e gerentes	Consumidores e clientes
Funcionários	Fornecedores, intraempreendedores

FONTE: CRITCHLEY, R. K. **Reavaliando sua carreira**: um guia para o profissional com experiência. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 23-25.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico vimos que:

- O mundo globalizado é uma realidade que possibilitou o aumento de desafios e incertezas no mercado de trabalho, porém com a ampliação de oportunidades profissionais, pois o campo de procura de trabalho passou a ser o mundo todo.
- Os componentes da escolha de carreira estão ligados a dois componentes, normalmente: **função** (qualificação) e **campo de trabalho** (possibilidade de emprego).
- Outra forma de se considerar os componentes da escolha de carreira leva em conta outros dois componentes: **compatibilidade** (conciliação entre a pessoa e a ocupação escolhida) e **processo de escolha** (durante a trajetória profissional a escolha pela profissão no final de constantes ajustamentos durante a trajetória profissional).
- A escolha de carreira que considera a compatibilidade leva em conta itens como: interesse, identidade, personalidade e experiência social.
- Enquanto a compatibilidade representa os aspectos comportamentais da escolha de carreira, posicionando-a de maneira reativa, o processo de escolha simboliza a ação.
- Há três estágios na vida pessoal que representam as diferentes formas de se escolher a carreira: estágio da fantasia, estágio das escolhas tentativas e estágio das escolhas realistas.
- As cinco fases da vida vocacional são: crescimento, exploração, estabelecimento, permanência e declínio.



Para identificar as características da vida vocacional, correlacione cada fase com as respectivas peculiaridades:

I - Fase do crescimento.

II - Fase da exploração.

III- Fase do estabelecimento.

IV- Fase da permanência.

V - Fase do declínio.

- () Período com duas fases bem distintas de experiência e estabilização.
- () Momento em que o indivíduo desenvolve novos papéis e entra em duas fases específicas: do enfraquecimento, entre 65 e 70 anos, e da aposentadoria, a partir de 71.
- () Neste momento da vida há predominância das necessidades mais básicas e uso da imaginação.
- () Nesta etapa ocorrem a autoanálise, representações de papéis e exploração ocupacional na escola, em atividades de lazer e no trabalho. Ocorre entre os 15 e 24 anos.
- () Ciclo caracterizado pela consolidação de uma situação profissional e pessoal. Etapa cuja tendência é de dar continuidade nos planos estabelecidos.
- () Compreende a fase do desenvolvimento do “autoconceito” e geralmente ocorre até os 14 anos.
- () Estágio normalmente compreendido entre os 44 e 64 anos.
- () Etapa com evidente declínio da capacidade física e mental.
- () Nesta fase há clara acumulação de esforços para permanecer numa área profissional. Estágio que ocorre entre os 25 e 44 anos.
- () As fases que a compõem são três: tentativa (15-17); transição (18-21) e a experiência (22-24).

DESENVOLVENDO A GESTÃO DE CARREIRA: ENCARREIRAMENTO, EMPREENDEDORISMO E AUTOGESTÃO

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Nessa unidade, você será capaz de:

- conhecer a influência da arquitetura das organizações na gestão de carreira, oferecendo os princípios que orientam sua evolução;
- apresentar os modelos de encarreiramento dentro das empresas, suas características, limitações, aspectos de força e detalhes;
- entender a forma como as trajetórias profissionais são delineadas dentro das organizações, apresentando os princípios da sua valorização e o que as tornam diferentes;
- estudar as implicações da liderança e autoliderança na carreira;
- compreender os impactos do conflito no encarreiramento dentro das organizações;
- estudar a cultura organizacional e sua influência na carreira;
- conhecer perfis de pessoas de destaque, abordando questões pessoais e profissionais que servem como modelo;
- desenvolver o autoconhecimento através de instrumentos práticos (exercícios pessoais).

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em quatro tópicos, sendo que em cada um deles, você encontrará atividades visando à compreensão dos conteúdos apresentados.

TÓPICO 1 – MODELOS DE ENCARREIRAMENTO

TÓPICO 2 – CARREIRAS NAS ORGANIZAÇÕES

TÓPICO 3 – DELINEAMENTO DA ESTRUTURA DE CARREIRA

TÓPICO 4 – ELEMENTOS INFLUENCIADORES DO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA: LIDERANÇA E AUTOLIDERANÇA, CONFLITO E CULTURA ORGANIZACIONAL

MODELOS DE ENCARREIRAMENTO

1 INTRODUÇÃO

O executivo brasileiro Alexandre Hohagen, 43, no início de 2011, passou a ocupar a direção do *Facebook* na América Latina, após cinco anos dirigindo com sucesso a operação do Google no Brasil. Em sua coluna mensal, no jornal Folha de São Paulo, sob o curioso título “Mudanças sem razão”, Hohagen (2011) aborda a reavaliação da carreira e disposição às mudanças como etapas importantes do encarreiramento profissional.

Mas como funciona o encarreiramento profissional? Há modelos de carreiras? Qual modelo de carreira caracteriza Alexandre Hohagen? E a sua carreira, como poderia ser caracterizada?

2 MODELOS DE CARREIRAS

Estudos sobre o desenvolvimento histórico de carreiras indicam que entre o final da 2ª Guerra Mundial e a década de 80 havia uma relação estável entre funcionário e empregador. As empresas cuidavam da carreira do seu colaborador e sobre ele, funcionário, havia a obrigação de ser produtivo e disciplinado, obedecendo às diretrizes corporativas.

Portanto, a carreira era uma sucessiva sequência de posições alcançadas durante a trajetória profissional, não raramente relacionada ao conhecimento técnico e tempo na função. Nessa época, as organizações eram responsáveis pela criação, desenvolvimento e administração da carreira das pessoas.

Os itens, a seguir, abrangem os novos e principais modelos de carreira e seu entendimento irá fundamentar os demais conteúdos do Livro Didático.

2.1 CARREIRAS SEM FRONTEIRAS

A oposição ao encarreiramento tradicional aconteceu através do surgimento da “Carreira sem Fronteiras”, termo surgido em 1995, por meio de Michael Bernard Arthur e Denise M. Rousseau, na obra “*The Boundaryless Career: a new employment*”. Nesse trabalho, os autores posicionam a carreira cujo objetivo maior é “desenvolver modelos de empregabilidade mais práticos, efetivos e adequados ao novo mundo corporativo, cada vez mais complexo e competitivo”. (ARTHUR; ROUSSEAU, 1995, p. 3).

Arthur e Rousseau (1995, p. 6) definem a “Carreira sem Fronteiras” como “o oposto das carreiras tradicionais, delineadas pelas organizações”. As principais características das “Carreiras sem Fronteiras” são, segundo os autores:

- 1 livre trânsito pelas fronteiras que separam diferentes organizações;
- 2 valorização além das fronteiras do atual empregador;
- 3 carreiras sustentadas por *networks* ou informações externas;
- 4 quebras das fronteiras tradicionais da carreira organizacional;
- 5 profissional rejeita oportunidade de carreira por razões pessoais ou familiares e vislumbra um futuro sem fronteiras independentemente da realidade.

Dessa forma, o modelo de “Carreira sem Fronteiras” se constitui num amplo conjunto de possibilidade de trajetórias profissionais, bem adequadas ao momento atual do mercado de trabalho, pois permite que o indivíduo construa sua trajetória de maneira flexível, remunerado pela competência e inteligência aplicada na resolução de problemas e consecução de projetos.

QUADRO 4 – DIFERENÇAS ENTRE A CARREIRA TRADICIONAL E A CARREIRA SEM FRONTEIRAS

Carreira tradicional	Carreira sem fronteiras
Dependência da organização.	Independência e autonomia entre colaborador e empresa.
Estabilidade profissional.	Instabilidade no vínculo empregatício.
Características burocráticas.	Negociabilidade em redes de relacionamento.
Progressão linear vertical, vinculado ao tempo de função.	Progressão descontínua, no curto prazo, tanto verticalmente quanto horizontalmente.

FONTE: Adaptado de: Arthur e Rousseau (1995)



O que é *Networking*?

Networking é um termo também conhecido como rede de relacionamentos. Ao contrário do que muitas pessoas pensam, não significa resguardar nomes de pessoas de que iremos precisar futuramente, mas criar e manter uma rede de relacionamentos que vise de uma maneira ou de outra, à troca de experiências. A rede deve ser interativa, isto é, cada um dos componentes deve ter em vista o potencial próprio e dos outros, complementando-se.

Questões a serem respondidas por quem quer desenvolver um bom *networking*:

- Quais são as pessoas e empresas do meu relacionamento diário?
- Que benefícios podem me trazer?
- Que benefícios posso lhes proporcionar?
- Quais são os meios de contato?
- Qual foi a última reunião (contato, almoço, jantar) efetuada?
- Quais os meios para solidificar os relacionamentos?
- Que tipos de experiências podem ser trocados?
- Como reativar os relacionamentos perdidos?

FONTE: Kuzaqui e Kanaane (2004)



Novas formas de relações de trabalho surgiram a partir da década de 70, principalmente nos Estados Unidos, com intensificação a partir dos anos 80: trabalho em tempo parcial (*part-workers*), trabalhos temporários (*temporary-works*), emprego casual (*casual workers*), trabalho por conta própria (*self-employed-workers*), trabalho em casa (*home-job*), além do trabalho sem fronteira (*boundaryless job*), além do já tradicionalmente conhecido trabalho autônomo (*free lancer*).

FONTE: Beynon (2002, p. 18)

2.2 CARREIRAS SUBJETIVAS E CARREIRAS OBJETIVAS

Autores como Arthur e Rousseau (1995) e Hall (2002) distinguem duas formas de se avaliar carreiras, objetivas e subjetivas, da seguinte forma:

- **Compreensão subjetiva da carreira:** entendimento pessoal a respeito da sua situação de carreira, envolvendo fatores subjetivos como autoimagem, o sentimento de identidade, os princípios, as atitudes e a sua relação com o trabalho. Na carreira subjetiva, fatores como sentimentos de paixão e autorrealização são fatores motivacionais significativos. O sucesso, nas carreiras subjetivas, é avaliado em termos da satisfação e da realização pessoal.

- **Compreensão objetiva da carreira:** é a representação pública da carreira, portanto, o que ela simboliza para a sociedade. Essa significação da situação da carreira do indivíduo é tanto validada pelo empregador quanto os demais membros da sociedade. É a forma como a carreira é compreendida pelos outros. A carreira objetiva inclui aspectos exteriores como *status*, remuneração, promoções conquistadas. O sucesso na carreira é medido em função desses aspectos.

2.2.1 A Carreira proteana

Brandão (1991) oferece a lenda de Proteu de forma resumida: o deus marinho Proteu era encarregado por Poseidon, o deus grego do mar, a guardar os seus rebanhos de focas e de outros animais aquáticos. Proteu tinha como principal habilidade a capacidade de se transformar sucessivamente em quaisquer animais e até mesmo em elementos como água e fogo, conforme a necessidade.

Esse mito acabou por inspirar o professor Hall (2002) a afirmar, em 1976, que havia uma espécie de carreira decorrente da nova configuração de mundo. Neste modelo de carreira, na qual as pessoas eram movidas por uma carreira orientada pelas necessidades do indivíduo, os propósitos pessoais estão acima das necessidades da empresa. Neste padrão de carreira há mudanças profissionais frequentes, grande autonomia e autogerenciamento. Hall (2002) denominou este tipo de carreira como “Proteana”.

As principais características da carreira proteana são (HALL, 2002):

- A carreira é gerenciada pela pessoa e não pela organização.
- A carreira é uma série de experiências, habilidades, aprendizados, transições e mudanças de identidades, ao longo da vida (o que é considerado é o amadurecimento na carreira e não a idade cronológica).
- Desenvolvimento é: aprendizado contínuo, autodirecionado, relacional e que progride nos desafios do trabalho.
- Desenvolvimento não é necessariamente: treinamento formal, retreinamento ou mobilidade vertical.
- Os ingredientes para o sucesso mudaram: de “saber fazer” para “aprender a fazer”, de estabilidade no trabalho para empregabilidade, de carreiras organizacionais para carreira proteana, do “eu trabalho” para o “eu integral”.
- A organização fornece: atribuições desafiadoras, relacionamentos construtivos, informação e outros recursos de desenvolvimento.
- O objetivo é o sucesso em se realizar atividades gratificantes, que propiciem a sensação de participação em ações significativas.

Portanto, a carreira proteana se caracteriza pelo seu caráter dinâmico, na qual há curtos estágios profissionais focados no planejamento das tarefas (projetos), não necessariamente na projeção formal da carreira.

Nesse contexto, num ambiente de permanentes mudanças e incertezas, houve um evidente crescimento geral do trabalho temporário e contingente, o que levou Bridges (1995, p. 4) a afirmar: “pare de pensar como um empregado e comece a pensar como um fornecedor externo que foi contratado para realizar uma tarefa específica”.

2.2.2 A Carreira caleidoscópica

Scalabrin (2008) e Guedes (2009) citam em suas obras que o termo “Carreira Caleidoscópica” foi cunhado pelas pesquisadoras Lisa A. Mainiero e Sherry E. Sullivan em sua obra *“The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers”*, de 2006. As autoras examinaram em seu estudo o seguinte questionamento: por que as pessoas estão deixando as organizações e construindo novas formas de carreira?

Os resultados das pesquisas indicaram que atualmente as pessoas procuram mais significado em suas carreiras, valorizando a harmonização dos diversos aspectos da vida, profissional, amizades, família e outros interesses. Conforme Mainiero e Sullivan (apud SCALABRIN, 2008; GUEDES, 2009) a quantidade de pessoas que buscam meios alternativos de ocupação profissional mais flexível aumentou como forma de propiciar mais satisfação pessoal.

Dessa forma, o conceito da carreira caleidoscópica busca explicar essa nova forma de se entender a carreira, embora o seu alicerce seja algo conhecido: a carreira é criada e administrada pelo próprio indivíduo, integrando os aspectos pessoais, profissionais e familiares.

Scalabrin (2008) explana, sob a perspectiva caleidoscópica, que a carreira precisa integrar os aspectos pessoais, profissionais e familiares do indivíduo. As decisões de carreira passam a envolver a atenção especial a três grupos de necessidades: autenticidade, balanço e desafio.

Como um caleidoscópio, ela (a carreira) é dinâmica, está sempre em movimento e quando você move uma parte, as outras partes também se alteram, ou seja, uma decisão tomada na carreira gera impactos em outras esferas da vida. Os parâmetros para a direção da carreira são divididos em três grupos de necessidades: autenticidade, balanço e desafio. (SCALABRIN, 2008, p. 45).

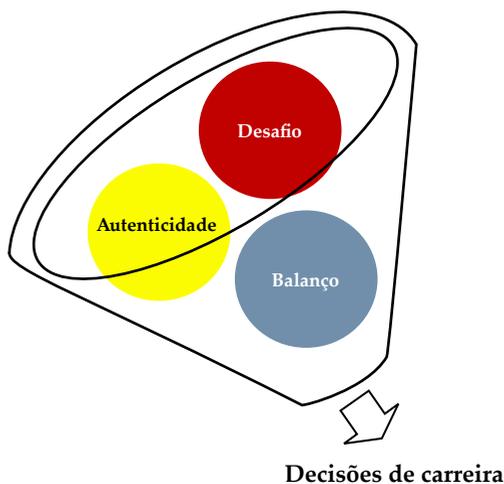
Mais detalhadamente, Mainiero e Sullivan (apud GUEDES, 2009, p. 47), os três grupos de necessidades são:

1 A autenticidade é a necessidade de encontrar coerência entre o trabalho e seus valores pessoais. É o desejo de se descobrir e ser verdadeiro consigo mesmo. Essa necessidade aponta para a busca de um trabalho que esteja conectado às suas aspirações e motivações, e que tenha um significado pessoal.

2 A outra necessidade é a de balanço, ou seja, a busca do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. As pessoas buscam trabalhos que lhes permitam ter tempo disponível para si e para a família.

3 A terceira e última necessidade é a de desafio, que se traduz na necessidade de aprender, de se desenvolver como pessoa e de encontrar estímulo no trabalho. As pessoas buscam a realização no trabalho, que deve ser instigante e convidativo ao crescimento.

FIGURA 3 – PARÂMETROS DO CALEIDOSCÓPIO DE CARREIRA



FONTE: Scalabrin (2008, p. 62)



O que é caleidoscópio?

Caleidoscópio é um instrumento formado por espelhos planos (dois, três ou quatro) devidamente posicionados para fornecerem repetições perfeitas das imagens de um objeto. Ele permite a visualização de pavimentações por meio de bases colocadas no seu interior. Os caleidoscópios atraem pelo fascínio da visualização das imagens que se projetam entre os espelhos: um ponto no interior multiplica-se indefinidamente, dando margem à criatividade na construção de visuais que se expandem para o infinito.

FONTE: Bicudo (2010, p. 198-199)

2.2.3 Carreiras inteligentes

Dutra et al. (2009) tornam conhecido o fato de que as empresas passaram a diminuir seus quadros funcionais na década de 1990, pressionadas pelo aumento da concorrência geral. Isso provocou insegurança entre os trabalhadores que passaram a considerar formas alternativas de carreira, um campo fértil para o surgimento da “Carreira sem Fronteira” e “Carreira Inteligente”.

Nesse contexto, os mesmos autores afirmam que:

no mundo sem fronteiras, onde é necessário o movimento entre organizações, é preciso desenvolver competências transferíveis entre companhias. [...] num empreendimento inteligente – no qual o conhecimento dirige a organização, que precisa desenvolver competências ligadas à cultura, conhecimento operacional (*know-how*) e redes de relacionamento (*networks*) – foi criada a primeira proposta de carreiras inteligentes. (DUTRA et al., 2009, p. 48).

Dessa forma surgiu o entendimento de que pessoas poderiam e deveriam buscar competências da mesma forma que as empresas fazem, buscando a acumulação de capacidades que tornem os indivíduos competitivos e atraentes para o mercado.

Sobre a estrutura da carreira inteligente, Guedes (2009) expõe três competências que a compõem, o saber a respeito do: por que (*knowing why*), como (*knowing how*) e com quem (*knowing whom*). De maneira mais detalhada:

- 1 O “sabendo por que” (*knowing why*) corresponde à identidade, aos valores e às motivações pessoais. É o senso de propósito e a identificação que uma pessoa tem com o seu trabalho.
- 2 O “sabendo como” (*knowing how*) refere-se ao resultado do aprendizado obtido e se revela por meio das competências, das habilidades e do conhecimento tácito e explícito. As habilidades podem ser técnicas, conceituais ou interpessoais.
- 3 O “sabendo com quem” (*knowing whom*) compreende as relações interpessoais e as redes de relacionamento que a pessoa constrói. Os contatos desenvolvidos podem ser pessoas da organização, como: clientes, fornecedores, consultores e outros profissionais. Também são importantes os contatos não relacionados ao trabalho, como: familiares, amigos, conhecidos e colegas de escola. (GUEDES, 2009, p. 48).

No quadro a seguir, as afirmações tipificam as competências que formam a carreira inteligente:

QUADRO 5 – AFIRMAÇÕES QUE DEFINEM O SABENDO COMO, SABENDO COM QUEM E SABENDO POR QUE

Categoria	Afirmção
Sabendo por que (<i>knowing why</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é adequado às necessidades da empresa e às minhas necessidades. • Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa. • Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida. • Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor. • Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa. • Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para mim e para minha família. • Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho. • Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade. • A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional pelos desafios superados.
Sabendo como (<i>knowing how</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho. • Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho. • Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer. • As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho. • O trabalho que realizo me permite sempre aprender coisas novas. • Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa. • Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais. • Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa.
Sabendo com quem (<i>knowing whom</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os empregados. • Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras. • As pessoas que trabalham nesta empresa se dão muito bem umas com as outras. • Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho. • Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem. • Sou sempre bem atendido quando preciso de um colega de trabalho.

FONTE: Adaptado de: Dutra et al. (2009, p. 65)



O que é competência?

Habitualmente o conceito de competência está muito próximo do conceito de capacidade. Isso acontece quando nos referimos à condição que alguém possui para realizar certas funções ou tarefas. O termo competência também nos remete a uma condição necessária para o bom desempenho, desenvolvida provavelmente a partir de aptidões já presentes na pessoa. Um terceiro entendimento acerca da competência está relacionado à qualidade evidente que a pessoa terá independentemente de como a adquiriu. No entanto, há algo de especial na competência, em comparação com a capacidade. Competência não significa apenas capacidade, mas uma capacidade tão elevada e visível, que nos torna únicos em relação aos demais.

FONTE: Adaptado de: Oliveira (2004)

2.2.4 Carreira e empreendedorismo

Outra maneira de se entender a carreira é vinculá-la ao conceito de empreendedorismo, tema muito debatido na última década e que complementa o entendimento atual de modelos de carreira.

O empreendedorismo é um termo muito comentado e que naturalmente desperta o interesse nas pessoas, pois representa um sistema de vida pessoal e corporativa que apresenta aspectos muito positivos.

Inicialmente alguns questionamentos podem surgir, como: é possível usarmos alguns dos fundamentos do empreendedorismo para apoiar o desenvolvimento de carreiras? Mas, o que é empreendedorismo? Como o empreendedorismo afeta a carreira?

O termo empreendedorismo surgiu na França no século XVI, através do verbo *entreprendre*, que significa “empreender” e originalmente era atribuído aos indivíduos que recebiam a incumbência de conduzir as expedições militares. Os anos passaram e empreendedorismo passou a estar relacionado em atividades produtivas, notoriamente a partir do século XVIII, com a revolução industrial, vinculando-se à palavra inglesa *entrepreneurship*.

Outra linha de pesquisa afirma que o empreendedorismo suas origens históricas e causas da atividade empreendedora, economistas costumam associá-lo à inovação. Já os pesquisadores comportamentalistas se concentram também na intuição, além do comportamento.

A palavra empreendedorismo é mencionada por Richard *Cantillon*, importante escritor e economista do século XVII, considerado por muitos como

um dos criadores do termo *empreendedorismo*. *Cantillon* foi o primeiro autor a oferecer uma concepção mais direta a respeito da função empreendedora como um todo.

FONTE: Adaptado de: <<http://monografias.brasilescola.com/administracao-financas/empreendedor-com-perfil-popular-suas-dimensoes.htm>>. Acesso em: 22 fev. 2012.

Modernamente o empreendedorismo abarca “os estudos relativos ao empreendedor, que é aquele que realiza visões, inova, enxerga e aproveita oportunidades, assume riscos, gerando empregos e riquezas”. (NUNES NETO, 2005, p. 14).

O impacto do empreendedorismo sobre as carreiras foi grande, até pela necessidade econômica surgida com o fato de que o mundo corporativo se tornou instável, concorrido e sem estabilidade empregatícia. Isso acabou por influenciar pessoas a empreender individualmente. Conforme explica Filion (2000), se no passado o termo era atribuído aos altos dirigentes empresariais, hoje, empreendedorismo se tornou uma carreira disponível a todos.

Guedes (2009) cita os fatores propulsores do empreendedorismo individual e os identificou como *pull* (elementos que atraem as pessoas ao empreendedorismo) e *push* (elementos que empurram as pessoas para essa atividade, conforme podemos estudar no quadro a seguir):

QUADRO 6 – MOTIVAÇÕES DOS FATORES PROPULSORES AO EMPREENDEDORISMO

Categoria	Motivação
Fatores <i>pull</i> (atraem)	<ul style="list-style-type: none"> ● Realização de um sonho – muitas pessoas optam pelo empreendedorismo pelo fato de o negócio próprio representar uma idealização de carreira. É o caso das pessoas que apresentam o discurso: “eu sempre quis ter o meu negócio próprio”. ● Busca de independência e autonomia – nesse caso as pessoas querem ter o controle sobre o próprio trabalho, não querem mais ter chefe. São atraídas pela liberdade que o negócio próprio representa. ● Busca de propósito – são as situações em que as pessoas procuram encontrar um significado para seu trabalho e decidem empreender pela possibilidade de realizarem um trabalho que esteja de acordo com as suas ideologias, seus valores e seus princípios. ● Busca de desafios – é o caso das pessoas que estão sempre querendo superar seus limites. Assim, veem o empreendedorismo como uma oportunidade para colocarem em prática suas habilidades, e os riscos do negócio, que poderiam ser vistos como inibidores, funcionam como estímulo. ● Busca de flexibilidade – ocorre quando as pessoas querem a liberdade de trabalhar nos horários que lhes sejam favoráveis, podendo conciliar a vida pessoal com a vida profissional. Assim, o empreendedorismo é motivado pela preocupação com o balanço entre trabalho e vida pessoal/familiar.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Oportunidade de aumentar os rendimentos – é a situação em que a pessoa vê o novo negócio como um empreendimento lucrativo. Dessa forma, o seu interesse está centrado nos ganhos econômicos que o negócio proporcionará. Não é o caso de quem empreende por necessidade, para garantir a sobrevivência. Esse item envolve somente os casos em que o empreendedor possui estabilidade financeira e visa aumentar a sua renda.
Fatores <i>push</i> (empurram)	<ul style="list-style-type: none"> ● Desilusão/decepção com as organizações – muitas pessoas se decepcionaram com as organizações pela falta de condições de crescimento ou desenvolvimento, pelo relacionamento ruim com os chefes ou por expectativas frustradas pela organização. ● Insegurança em relação às organizações – devido às reestruturações, fusões e aquisições, o ambiente organizacional é considerado instável pelas pessoas, que temem que a demissão possa ocorrer a qualquer momento. Dessa forma, “o risco de abrir um negócio próprio parece menos arriscado do que o emprego em organizações privadas”. ● Fuga do desemprego – inclui-se nesse item o caso das pessoas que não conseguem ocupação nas organizações e empreendem para garantir a renda e o trabalho, independente de seu nível de qualificação.

FONTE: Guedes (2009, p. 50-51)

Em vista disso, o conceito de empreendedorismo na carreira conecta-se ao mundo atual e proporciona um modelo consoante a ele. A carreira empreendedora acaba por envolver a realização dos objetivos pessoais, propiciando inovação, identificação das oportunidades, assunção de riscos e realização (ação).

Sobre a ação empreendedora e sua aplicação Cantillon considerava os empreendedores pessoas que corriam riscos, basicamente porque investiam seu próprio dinheiro. Segundo essa visão os empreendedores se arriscavam ao comprar insumos de produção, como matéria-prima com o objetivo de processá-lo e revendê-lo.

Naquela época geralmente isso envolvia produtos agrícolas. Dessa forma os empreendedores eram pessoas que aproveitavam as oportunidades com a perspectiva de obterem lucros, assumindo os riscos que faziam parte do processo. Importante: há uma distinção evidente entre os empreendedores e os capitalistas: ambos obtêm lucros, mas os empreendedores são associados à inovação, portanto, se tornaram agentes de mudanças. Os capitalistas são mais ligados ao lucro, nem tanto à inovação.

Joseph Schumpeter, um dos mais importantes economistas da primeira metade do século XX e pesquisador do empreendedorismo, confirmou em 1928 essa abordagem a respeito do empreendedorismo:

[...] a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios

[...] sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações.

Dessa forma Schumpeter não somente associou os empreendedores à inovação, mas também mostrou a importância dos empreendedores na explicação do desenvolvimento econômico.

FONTE: Adaptado de: <<http://wbmundoempresarial.blogspot.com/2011/03/teorias-do-empendedorismo.html>>. Acesso em: 22 fev. 2012.

Do ponto de vista econômico, os empreendedores são vistos com detectores de oportunidades de negócios, também desempenhando o papel de informar o mercado a respeito de novos elementos. São coordenadores de recursos e tomadas de decisão.

Dentro desse contexto o conceito de carreira parece encontrar um bom complemento, um apoio, porque o empreendedorismo oferece características essenciais para pessoas que buscam tem sucesso em suas trajetórias profissionais.

Empreender acaba por se tornar um termo que significa tanto iniciar um negócio quanto assumir uma conduta pessoal que apresentam propriedade únicas. Nesse aspecto Fillion (2000, p. 3) indica que através de suas pesquisas seis características são comuns em pessoas que empreendem:

1. Apresentam tenacidade.
2. Possuem capacidade de tolerar ambiguidade e incerteza.
3. Fazem bom uso de recursos.
4. Correm riscos moderados.
5. São imaginativos.
6. Voltam-se para resultado.

Esses seis aspectos abrem espaço para estudos mais aprofundados em busca das principais propriedades que um empreendedor que alcança sucesso têm comum:

1. Adquirem e cultuam valores e cultura de empreendedorismo adquiridos por meio de contato com, pelo menos, um modelo empreendedor durante a sua juventude.
2. Aproveitam as oportunidades para acumular experiência em negócios.
3. Sabem a importância da diferenciação, seja em termos tangíveis, como um produto, ou mesmo um comportamento.
4. Valorizam a intuição.
5. Envolvem-se com suas atividades e ajudam os demais a se envolver.
6. São trabalhadores incansáveis, automotivados.

7. Costumam se portar como sonhadores realistas (visionários).
8. Agem como líderes.
9. Trabalham em rede com moderação.
10. Têm o seu próprio sistema de relações com os empregados.
11. Hábeis observadores e controladores do comportamento das pessoas ao seu redor.
12. Aprendem constantemente e definem seus próprios padrões. (adaptado de Filion, 2000)

Dessa forma há muitas formas de se utilizar o empreendedorismo para favorecer a carreira.



Agora um modelo de encarecimento claramente empreendedor?

Heloisa Helena de Assis (50), conhecida como Dona Zica, carioca da cidade do Rio de Janeiro (RJ), é empresária no ramo de cosméticos.

Heloisa de Assis tem uma história de vida difícil e isso deixa sua trajetória ainda mais interessante. Oriunda de família muito humilde, com 12 irmãos e morando numa favela, ela começou a trabalhar aos nove anos de idade. Vendia pequenos artigos, como cosméticos, além de entregar roupas lavadas e trabalhar como diarista.

O que levou Heloisa de Assis a trilhar um caminho diferente foi o fato de que se sentia mal por ter um cabelo que não se assentava, excessivamente crespo.

Como não queria alisá-lo, buscou produtos para dar uma aparência mais natural aos seus cabelos, os deixando cacheados. Como não encontrou tal produto decidiu fabricá-lo e para isto investiu 10 anos e os poucos recursos financeiros que tinha para abrir um pequeno salão de beleza nos fundos de casa (1993).

Hoje ela é proprietária de uma rede de salões de beleza chamada "Beleza Natural", com mais de 1.200 funcionários diretos, uma fábrica de cosméticos e até uma universidade corporativa.

Heloisa de Assis é um modelo de profissional empreendedora e é possível perceber em sua trajetória a persistência, a criatividade e a ideia de que não importa de onde uma pessoa comece, mas sim os objetivos que ela tem e os esforços que faz para atingi-los. Além disso, é interessante notar que às vezes até mesmo uma característica inicialmente negativa (como no caso de Heloisa, o estilo de seu cabelo que a desfavorecia) pode ser utilizada como impulso e inspiração para a conquista de uma carreira de sucesso. Outro aspecto a ser valorizado é que Heloisa, embora já empresária de sucesso, não deixou de estudar e, além de concluir o ensino médio, cursou ensino superior.

Mais informações:

<<http://racabrasil.uol.com.br/cultura-gente/99/artigo19078-1.asp>>

<<http://projetosuperar.blogspot.com/2011/04/heloisa-zica-de-assis-beleza-natural.html>>

<<http://www.endeavor.org/entrepreneurs/helo%C3%ADsa-helena-assis/96>>

<<http://www.belezanatural.com.br/>>

Vamos praticar?

Saiba se você é mais empreendedor ou mais executivo

Este teste, desenvolvido por Francisco Britto, é um exercício simples que permite a você conhecer se o seu senso é mais empreendedor ou corporativo. Nas afirmações seguintes, você encontrará respostas de 1 (não é verdadeira) a 5 (mais verdadeira). Escolha as respostas de acordo com o grau de proximidade com você e depois confira a sua tendência.

a) Desde pequeno prefiro brincar sozinho a brincar em grupo.

1. não é verdadeira
2. menos verdadeira
3. parcialmente verdadeira
4. verdadeira
5. mais verdadeira

b) Desde criança sempre fiz bicos, vendia coisas, negociava.

1. não é verdadeira
2. menos verdadeira
3. parcialmente verdadeira
4. verdadeira
5. mais verdadeira

c) Na escola eu mais liderava do que era liderado

1. não é verdadeira
2. menos verdadeira
3. parcialmente verdadeira
4. verdadeira
5. mais verdadeira

d) Sempre convivi bem com “surpresas”, sejam boas ou ruins

1. não é verdadeira
2. menos verdadeira
3. parcialmente verdadeira
4. verdadeira
5. mais verdadeira

e) Trabalho muito bem em equipe e sempre soube delegar

1. não é verdadeira
2. menos verdadeira
3. parcialmente verdadeira
4. verdadeira
5. mais verdadeira

f) Convivo bem a perda de poder ou de “status”. E consigo administrar isso

1. não é verdadeira
2. menos verdadeira
3. parcialmente verdadeira
4. verdadeira
5. mais verdadeira

g) Não tenho paciência com gente que não acompanha meu raciocínio

1. não é verdadeira
2. menos verdadeira
3. parcialmente verdadeira
4. verdadeira
5. mais verdadeira

h) Sempre tive problemas com chefes e regras muito rígidas

1. não é verdadeira
2. menos verdadeira
3. parcialmente verdadeira
4. verdadeira
5. mais verdadeira

i) Sou criativo, dinâmico, e assumo riscos

1. não é verdadeira
2. menos verdadeira
3. parcialmente verdadeira
4. verdadeira
5. mais verdadeira

j) Tenho muito perseverança. Se não acontece por um caminho, crio outro

1. não é verdadeira
2. menos verdadeira
3. parcialmente verdadeira
4. verdadeira
5. mais verdadeira

Para calcular os resultados: some a pontuação correspondente a cada uma das 10 questões, de “a” a “j”. Some os resultados e veja a seguir qual é o seu perfil:

Até 19 pontos: neste momento seu resultado sugere que seu nível de empreendedorismo é limitado. Talvez ainda não seja a hora de iniciar um negócio próprio ou procurar novos desafios. Reavalie sua trajetória e aspirações.

Entre 20 e 39 pontos: sua pontuação indica que você tem tendências empreendedoras, mas ainda precisa de desenvolvimento.

Entre 40 e 50 pontos: hora de se decidir. Você tem muito jeito para empreender com sucesso. Faça isso ou use esse dom na área corporativa tomando para si mais riscos ou gerenciando novos projetos.

Importante, **sobre a análise dos resultados**: este exercício tem como objetivo fazer uma verificação inicial a respeito do nível de empreendedorismo individual atual. Isso faz parte do processo de autoconhecimento necessário na construção da carreira. Verificações adicionais são necessárias em caso de necessidade de aprofundamento.

FONTE: Adaptado de: Britto (2012).

LEITURA COMPLEMENTAR

MUDANÇAS SEM RAZÃO

A. Hohafen

Esta é uma coluna especial. Escrevo numa etapa bastante importante da minha vida. E, desta vez, vou me dedicar menos aos aspectos da tecnologia e compartilhar com os leitores de um momento único e especial de minha carreira profissional.

Nesta semana comecei uma nova etapa. Uma etapa precedida da mais fantástica experiência que alguém pode ter sonhado, liderando a empresa que será sempre referência para outras gerações. Mas, como nosso mundo vive em constantes transformações, achei que era a hora de partir para outros desafios.

Mudar sempre é um processo complexo. Principalmente quando envolve organizações tão fascinantes. Novamente escrevo de alguma parte do mundo, fora do Brasil. Reflexo de que realmente o que gosto é do movimento, de coisas novas, de sempre olhar novos horizontes, não importa a altura.

No domingo antes de viajar, uma das minhas filhas me questionou, chorando, por que eu estava saindo de viagem por quase três semanas, se há pouco mais de um mês já havia anunciado que nova viagem apenas em família, no Carnaval.

Expliquei a ela que houve uma mudança importante na minha vida e que era fundamental fazer essa viagem. Obviamente ela não entendeu e praguejou a tal mudança.

Chego ao controle de passaporte nos EUA e o agente me pergunta quais eram meus planos para aquela semana. Explico que estava chegando para conhecer em profundidade a nova empresa, o Facebook. Ele me pergunta onde trabalhava antes e fuzila: mas por que você saiu de empresa tão boa?

Fiquei pensando quantas vezes mais deveria interpretar os motivos pelos quais as pessoas questionam uma mudança. E concluí também que uma mudança é cercada de variáveis que só quem está mudando pode realmente entender.

Diferentemente do que parece, mudanças acontecem menos por questões racionais e muito mais por questões emocionais. É tão comum perguntas como: mas por que você saiu da empresa tão boa, com tanta gente, todos gostavam de você, as projeções eram tão positivas etc.

Recentemente, duas pessoas muito próximas realizaram mudanças radicais em suas vidas. O primeiro, um senhor de 70 anos, dos quais 68 vividos de maneira absolutamente cosmopolita entre Rio de Janeiro, Nova York e São Paulo.

Durante um final de semana, ao visitar amigos em uma pequena cidade do interior, volta dizendo que se mudaria imediatamente para a tal cidade. Espanto geral, filhos duvidando. Em menos de dois meses, ele estava instalado na cidade, onde vive há dois anos sem a menor perspectiva de voltar para São Paulo.

A segunda pessoa, uma executiva muito bem-sucedida, que nos últimos dez anos ocupou posição de destaque na área de *marketing* de uma empresa de cartões de crédito.

Há dois meses, leu uma entrevista sobre o projeto *Make a Wish* e, em pouco mais de duas semanas, mudou completamente o *status* de executiva de uma multinacional para o de colaboradora de uma instituição sem fins lucrativos.

Admiro muito a coragem que essas pessoas têm de se desprender das questões materiais e tomar decisões baseadas em seus sonhos. Nos casos citados, o processo de mudança está muito mais vinculado ao emocional, ao sentimento do que a uma série de estatísticas racionais.

O senhor que visitou a pequena cidade se encantou com a tranquilidade, sentiu a diferença entre as duas realidades e decidiu mudar.

A executiva que leu o texto sobre a instituição de auxílio a crianças enfermas foi tocada por uma sensação de que podia ajudar outras pessoas, fato que acendeu a vontade de mudança.

John Kotter, professor na Harvard Business School, descreve o processo de mudança em três passos: uma pessoa vê algo que a faz sentir-se de uma maneira única e especial e essa sensação resulta no desejo de mudança. É um processo olhar-sentir-mudar.

Num mundo tão dinâmico, é fundamental tratar as novas oportunidades além do racional. Mudanças não requerem uma razão. É fundamental enxergar a magia do novo, o desejo de construir, a vontade de impactar. Aqui vamos nós em mais uma jornada emocionante e transformadora.

FONTE: Hohagen (2011, p. B12)

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico, estudamos que:

- O mundo mudou e a relação estável entre funcionário e empregador, na qual as empresas cuidavam da carreira do seu colaborador, dando a ele garantia de estabilidade, está superada.
- A carreira no passado, tradicional, limitava-se a uma sucessiva sequência de posições alcançadas durante a trajetória profissional vinculada ao conhecimento técnico e tempo na função. Nessa época as organizações eram responsáveis pela criação, desenvolvimento e administração da carreira das pessoas.
- Modernamente há outros tipos de carreira além da tradicional, que representam modelos mais harmoniosos com o mundo atual, muito competitivo e instável, focado no conhecimento: (1) carreiras sem fronteiras, (2) carreiras subjetivas e (3) carreiras objetivas.
- Carreira sem fronteiras são o oposto das carreiras tradicionais, delineadas pelas organizações. Suas principais características são:
 - 1 Livre trânsito pelas fronteiras que separam diferentes organizações.
 - 2 Valorização além das fronteiras do atual empregador.
 - 3 Carreiras sustentadas por *networks* ou informações externas.
 - 4 Quebras das fronteiras tradicionais da carreira organizacional.
 - 5 Profissional rejeita oportunidade de carreira por razões pessoais ou familiares e vislumbra um futuro sem fronteiras independentemente da realidade.
- As carreiras subjetivas procuram ter uma compreensão subjetiva da carreira, portanto: o entendimento pessoal a respeito da sua situação de carreira, envolvendo fatores subjetivos como autoimagem, o sentimento de identidade, os princípios, as atitudes e a sua relação com o trabalho.
- As carreiras objetivas incluem o entendimento objetivo da carreira, então: é a representação pública da carreira, o que ela simboliza para a sociedade. Esse tipo de carreira inclui aspectos exteriores como *status*, remuneração, promoções conquistadas. O sucesso na carreira é medido em função desses aspectos.
- As formas de carreiras subjetivas e objetivas englobam outros quatro tipos de carreira: (1) carreira proteana, (2) carreira caleidoscópica, (3) carreira inteligente e (4) carreira e empreendedorismo.

- O termo proteana é oriunda da mitologia grega, da lenda de Proteu, um deus reconhecido pela capacidade de metamorfose conforme a necessidade. A carreira proteana se caracteriza pelo seu caráter dinâmico, na qual há curtos estágios profissionais focados no planejamento das tarefas (projetos), não necessariamente na projeção formal da carreira.
- A carreira caleidoscópica é dinâmica e está sempre em movimento. Quando você move uma parte, tal qual um caleidoscópio, as outras partes também se alteram. Portanto, uma decisão tomada na carreira gera impactos em outras esferas da vida. Os parâmetros para a direção da carreira são divididos em três grupos de necessidades: autenticidade, balanço e desafio.
- A carreira inteligente é caracterizada pela busca das competências que irão capacitar o indivíduo a ser mais competitivo e atraente para o mercado. A estrutura da carreira inteligente pressupõe a existência de três competências essenciais: o saber a respeito do por que (*knowing why*), do como (*knowing how*) e com quem (*knowing whom*).
- A respeito da carreira e empreendedorismo, isso pode ser entendido como a união dos modelos contemporâneos de carreira e o empreendedorismo. Portanto, na carreira empreendedora há a busca perseverante das visões pessoais, usando meios inovadores, buscando identificar e aproveitar oportunidades. Esse modelo também implica o indivíduo assumir riscos e agir.
- Na carreira e empreendedorismo há a necessidade de se identificar os fatores propulsores do empreendedorismo individual, chamados de *pull* (com elementos que atraem as pessoas ao empreendedorismo) e *push* (provido de elementos que empurram as pessoas para essa atividade).



Agora que você estudou os modelos de carreira, debata com seu grupo as seguintes questões e responda a elas, conforme as orientações de cada questão.

1 Sobre os modelos de carreira, classifique CT para as opções que correspondam às características da CARREIRA TRADICIONAL e CS às da CARREIRA SEM FRONTEIRAS.

- a) () Independência e autonomia entre colaborador e empresa.
- b) () Instabilidade no vínculo empregatício.
- c) () Estabilidade profissional.
- d) () Progressão linear vertical, vinculada ao tempo de função.
- e) () Negociabilidade em redes de relacionamento.
- f) () Características burocráticas.
- g) () Dependência da organização.
- h) () Progressão descontínua, no curto prazo, tanto verticalmente quanto horizontalmente.

2 A partir dos conhecimentos que você adquiriu sobre os modelos de carreira, descreva em qual deles você mais se identifica e as razões que o levaram a escolhê-lo.

3 Classifique as seguintes sentenças em V verdadeiras ou F falsas:

- a) () “Livre trânsito pelas fronteiras que separam diferentes organizações” e “valorização além das fronteiras do atual empregador” **não** são características das carreiras sem fronteiras.
- b) () As formas de carreiras subjetivas e objetivas englobam outros **cinco** tipos de carreira: (1) carreira armênica, (2) carreira estetoscópica, (3) carreira sintética e (4) carreira e empreendedorismo.
- c) () A carreira tradicional se limitava no passado a uma sucessiva sequência de posições alcançadas durante a trajetória profissional, principalmente vinculada ao conhecimento técnico e tempo na função.
- d) () Na carreira caleidoscópica, quando você move uma parte, as outras partes também se alteram.
- e) () Na carreira e empreendedorismo, há a necessidade de se identificar os fatores propulsores do empreendedorismo individual, chamados de *PUSH* (com elementos que *ATRAEM* as pessoas ao empreendedorismo) e *PULL* (provido de elementos que *EMPURRAM* as pessoas para essa atividade).
- f) () O mundo mudou muito pouco nas últimas décadas e há uma relação estável entre funcionário e empregador, na qual as empresas permanecem cuidando da carreira do seu colaborador, dando a ele garantia de estabilidade.

- g) () Entendimento pessoal a respeito da sua situação de carreira, envolvendo fatores subjetivos como autoimagem, o sentimento de identidade, os princípios, as atitudes e a sua relação com o trabalho. Essas são características da carreira subjetiva.
- h) () A carreira inteligente é sinônimo de carreira tradicional.
- i) () Há outros tipos de carreira além da tradicional atualmente e eles representam modelos mais harmoniosos com o mundo atual. São esses modelos: (1) carreiras sem fronteiras, (2) carreiras subjetivas e (3) carreiras objetivas.
- j) () Proteana é a carreira caracterizada pelos curtos estágios profissionais focados no planejamento das tarefas (projetos), não necessariamente na projeção formal da carreira.

CARREIRAS NAS ORGANIZAÇÕES

1 INTRODUÇÃO

O estudo da administração como ciência remonta ao final do século XIX, através dos estudos de Frederick Taylor e a partir do início do século XX, com Henry Fayol. Ambos, e outros autores relevantes daquela época, enfatizaram a importância de ordenar primeiramente as tarefas colocando-as nos processos industriais. A grande preocupação era a eficiência da produção, através da manufatura de produtos de qualidade, em grandes volumes e com custos baixos.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 44) citam a ideologia de Taylor, materialista, afirmando que é necessário “a identidade de interesses de empregadores e empregados, a partir da influência da eficiência da produção, para obter a prosperidade de ambos”.

Taylor (apud LACOMBE; HEILBORN, 2003) chegou a mencionar indiretamente as funções da administração, mas coube a Fayol, em seu livro de 1916, abordá-las com clareza, da seguinte forma (LACOMBE; HEILBORN, 2003):

Atividades gerenciais: (1) planejar; (2) organizar; (3) comandar; (4) coordenar; (5) controlar.

Dessa forma se iniciou a **administração clássica** nas empresas, ainda sem clareza no relacionamento entre empregados e patrões, tampouco havia a menção de algo que lembrasse carreira.

Lacombe e Heilborn (2003) estabelecem a inclusão do cuidado das pessoas e suas carreiras como algo bem mais recente, a partir do final da Segunda Grande Guerra. Os mesmos autores, porém alertam que os fundamentos deixados pelos autores clássicos, a busca frenética pela eficiência, segue sendo algo muito presente nas organizações atuais.

Isso gera um bom motivo para reflexão, certo? Qual é a relação entre indivíduos e empresas nas organizações modernas? As empresas são boas gestoras da carreira dos colaboradores? Você sente que sua carreira é realmente apoiada por sua empresa?

Neste tópico, estudaremos essas e outras interessantes questões.

2 A INFLUÊNCIA DA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO

O ambiente em que as organizações modernas interagem é, notoriamente, dinâmico e competitivo. Uma das características mais requeridas, não importando o ramo de atuação, é de empresas cujas pessoas e estruturas se adaptem rapidamente às mudanças. Há pouco espaço, observam vários autores, para estruturas rígidas e pessoas que se comportam de maneira meramente reativa.

Dentro dessa dinâmica se torna essencial uma abordagem mais detalhada a respeito da: arquitetura organizacional, a motivação e os fatores que a afetam diretamente o desempenho e motivação, aspectos importantes no desenvolvimento de carreiras.

2.1 ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

É possível que no ambiente profissional, a alta demanda por eficiência tenha favorecido o surgimento de uma tendência já observada por Pinchot (1997), na qual a empresa incentiva uma concorrência entre os setores internos de uma empresa, dentro da própria empresa, como forma de torná-la mais dinâmica. Segundo seu raciocínio, cada departamento da empresa atua como uma microempresa, concorrendo com outros departamentos internos e outras empresas.

De qualquer forma, o tratamento que se tem dado à arquitetura organizacional, pode se tornar fonte de vantagem competitiva, pois favorece a motivação e a troca de fluxos de trabalho entre equipes internas, empresa-fornecedor e empresa-cliente.

A importância do tema já havia sido salientada por Haak (1998, p. 2, grifos nossos), que declarou que:

alguns psicólogos organizacionais (Chris Argyris, Douglas McGregor e Frederick Herzberg) lançaram a ideia de que as **estruturas organizacionais**, os estilos de liderança e a organização geral do trabalho poderiam ser modificados para gerar cargos enriquecidos e que promovessem a motivação, através do autocontrole e criatividade.

Dessa forma, há uma clara necessidade de se abordar o estudo do desenho organizacional e se descobrir formas de torná-lo mais favorável ao sucesso.

Ainda sobre o desenho organizacional, Lopes (1998) cita em sua obra uma pesquisa elaborada pela organização Blunt & Jones, "Managing Organizations in Africa", na qual há a comparação da arquitetura de empresas de vários países. O Brasil, segundo a mesma pesquisa, possui empresas com alto grau de verticalização, alta quantidade de homens em seus quadros e de baixo

individualismo na consecução das tarefas. Esses dados são observados também no mercado financeiro nacional e chamam a atenção pelo fato de serem o inverso do percebido em empresas estadunidenses, estas que, continuamente, são lembradas como modelos de eficiência administrativa e financeira. Essa constatação pode suscitar questionamentos sobre os motivos desse fenômeno e também sobre os desenhos organizacionais que podem favorecer o sucesso empresarial.

Nadler, Gerstein e Shaw (1993) citam em sua obra que as empresas que mais têm chance de sobreviver são as que desenvolveram a capacidade de reagir a desafios, por meio do desenvolvimento de estratégias que são fortalecidas com cinco qualidades que os autores consideram essenciais (adaptabilidade, flexibilidade, sensibilidade, decisão e rapidez). E, conceituam a organização como uma arquitetura com visão “mais abrangente dos elementos do projeto dos sistemas sociais e de trabalho que formam uma grande empresa complexa [...] A arquitetura inclui, portanto, a estrutura formal [...] a natureza da organização informal [...] socialização e desenvolvimento [...]”. (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1993, p. 1).

Como ilustração, os mesmos autores relacionam em sua obra, uma série de itens (forças), que segundo suas opiniões contribuem para aumentar a pressão sobre as organizações nesta época altamente competitiva:

QUADRO 7 – FORÇAS QUE CONTRIBUEM PARA AUMENTAR A PRESSÃO SOBRE AS ORGANIZAÇÕES

Força	Componente de Mudança
Tecnologia.	O crescente índice de mudança ameaça as posições e investimentos existentes.
Competição.	Um número crescente de competidores eficientes está surgindo nas principais indústrias.
Excesso de oferta.	A capacidade de ofertar a maioria dos produtos e serviços é superior à demanda.
Globalismo.	A competição ocorre hoje em escala global.
Expectativas do cliente.	Tendo mais escolhas, os clientes esperam maior valor, qualidade e serviço.
Participação do governo.	Os governos passaram a apoiar mais as indústrias de seus países.
Dinâmica da força de trabalho.	Modificações na constituição da força de trabalho, inclusive sexo, raça, nível educacional e distribuição etária estão criando uma força de trabalho radicalmente diferente do passado.

FONTE: Nadler Gerstein Shaw (1993, p. 3)

Nadler, Gerstein e Shaw (1993) enfatizam que quando os gestores se referem à organização, normalmente têm em mente os elementos ou estruturas formais criadas para executar as estratégias da empresa e complementam ainda que:

se observa nos últimos anos uma mudança de foco, que passou do organograma para um conceito mais amplo, chamada de arquitetura organizacional, que, além da estrutura formal se preocupa em estudar e avaliar os projetos de práticas de trabalho, a natureza da organização informal, e os processos de seleção, socialização e desenvolvimento de pessoal. (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1993, p. 3).

Essa abordagem pode parecer natural atualmente, porém surgiu nos estudos de Frederick Taylor, que desenvolveu um modelo científico de organização, no qual a especialização do trabalho em tarefas mais simples possíveis, especificação cuidadosa das tarefas em detalhes, repetição das atividades com o menor nível de variedade possível, eliminação de qualquer iniciativa e trabalho cerebral do pessoal operacional.

Os mesmos autores citam que nessa época, o sociólogo alemão Max Weber formulou um modelo de administração chamado de burocracia, que pode ser resumido nos seguintes elementos:

- as organizações devem ser construídas em torno de um sistema claro de relações hierárquicas, com maior iniciativa na tomada de decisão, à medida que se sobe na hierarquia;
- as organizações devem ser governadas por um conjunto claro e coerente de regras e procedimentos escritos cobrindo todos os cargos, tanto operacionais como administrativos;
- os ocupantes dos cargos devem ser qualificados para desempenhar suas tarefas; portanto, a competência técnica deve ser a base para o preenchimento de cargos e promoções. (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1993, p. 97).

Nadler, Gerstein e Shaw (1993) alegam que, atualmente, é difícil imaginar o avanço que essas abordagens propiciaram às empresas da época, organizando-as e elevando sua produtividade a níveis nunca antes alcançados, devido ao grande desempenho individual e muitas melhorias na coordenação das unidades organizacionais.

Contudo, os autores que estudaram o tema indicam que o sucesso da organização funcionando como máquina teve um custo alto. Faltavam motivação e criatividade na organização, pois o potencial humano não podia ser aproveitado. Suas atividades eram demasiadamente limitadas, repetitivas e com pouca iniciativa. Face às limitações, com o passar dos anos a abordagem burocrática teve ampliações de percepção, até o ponto no qual os aspectos humanos e o bem estar, passaram a ser vistos como essenciais para o desempenho organizacional.

Dentro desse contexto surge a definição de arquitetura organizacional como:

a arte de modelar o espaço organizacional para satisfazer necessidades e aspirações humanas. Mas o que é espaço modelado pelos arquitetos organizacionais? Os arquitetos tradicionais trabalham no espaço tridimensional no qual as pessoas se movimentam. Da mesma maneira, os arquitetos organizacionais trabalham no espaço comportamental em que as pessoas atuam. (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1993, p. 6).

No quadro a seguir, Nadler, Gerstein e Shaw (1993) apontam algumas formas de arquitetura organizacional que poderão ser comuns num futuro próximo:

QUADRO 8 – FORMAS E CARACTERÍSTICAS ARQUITETÔNICAS EM EVOLUÇÃO

Formas	Características
Equipes de trabalho autônomas.	São as equipes autoadministradas, responsáveis por todo um segmento do trabalho, ou um segmento completo do processo.
Sistemas de trabalho de alto desempenho.	Expressão utilizada para descrever uma abordagem do projeto organizacional que enfatiza a integração deliberada dos sistemas de trabalho social e técnico.
Alianças e <i>Joint Ventures</i> .	União de empresas onde a convergência de talentos e vantagens individuais é convertida em benefício das empresas envolvidas.
<i>Spinouts</i> .	Pessoas ou empresas surgidas a partir da liberação da criatividade empresarial, com forte tendência de independência e que passam a prestar serviços para a empresa-mãe.
Redes.	As empresas evoluirão no sentido de uma combinação de operações sobre as quais têm propriedade local, alianças, <i>joint ventures</i> , <i>spinouts</i> e subsidiárias adquiridas não serão empresas de <i>holding</i> , mas sim ligadas no que será chamado de redes organizacionais.
Organizações autoprojetadas.	Empresas que, acompanhando o ritmo crescente das mudanças, serão capazes de se reformular e se adaptar às novas situações. Tais organizações serão capazes de criar rapidamente equipes de projetos, apoiadas fortemente em tecnologia.
Limites imprecisos.	Os limites que definem as organizações se tornarão menos precisos. Os elementos arquiteturais contribuirão para essa imprecisão.
Trabalho de equipe na cúpula.	Finalmente, com a evolução dessas novas formas, ocorrerá uma modificação na cúpula das empresas. A diversidade, incerteza e as múltiplas relações a serem administradas criarão maiores exigências em nível executivo e, embora continue havendo a figura do diretor executivo principal, surgirão estruturas de equipes na cúpula das organizações.

FONTE: Nadler Gerstein Shaw (1993, p. 5-7)

3 PRINCÍPIOS DO ENCARREIRAMENTO ORGANIZACIONAL

Não raro a participação da empresa no encarreiramento funcional é mal entendida e gera frustrações, pois muitas vezes se acredita que os planos de carreira desenvolvidos irão tornar evidente e certa a trajetória individual dentro da organização.

A realidade é outra, porque as empresas, por mais competentes e bem intencionadas, não possuem a capacidade de gerir um sistema de administração de carreiras que possibilite resolver todas as demandas, nem mesmo propicia satisfação individual com o passar do tempo para a maior parte dos funcionários.

Resende (2002, p. 73) afirma que dentro da empresa “a administração de RH não evoluiu a ponto de incorporar, na prática, o sistema ou atividade de planejamento de pessoal, de modo abrangente, ou de carreira, de modo específico”.

Macêdo (2005, p. 21) é ainda mais rigoroso ao denominar como o “primeiro pecado capital” da carreira a transferência da responsabilidade dela para a empresa. O equívoco “começa quando o executivo confia seu futuro a uma organização”.

Chocante? Sim, porém é importante pensar a esse respeito quando se avaliam as perspectivas de carreira.

É necessário entender os princípios e processos envolvidos nas carreiras desenvolvidas dentro das organizações. Isso será abordado nos próximos itens.

3.1 ESTRUTURA DA CARREIRA

As empresas adotam técnicas, métodos e instrumentos de administração da carreira dos seus recursos humanos, seja isso de maneira mais ou menos estruturada. A esse conjunto de capacidades aplicadas denomina-se Sistema de Administração de Carreiras.

Dentro desse sistema, devidamente alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa, estão incluídas atividades tão diversas como: a escolha de requisitos de acesso à carreira e a formatação e características das estruturas de carreira.

Sobre a estrutura de carreira, normalmente são considerados quatro modelos distintos: Carreira Vertical; Carreira Paralela Simples; Carreira Paralela em formato de “Y” e a Carreira Paralela Múltipla. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010; DUTRA, 1996; RESENDE, 2002).

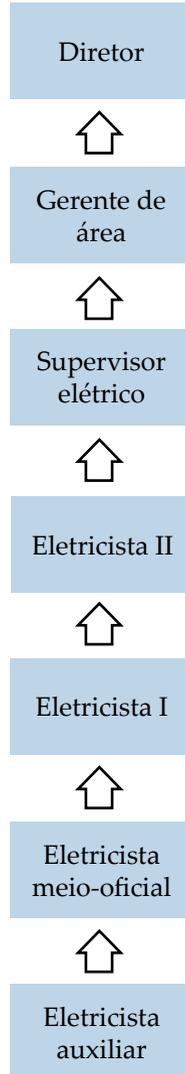
Nos próximos itens, discutiremos isso detalhadamente.

3.1.1 Carreira vertical

O delineamento vertical da carreira, também chamado de linear, é o modelo mais tradicional de carreira, que remonta às primeiras configurações de trajetória profissional, oriundas da industrialização do início do século XX.

O aspecto geral da carreira vertical, de fácil compreensão, até por ser a realidade da maior parte das empresas, é o seguinte:

FIGURA 4 – CARREIRA VERTICAL



Fonte: O autor

Na carreira vertical, linear, o indivíduo progride dentro de uma estrutura definida e rígida de cargos, de maneira progressiva e crescente, com pouca possibilidade de intercâmbio entre áreas. Neste modelo, há características evidentes dos sistemas mais tradicionais de carreira, conforme o quadro a seguir.

QUADRO 9 – CARACTERÍSTICAS DA CARREIRA VERTICAL E SEUS IMPACTOS NA EMPRESA E NA PESSOA

Carreira Vertical	Característica
VINCULAÇÃO DA CARREIRA	<ul style="list-style-type: none"> ● Ligação direta a cargos e à estrutura organizacional.
IMPACTOS NA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> ● Pressionam a criação de novos níveis organizacionais. ● Pressão nas melhores classificações para os cargos. ● O <i>status</i> do cargo é transferido para seu ocupante. ● O profissional pode esconder-se atrás do cargo.
IMPACTOS PARA A PESSOA	<ul style="list-style-type: none"> ● Remuneração atrelada à posição do cargo no mercado. ● Ascensão vinculada aos níveis existentes.

FONTE: Adaptado de: Dutra (1996, p. 78)

O modelo de carreira vertical é o mais usual nas organizações, até por ser de simples gerenciamento e os funcionários o entenderem rapidamente. No entanto Dutra (1996, p. 82) faz alerta em relação às suas limitações, notoriamente:

- Dentro da carreira, a pessoa não tem opções para outras trajetórias, devendo subordinar-se às determinações da empresa.
- O topo deste tipo de carreira geralmente é configurado com posições gerenciais, não oferecendo alternativa para as pessoas que preferem fixar-se numa carreira mais técnica.
- As estruturas em linha, por estarem muito atreladas a áreas funcionais e possuírem características de pouca flexibilidade, são pouco adequadas a empresas que necessitam de maior mobilidade para realocação de pessoas ou para a reconfiguração de suas estruturas organizacionais.

3.1.2 Carreiras paralelas

No modelo de carreira paralela ocorre uma modernização dos sistemas mais tradicionais de carreira, proporcionando ao indivíduo a possibilidade de adaptar os diferentes interesses e aptidões a uma forma mais flexível de carreira.

Normalmente, o desenvolvimento das carreiras está vinculado à forma que as estruturas da empresa estão delineadas. Dessa forma, o encarreiramento paralelo vem suprir deficiências evidentes do modelo vertical (linear), pois permite formas simultâneas de escolha que dão acesso a melhores remunerações, *status* e desafios mais complexos sem a obrigação de se seguir uma linha única e rígida, como visto na figura do item anterior.

As carreiras paralelas comportam três submodelos, carreira paralela simples, em formato de “Y” e paralela múltipla, conforme a seguir.

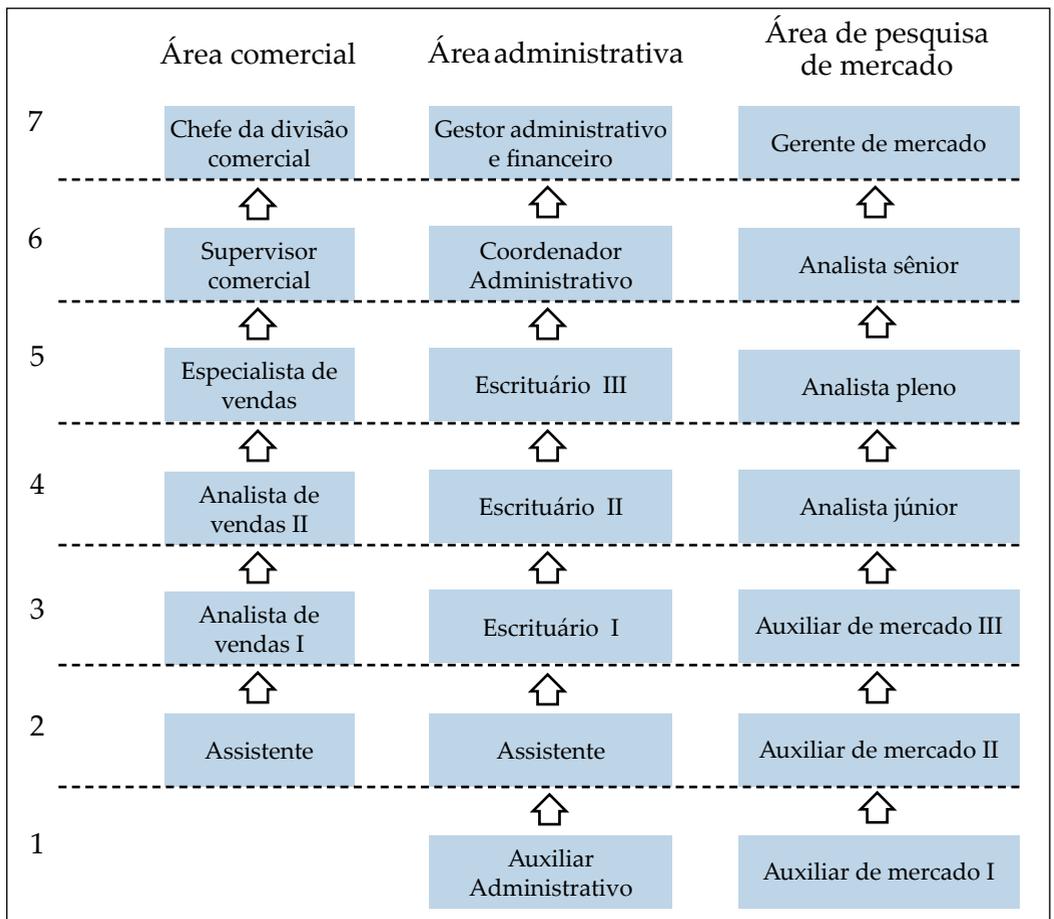
3.1.2.1 Carreira paralela simples

Esta forma de encarreiramento permite intercâmbio funcional entre áreas aderentes, portanto, com características comuns. O encarreiramento paralelo simples permite que o funcionário possa se candidatar a áreas de seu interesse, conforme sua qualificação, experiência e oportunidades disponíveis.

Portanto, além de oferecer aos funcionários um horizonte profissional mais amplo, admite acesso a posições com crescente remuneração, *status* e complexidade de funções, com maior possibilidade de adequação entre as necessidades da empresa e do próprio indivíduo.

Exemplo da estrutura paralela de encarreiramento:

FIGURA 5 – CARREIRA PARALELA SIMPLES



Fonte: O autor

Percebe-se que na estrutura paralela há a equiparação entre níveis e a trajetória profissional dentro da empresa pode seguir diferentes percursos, conforme as habilidades e interesses individuais e da organização. Portanto, o profissional pode, por exemplo, ser Analista de Vendas I (Área comercial) sabendo sua posição hierárquica e tendo possibilidade de desempenhar funções em outras áreas.



Ao contrário da nomenclatura dos cargos que aparecem na figura anterior, que serve de exemplo, **é fortemente recomendável que os gestores busquem unificá-los para evitar confusões**. Dessa forma, por exemplo, a empresa pode uniformizar a designação “coordenador” para a linha 6 da figura. O resultado seria: “coordenador comercial”, “coordenador administrativo” e “coordenador de pesquisa de mercado”.



Definições importantes:

Tarefa: é a porção mínima de esforço profissional e que requer certa habilidade mental ou física. Quando as tarefas se acumulam a ponto de justificar o emprego de uma pessoa surge, então, a função. Ex.: conferir mensalmente a relação de clientes inativos por região de atendimento, responder solicitações de informações por *e-mail* e telefone ou arquivar documentos.

Função: representa o conjunto de tarefas, deveres e responsabilidades que requerem o esforço concentrado de um indivíduo. Dessa forma, **função** é o menor elemento resultante da divisão do trabalho e **funcionário** é quem realiza uma ou mais parcelas deste trabalho.

Quando há um conjunto de funções similares forma-se o cargo.

Cargo: é a composição de todas as funções desempenhadas por uma pessoa e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. Exemplo: vendedor, supervisor de produção ou programador.

FONTE: Adaptado de: Lacombe; Heilborn (2003, p. 277)

3.1.2.2 Carreira paralela em formato de “Y”

Até o final da década de 1970, a carreira paralela em formato de “Y” era pouco conhecida e, com o aumento da complexidade nas organizações, ficou evidente que alguns profissionais deveriam passar grande parte da sua trajetória profissional concentrados em funções técnicas. Isso se tornou um problema, porque naquela época a carreira vertical (em linha), como observado na figura chamada “Carreira Vertical” (apresentada anteriormente), ainda era a forma mais comum de

encarreamento e, portanto, profissionais técnicos acabavam optando por funções gerenciais como forma de progresso, reconhecimento e melhor salário.

Resende (2002, p. 86) confirma isso ao afirmar que:

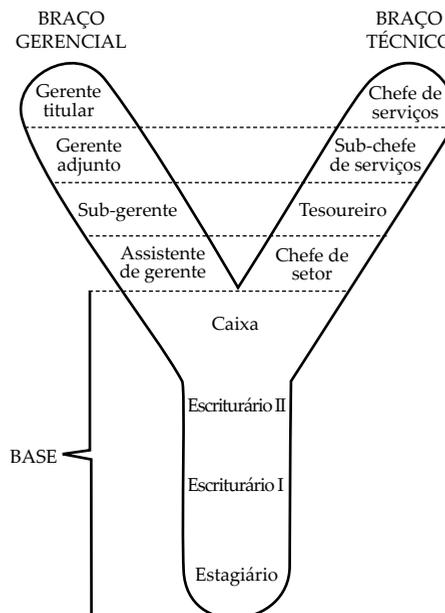
foi necessário introduzir o princípio básico da carreira em “Y”, pois fazia-se necessário formar indivíduos técnicos “para a carreira executiva, em virtude da expansão da produção, e para cuidarem exclusivamente da assimilação e aperfeiçoamento das novas e complexas tecnologias relacionadas com equipamentos (*hardwares*), com sistemas operacionais e fórmulas de obtenções de produtos (*softwares*).

Modernamente o modelo “Y” de carreira foi absorvido por empresas não industriais e suas premissas foram bem assimiladas. Especificamente:

- 1 tem uma base comum tanto para o braço técnico como para o gerencial, garantindo maior flexibilidade na alocação dos recursos humanos nos dois braços da carreira;
- 2 a base do Y tem característica técnica, permitindo que o profissional técnico num estágio mais maduro de sua carreira possa efetuar a opção pela carreira técnica ou gerencial;
- 3 o formato Y para a carreira paralela dá legitimidade técnica àqueles que ocupam posições gerenciais, facilitando o diálogo e sua aceitação como gerente junto àqueles que optaram pelo braço técnico da carreira. (DUTRA, 1996, p. 87).

A figura a seguir ilustra um modelo de carreira em Y, utilizando uma empresa prestadora de serviços (instituição financeira):

FIGURA 6 – CARREIRA PARALELA EM FORMATO DE “Y”



FONTE: Adaptado de: Dutra (1996, p. 88)

Sobre as características dos componentes do encarreiramento Y o quadro adiante os diferencia de maneira detalhada:

QUADRO 10 – CARACTERÍSTICAS DOS COMPONENTES DA CARREIRA PARALELA EM FORMATO DE “Y”

Item	Característica
BASE	<ul style="list-style-type: none"> • sua natureza é técnica e compreende o período de início da carreira do profissional técnico na empresa até sua opção pelo braço técnico ou gerencial da carreira; • a extensão da carreira neste período varia em função da estratégia da empresa para a gestão de seus recursos humanos ou do desenho organizacional adotado para as áreas onde estão alocados os profissionais técnicos; • o número de posições existentes na base está vinculado às pressões de mercado sobre os profissionais técnicos ou à necessidade de sua compatibilização aos instrumentos de carreira adotados para as demais categorias profissionais existentes na empresa.
BRAÇO TÉCNICO	<ul style="list-style-type: none"> • as posições no braço técnico devem guardar a mesma relação com a política de remuneração e benefícios que guarda o braço gerencial; • as posições no braço técnico não precisam ser necessariamente simétricas com o braço gerencial, conforme ilustra a Figura 6; • o braço técnico deve oferecer o horizonte profissional necessário para estimular a permanência do indivíduo na carreira técnica até o final de sua vida ativa, sob pena de o mesmo visualizar uma posição gerencial como sendo seu fim de carreira.
BRAÇO GERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • as posições no braço gerencial devem ser compatíveis à forma como os espaços organizacionais estão arrumados nas unidades onde estão alocados os profissionais técnicos; • estas posições devem estar compatíveis às demais posições gerenciais da empresa em termos de remuneração e benefícios; • os níveis de exigência, o horizonte profissional e os níveis de remuneração e benefícios devem estar tão bem definidos quanto para o braço técnico, sob pena de que os profissionais relutem em optar pelo braço gerencial.

FONTE: Dutra (1996, p. 89)

3.1.2.3 Carreira paralela múltipla

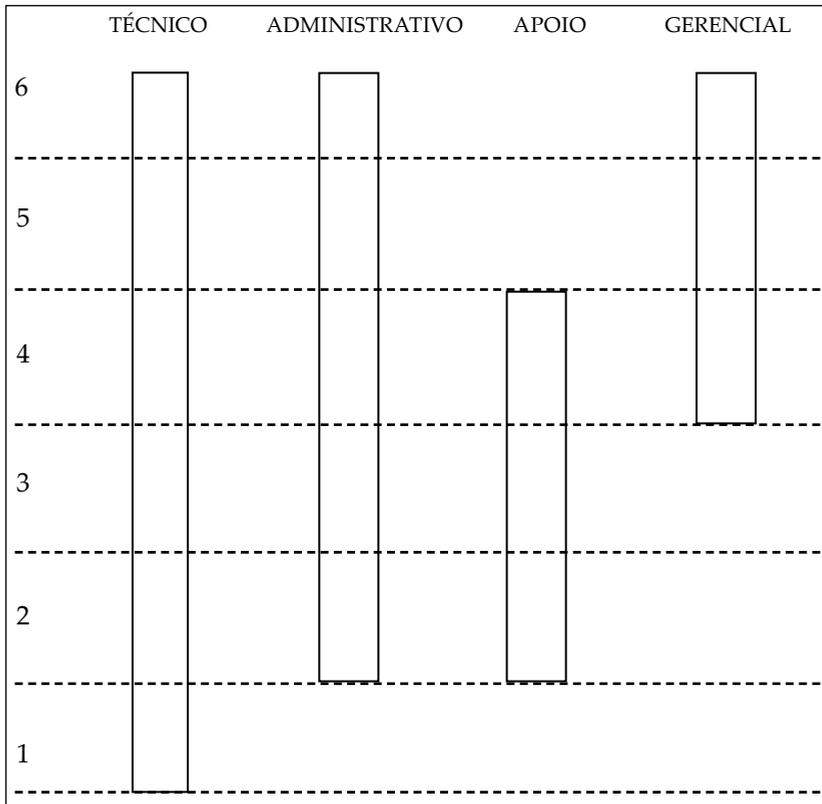
O encarreiramento paralelo múltiplo é um modelo simples, muito usado em empresas atuais, no qual as diversas áreas na empresa têm trajetórias distintas e lineares. Na carreira paralela múltipla há a visão coletiva e abrangente (*vide* o item 2.1.1 desta unidade, que trata a carreira vertical linear).

Uma característica importante da carreira paralela múltipla é a simplicidade, que ocasiona um rápido entendimento dos funcionários. A

limitação do modelo, cuja estrutura de cargos é menos rígida do visto na carreira vertical (linear), ainda assim propicia pouca possibilidade de intercâmbio entre áreas. Isso restringe as opções de crescimento e pode desmotivar os funcionários.

A figura a seguir torna mais compreensível esse conceito.

FIGURA 7 – CARREIRA PARALELA MÚLTIPLA



FONTE: Dutra (1996, p. 88)

3.2 INSTRUMENTOS DE GESTÃO

“São várias as funções de gestão dentro das organizações, de forma evidente: planejar, organizar, prever recursos humanos, liderar, coordenar e controlar”. (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 49-50).

Especificamente a respeito da provisão de recursos humanos, incumbências relacionadas com a formação de uma equipe competente, integrada, motivada e disposta a agir de maneira cooperativa, são elementos essenciais.

Dessa forma, como já visto anteriormente, a correta gestão de carreira é um instrumento poderoso de desenvolvimento organizacional, capaz de tornar os indivíduos dispersos em profissionais focados e motivados. Isso favorece tremendamente as empresas, obviamente.

Mas, quais são as responsabilidades da empresa, chefia e do funcionário no desenvolvimento de carreiras? É isso que será abordado no próximo item.

3.3 PAPÉIS NA GESTÃO DE CARREIRAS

No cotidiano corporativo percebe-se a interação entre os agentes envolvidos nas decisões que envolvem as carreiras dos funcionários, levando-se em consideração as demandas organizacionais. Os autores Milkovich e Boudreau (2010, p. 301) posicionam esse processo de interação como “desenvolvimento de carreira”, que envolve o “planejamento de carreira” e a “administração de carreira”, cujas definições são:

1 planejamento de carreira: é o processo pelo qual o empregado identifica e implementa os passos necessários para atingir as metas da carreira;

2 administração de carreira é o processo pelo qual a organização seleciona, avalia, dá atribuições e desenvolve os empregados, para obter um grupo de pessoas qualificadas a atender às necessidades futuras.

Especificamente sobre as atribuições específicas dos empregados, chefe e organização, Frank J. Minor (apud LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 302) oferece uma referência esclarecedora:

QUADRO 11 – INTEGRAÇÃO ENTRE O PLANEJAMENTO DA CARREIRA E A ADMINISTRAÇÃO DA CARREIRA

Atividades do planejamento da carreira
<p>Responsabilidades dos empregados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fazer a autoavaliação de habilidades 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. <p>Responsabilidade do chefe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 e desenvolver com ele planos de mútuo acordo. • Acompanhar e atualizar os planos dos empregados de forma adequada. <p>Responsabilidades da organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferecer modelos de planejamento de carreira, recursos, aconselhamento e informações necessárias ao planejamento de carreira individualizado.

- Oferecer treinamento em planejamento de desenvolvimento de carreira aos chefes e subordinados, e aconselhamento de carreira aos chefes.
- Oferecer programas de treinamento de habilidades e oportunidades de experiências para o desenvolvimento no trabalho.

Atividades de administração da carreira

Responsabilidades dos empregados:

- Fornecer a seus superiores informações precisas sobre suas capacidades, experiências profissionais, interesses e aspirações quanto à carreira.

Responsabilidade do chefe:

- Validar as informações fornecidas pelos 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 a 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.

Responsabilidades da organização:

- Oferecer um sistema de informações para atender às necessidades do processo decisório dos chefes.
- 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.

FONTE: Frank J. Minor (apud LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 302)

Portanto, fica evidente que cada participante do processo tem responsabilidades e ações específicas, sendo que todos os atos destes acabam modificando a relação entre empresa e funcionário. Portanto, sob a ótica organizacional todos participam da construção das carreiras individuais.

4 LIMITAÇÕES DA CARREIRA PARALELA

O entendimento e aplicação do encarreiramento paralelo representam um progresso na gestão de carreiras, por tudo o que foi visto nesta unidade. Pode parecer, dessa forma, que esse modelo representa a resolução de todas as limitações e problemas, o que não é verdade. Dutra (1996) alerta sobre a necessidade de se adequar o instrumento (carreira paralela) ao ambiente que se insere, respeitando sua cultura organizacional específica, como a empresa está organizada e trabalha e a forma como as decisões são tomadas.

Portanto, o modelo de encarreiramento adotado, seja ele qual for, deve se adaptar à empresa e não o contrário.

As pesquisas de Dutra (1996; 2009) acabaram por indicar alguns elementos básicos essenciais a serem considerados quando houver o uso do modelo de encarreiramento paralelo:

- deve haver rigorosa igualdade entre os braços técnico e gerencial, na carreira em Y, ou entre as diversas trajetórias, nas carreiras múltiplas, de forma que não se instalem sentimentos de perda em nenhum dos lados;
- a equivalência do braço técnico ou das diversas trajetórias profissionais deve ir até o mais alto nível da carreira gerencial da unidade a que pertencem os profissionais. Essa característica é fundamental para que o profissional vislumbre um horizonte de desenvolvimento técnico amplo;
- os critérios para crescimento devem ser bem definidos em todas as trajetórias da carreira paralela, devem ser transparentes e apresentar igualdade entre si. Somente deste modo não haverá sentimento de injustiça e não se criarão ressentimentos;
- as várias trajetórias da carreira paralela devem apresentar claros critérios de permeabilidade, portanto, da possibilidade de se passar de um braço de carreira para outro. Dessa forma não se criarão ressentimentos quando houver troca de profissionais de uma trajetória para outra.



Mais uma carreira de destaque:

Paulo Fernando Pinto de Amorim (47), administrador formado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com pós-graduação em Recursos Humanos e Mestrado pela UFRGS.

Mais de 29 anos de atuação em RH em grandes empresas como Coca-Cola, Gerdau, Iochpe, Adubos Trevo e Dell Computadores. Atuou como professor em Escolas e Universidades como ESPM, FSG, FAPA etc. Prêmios Top ABRH e Top ADVB pela implementação da metodologia de Benefícios Flexíveis. Considerado um dos 50 RHs mais admirados do Brasil nos anos de 2007 a 2011, um dos 10 RHs mais admirados do Brasil em 2010 e 2011, Destaque RH para o Rio Grande do Sul de 2009 a 2011. *Top of mind* Nacional entre os 5 Dirigentes de RH em 2009 e 2010 pela Fênix Editora e Estadão de São Paulo.

Amorim, atualmente, exerce o cargo de Diretor de RH da Dell Computadores da América Latina, uma das maiores empresas de informática do mundo.

Paulo Amorim tem uma rotina profissional muito intensa e sua organização e disciplina são evidentes. De outra forma não conseguiria cumprir sua rotina: 2 viagens longas por mês, 300 e-mails recebidos por dia, 8 horas trabalhadas por dia e, em média, 4 reuniões por telefone, diariamente.

Mais informações:

<<http://atuarhamorim.blogspot.com/>>

<http://revistavocerh.abril.com.br/2011/edicoes/conteudo_638945.shtml>

<http://www.twitter.com/Paulo_Amorim>

LEITURA COMPLEMENTAR**CONSELHOS DE FAYOL AOS FUTUROS ENGENHEIROS
(Extratos de discurso de Fayol pronunciado em 1900)**

Estais contentes, ao pensar que enfim podereis ser úteis, e tendes o legítimo desejo de conquistar uma honrosa situação, em troca da prestação de vossos serviços.

As qualidades que tereis que empregar não são exatamente aquelas que permitem atingir os primeiros postos da escola. Assim, a saúde, a arte de lidar com os homens, as maneiras, que não fazem parte dos exames têm certa influência no sucesso do engenheiro. As circunstâncias também são diversas; não é pois de surpreender o fato dos primeiros e mesmo os superiores não serem sempre os que triunfam.

Não estais preparados para a direção de uma empresa, mesmo pequena. A escola não vos deu nem as noções administrativas, nem as noções comerciais, nem mesmo as de contabilidade necessárias a um chefe de empresa. Mesmo que vos fossem dadas, faltar-vos-ia, ainda, o que se chama *prática, experiência*, e que não se adquire senão no convívio dos homens e das coisas.

Vosso futuro dependerá muito de vossa capacidade técnica, mas dependerá mais ainda de vossa capacidade administrativa. O engenheiro realiza poucas coisas sem a intervenção dos outros, mesmo em seus primeiros passos. *Saber lidar com os homens é para ele uma necessidade imediata...*

Vosso tempo nunca será completamente absorvido pelos vossos trabalhos profissionais, mas não negligencieis vossa instrução geral. Os chefes que vos inspiram maior estima e admiração não cessam, vós o vereis, de instruir-se num esforço constante.

Convençei-vos de que há muito a aprender em torno de vós. O interesse pelas coisas é que faz as coisas interessantes. Tomai nota dos fatos à medida que eles se apresentam ao vosso espírito; se os classificardes com método não tardareis em verificar que fizestes um trabalho útil.

Não há dúvida, se gostardes de vosso ofício, de que encontrareis logo problemas que vos seduzirão e em que vos procurareis aprofundar. Consagrai-lhes vossas horas vagas; investigai o que fazem os outros nos mesmos casos; vede se não deixaram algum problema por resolver.

O saber não é decorrência exclusiva do cumprimento das tarefas cotidianas: instruí-vos pelos livros, pelas revistas, pelo esforço pessoal, pois de outro modo só colhereis decepções.

Tende iniciativa, tende mesmo audácia. O temor das responsabilidades é um índice de fraqueza... Pertenceis à elite intelectual; não deveis, portanto, desinteressar-vos de vosso tempo; deveis estar ao corrente de ideias gerais que agitam a sociedade moderna em todos os domínios.

FONTE: Lacombe Heilborn (2003, p. 12)

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico, vimos que:

- No início da administração como ciência, através de autores clássicos como Frederick Taylor e Henry Fayol, a ênfase estava na busca da eficiência da produção através da manufatura de produtos de qualidade, em grandes volumes e com custos baixos. Nessa época não havia clareza a respeito do relacionamento entre empregados e patrões, sem qualquer menção de algo que lembrasse carreira.
- Os autores que estudaram o tema estabeleceram a inclusão do cuidado das pessoas e suas carreiras como algo recente a partir do final da Segunda Grande Guerra. Porém, esse cuidado com a carreira ainda buscava freneticamente a eficiência organizacional, a produtividade.
- As empresas, por mais que se dediquem, têm limitações evidentes em relação ao gerenciamento das carreiras individuais, para proporcionar satisfação mútua.
- As estruturas de carreira dentro das organizações, normalmente, têm quatro modelos distintos: carreira vertical, carreira paralela simples, carreira paralela em formato de “Y” e a carreira paralela múltipla.
- Na carreira vertical, linear, o indivíduo progride dentro de uma estrutura definida e rígida de cargos, de maneira progressiva e crescente, com pouca possibilidade de intercâmbio entre áreas.
- Sobre a carreira paralela simples, esta forma de encarreiramento permite intercâmbio funcional entre áreas aderentes, portanto, com características comuns. O encarreiramento paralelo simples permite que o funcionário possa se candidatar a áreas de seu interesse, conforme sua qualificação, experiência e oportunidades disponíveis.
- A carreira paralela em formato de “Y” se caracteriza pelos dois braços distintos de encarreiramento: braço gerencial e braço técnico (e ambos partem de uma base de ingresso comum à carreira, dando opção mais tarde de se escolher qual braço o indivíduo seguirá).
- Na carreira paralela múltipla, um modelo simples muito usado em empresas atuais, há trajetórias distintas e lineares, verticalizadas. A carreira paralela múltipla, embora permita uma visão coletiva abrangente, propicia pouca possibilidade de intercâmbio entre áreas. Isso restringe as opções de crescimento e pode desmotivar os funcionários.

- A respeito da gestão de carreira, dentro da perspectiva “Instrumentos de Gestão”, a correta gestão de carreira é um instrumento poderoso de desenvolvimento organizacional, capaz de tornar os indivíduos dispersos em profissionais focados e motivados, mais produtivos e satisfeitos.
- Sobre os papéis na gestão de carreiras, seu entendimento é muito importante, porque no cotidiano organizacional existe constante interação entre os agentes envolvidos: empregados, chefes e empresa.
- Ainda a respeito dos papéis na gestão de carreiras, os autores Milkovich e Boudreau (2010) posicionam esse processo de interação como “desenvolvimento de carreira”, que envolve o “planejamento de carreira” e a “administração de carreira”, cujas definições são:
 - (1) planejamento de carreira: é o processo pelo qual o empregado identifica e implementa os passos necessários para atingir as metas da carreira;
 - (2) administração de carreira é o processo pelo qual a organização seleciona, avalia, dá atribuições e desenvolve os empregados, para obter um grupo de pessoas qualificadas a atender às necessidades futuras.
- As atividades de planejamento e administração de carreira envolvem responsabilidades distintas entre empregados, chefia e empresa.
- Finalmente, acerca das limitações da carreira paralela, ela deve se adequar ao ambiente que se insere, respeitando sua cultura organizacional específica, como a empresa está organizada e trabalha e a forma como as decisões são tomadas (o modelo de encarreiramento adotado, seja ele qual for, deve se adaptar à empresa e não o contrário).
- Ainda sobre as limitações da carreira paralela, é importante ressaltar que deve haver uma rigorosa igualdade entre os braços técnico e gerencial, na carreira em Y, ou entre as diversas trajetórias. Também essencial é a clareza de critérios, que devem ser bem definidos em todas as trajetórias, além de claros critérios de permeabilidade, portanto, da possibilidade de se passar de um braço de carreira para outro.



Que tal trabalharmos um pouco?

Para fixar os conhecimentos deste tópico, procure responder às questões que seguem. Se possível, responda-as com suas próprias palavras e sem olhar o material, para saber o que você realmente conseguiu assimilar neste tópico. Depois de respondidas, volte a ler o texto e confira as respostas. Releia o texto para as questões com respostas erradas.

- 1 A afirmação “no início dos estudos da administração como ciência os autores clássicos davam ênfase ao estudo da carreira, pois queriam entender as pretensões dos funcionários em relação às suas pretensões de carreira” é correta ou incorreta? Justifique a resposta.
- 2 Quais são os quatro modelos distintos de carreira que normalmente encontramos nas empresas?
- 3 Como é o encarreiramento no modelo de “carreira vertical”, também conhecida como linear?
- 4 E na “carreira paralela simples”, como funciona a trajetória profissional?
- 5 Qual é a característica mais marcante na ‘carreira paralela em formato de “Y”’?
- 6 Como ocorre a “carreira paralela múltipla”?
- 7 Como visto, o desenvolvimento de carreira envolve duas etapas: “planejamento de carreira” e “administração de carreira”. Pergunta-se: o que é **planejamento de carreira**? O que é **administração de carreira**?
- 8 Cite uma responsabilidade individual da chefia e da empresa **no planejamento de carreira**.
- 9 Cite uma responsabilidade individual, da chefia e da empresa na **administração de carreira**.
- 10 Existem **limitações** no encarreiramento paralelo? Justifique.

DELINEAMENTO DA ESTRUTURA DE CARREIRA

1 INTRODUÇÃO

Aprofundando os conceitos vistos no tópico anterior, sobre o delineamento corporativo de carreiras e processos decisórios, as empresas habitualmente constroem um sistema de gestão de carreiras. Dentro desse sistema um aspecto a ser ressaltado é a necessidade de se criar um sistema de valorização ou diferenciação, cujo objetivo específico é ordenar as expectativas e demandas da organização, além de valorar as diferentes naturezas de trabalho.

Este delineamento (desenho) de carreira é o ponto de partida para estabelecer os critérios de valorização remuneratória, mobilidade entre funções e possibilidade de migração.

Mais especificamente, a estrutura de carreira dentro do sistema de carreira tem as seguintes funções (CHAMON, 2008, p. 123):

- Estabelecer e organizar as expectativas que a empresa tem em relação às pessoas que nela trabalham.
- Definir o nível de valorização existente entre os trabalhos de diferentes naturezas e diversos níveis de capacitação.
- Instituir critérios de acesso de uma pessoa a trabalhos cuja natureza seja mais valorizada do que a atual.
- Fixar critérios de migração da pessoa entre diferentes ocupações ou áreas e regiões.

Logo, as funções vistas acima acabam por indicar a exigência de estabelecimento de critérios para que haja diferença de remuneração, complexidade de tarefas e *status* entre os funcionários. Veremos isso no próximo item.

2 SISTEMAS DE VALORIZAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO

Lawler III (apud DUTRA, 1996, p. 72) estudou profundamente os sistemas de valorização e diferenciação e afirmou que “esses sistemas podem ser centrados no trabalho executado pelas pessoas (*job-based*) ou centrados na capacitação das pessoas (*skill-based*)”.

Isso é especialmente importante, porque no sistema concentrado no trabalho somente as características do cargo ou função são considerados. O mesmo autor cita que no **sistema baseado no trabalho feito pelas pessoas (*job-based*)** são considerados como categorias de diferenciação:

- Exigências sobre o ocupante da posição, como: experiência, formação, habilidades etc.
- Complexidade do conjunto de atribuições da posição, como: supervisão exercida, contatos, nível de autonomia etc.
- Condições nas quais são exercidas as atribuições da posição e/ou o esforço necessário para tanto, como: insalubridade do ambiente, desgaste físico e mental etc. (LAWLER III apud DUTRA, 1996, p. 72).

Lawler III (apud DUTRA, 1996) afirma que o *job-based* (trabalho feito pelas pessoas) é de fácil aplicação e oferece uma percepção mais rápida de equidade, porém suas limitações são muito evidentes, induzindo à percepção que: (1) o cargo é o que importa e a pessoa não é considerada; (2) os cargos devem ser valorizados em função do nível hierárquico que representam; (3) cargos de mesmo nível hierárquico devem ter uma mesma valorização e (4) as pessoas são valorizadas pelo cargo que ocupam.

Por outro lado, ainda segundo Lawler III (apud DUTRA, 1996, p. 73), “o *skill-based* (**baseado na capacitação das pessoas**) oferece uma alternativa mais harmonizada com as exigências do mundo moderno”. As duas principais vantagens são: (1) flexibilidade e (2) modelo que estimula o envolvimento das pessoas com seu desenvolvimento.



O que é Administração de Carreira, Planejamento de Carreira e Plano de Carreira?

Administração de carreira – “é o processo pelo qual a organização seleciona, avalia, dá atribuições e desenvolve os empregados, para obter um grupo de pessoas qualificadas a atender às necessidades futuras”. (HALL et al. apud MILKOVICH; BOUDREAU, 2010, p. 301).

Planejamento de carreira – “trata-se da etapa da Administração de carreira na qual há interação entre a empresa e o funcionário, com objetivo de alinhar as expectativas mútuas e acordar os objetivos e interesses de ambas as partes”. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 197-203).

Plano de carreira – “é o resultado do planejamento de carreira, um instrumento que formaliza as intenções futuras sobre o indivíduo em relação à trajetória projetada, critérios de promoção e prazos de concretização de etapas, competências requeridas, entre outras dimensões”. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 197-203).

3 MODELAGEM DA CARREIRA

O termo “modelar”, conforme esclarece Moore e Weatherford (2005, p. 535), “é oriundo do termo modelo, portanto, ‘protótipo’. As características principais de protótipo são: (1) é completo; (2) livre de erros; (3) passível de ser executado por seu autor; (4) validado com dados de teste; e (5) acredita-se que transmita valor.

A modelagem, assim sendo, é a aplicação do modelo, de forma adequada e específica pelos envolvidos. A modelagem é validada pelos dados do mundo real. Portanto, “modelo” pode ser entendido como teoria e “modelagem”, a prática.

Dentro do ambiente corporativo, a modelagem de carreiras é a ação de construir uma forma, um padrão, de encarreiramento que atenderá às necessidades da empresa e fará com que as pessoas sintam que seus esforços são valorizados e que se dedicar à organização com empenho é o melhor caminho.

Milkovitch e Boudreau (2010), a esse respeito, oferecem os quatro sistemas de carreira que são mais comuns nas organizações: (1) fortaleza; (2) equipe esportiva; (3) clube; e (4) academia.

Estes sistemas guiam a modelagem de carreira e proporcionam um desenho de carreira específico:

QUADRO 12 – QUATRO SISTEMAS DE CARREIRA QUE INFLUENCIAM A MODELAGEM DE ENCARREIRAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

<p>Muito aberto</p>	<p>Fortaleza</p> <p><i>Ingresso:</i> Recrutamento passivo. Autosseleção do candidato.</p> <p><i>Desenvolvimento:</i> Retenção dos talentos essenciais.</p> <p><i>Saída:</i> Cortes frequentes. Retenção por antiguidade.</p> <p><i>Exemplos:</i> Companhias aéreas, hotéis e comércio varejista.</p>	<p>Equipe esportiva</p> <p><i>Ingresso:</i> Alto nível de atividade. Ênfase nas credenciais. Seleção em todos os níveis de carreira.</p> <p><i>Desenvolvimento:</i> Treinamento informal. Pouca administração de carreira.</p> <p><i>Saída:</i> Alta rotatividade. Carreiras se expandem por vários empregadores.</p> <p><i>Exemplos:</i> Indústria de entretenimento, publicidade e propaganda, empresas de consultoria e advocacia.</p>
<p>Abertura para seleção externa</p>	<p>Clube</p> <p><i>Ingresso:</i> No início da carreira. Ênfase na estabilidade.</p> <p><i>Desenvolvimento:</i> Desenvolve habilidades gerais. Crescimento lento. Etapas preestabelecidas. Ênfase no comprometimento.</p> <p><i>Saída:</i> Baixa rotatividade. Usualmente por aposentadoria.</p> <p><i>Exemplos:</i> Serviço público e empresas de setores específicos, cuja mão de obra tem um ciclo lento de desenvolvimento, como na indústria gráfica.</p>	<p>Academia</p> <p><i>Ingresso:</i> Estritamente no início de carreira. Ênfase no potencial de crescimento.</p> <p><i>Desenvolvimento:</i> Atividade altamente enfatizada. Treinamento extensivo no trabalho. Investimento e patrocínio dos empregados com alto potencial. Planos de carreira elaborados.</p> <p><i>Saída:</i> Baixa rotatividade. Usualmente por aposentadoria. Dispensas incomuns (excetuando-se em épocas ou situações de crise severa).</p> <p><i>Exemplos:</i> Grandes corporações como IBM, Kodak e General Motors.</p>
<p>pouca competição ----- muita competição competição entre os indivíduos pelas promoções.</p>		

FONTE: Adaptado de: Milkovich; Boudreau (2010, p. 298)

4 DESENHO DE CARREIRA

Complementando as informações do item anterior, o delineamento da carreira, também chamado de desenho de encarreiramento, está baseado em fatores como espécie de trabalho, sistema de valorização e diferenciação, além dos tipos de cargos e ocupações.

Autores como Dutra (1996) e Chamon (2008) concordam que as carreiras acabam por serem influenciadas por determinados fatores, especificamente: (1) valores e princípios da empresa; (2) estratégias de negócios e da gestão de pessoas adotada pela organização; (3) particularidades da categoria profissional que o indivíduo pertence; (3) características do mercado que a empresa atua e sua influência no mercado de trabalho; e (4) situação da firma num determinado momento, pois isso influencia as decisões dos seus gestores, inclusive no que se refere à política de recursos humanos.

Assim sendo, o desenho de carreira assume uma faceta dinâmica, pois existem muitos fatores de influência, como vimos anteriormente. Outro aspecto importante é perceber que o desenho de carreira depende da estrutura organizacional que está inserida, basicamente. (CHAMON, 2008, p. 123):

- estruturas em linha – têm como característica principal a sequência de posições alinhadas numa única direção, não oferecendo alternativas às pessoas;
- estruturas em rede – caracterizam-se por apresentar várias opções para cada posição da empresa. Permitem à pessoa estabelecer sua trajetória a partir de critérios estabelecidos;
- estrutura paralela – é a forma mais abrangente e flexível para instrumentalizar a administração. A estrutura paralela engloba, numa mesma estrutura, sistemas de diferenciação centrados no trabalho e sistemas centrados nas pessoas, e a sequência de cargos e posições está atrelada à estrutura organizacional.

Sobre a estrutura em rede, é adequado um esclarecimento adicional, pois sua dinâmica de funcionamento, embora seja condizente com a realidade que observamos agora, tem aspectos positivos e limitantes, como ocorre nos demais modelos abordados.

Portanto, dentro das organizações a estrutura de carreira em rede proporciona diversas opções de trajetória para cada posição, isso é possível através de critérios previamente estabelecidos.

Sobre a **carreira em rede**, Chamon (2008) apresenta características marcantes tanto para o indivíduo quanto para a empresa, da seguinte forma:

Para o indivíduo: (1) possibilidade de múltiplas escolhas de trajetória. Uma boa imagem é a da pessoa que entra numa sala e encontra três portas, escolhe uma e entra em outra sala com mais três portas, escolhe outra porta e

assim por diante; (2) trajetórias profissionais limitadas, conduzindo para a alta gerência; e (3) caminhos preestabelecidos pela empresa, restando à pessoa pouca ou nenhuma condição de interferência.

Para a empresa: (1) pouca mobilidade para reconfigurar estruturas organizacionais, à medida que qualquer modificação implica alteração na estrutura geral de carreiras; e (2) dificuldade para adequar as expectativas das pessoas às necessidades da empresa.



As estruturas em linha e paralelas de carreira foram vistas em detalhes no Tópico 2 desta unidade.



Vamos conhecer alguém que mudou radicalmente de carreira?



Fabiula Bernardes Barbosa (31), mineira de Limeira do Oeste (MG), formada em direito, é empresária no ramo do artesanato.

Fabiula Barbosa foi até 2007 procuradora concursada do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), oportunidade para qual se preparou durante dois anos. Embora tivesse uma carreira estável e com bons benefícios ela não se sentia realizada profissionalmente.

Seu grande sonho era trabalhar com artesanato, algo que a entusiasmava desde a infância. Para iniciar a nova carreira desenvolveu um planejamento detalhado e para conseguir o dinheiro vendeu o próprio carro, além de contrair um empréstimo. No começo as dificuldades foram grandes e a margem de lucro, pequena, era reinvestida no próprio negócio.

Atualmente Fabiula tem duas lojas e passou a fornecer produtos para outras empresas. O faturamento médio mensal é de R\$ 80.000,00 e ela, para adquirir ainda mais competência em sua carreira, se especializou em finanças corporativas pela Fundação Getulio Vargas de São Paulo.

Fabiula Bernardes Barbosa é um ótimo exemplo de quem continuamente reavalia sua trajetória profissional e se dispõe a mudar, correndo os riscos oriundos disso. Esse exemplo, assim como em outros, mostram que o sucesso depende de capacitação e planejamento.

Mais informações:

<http://vocesa.abril.com.br/organize-suas-financas/materia/materia-cap-7-resolucoes-2012-662258.shtml>

<http://g1.globo.com/videos/jornal-hoje/v/hoje-em-casa-ensina-como-dar-uma-nova-cara-a-um-movel-antigo/1509286/#/Edi%C3%A7%C3%B5es/20110514/page/1>

<http://www.ateliecolorart.com.br/>

LEITURA COMPLEMENTAR

QUAL É O SEU PLANO DE CARREIRA?

C. Hilsdorf

Há dois tipos de pessoas nas empresas: as que vivem do plano de carreira que a empresa lhes oferece e as que constroem o seu próprio plano.

Em qual destes grupos você está? A resposta a esta pergunta define suas possibilidades futuras.

Dependendo do tamanho e da filosofia da empresa para a qual você aluga seu tempo, cérebro e talento, ela possuirá ou não um plano de carreira. Claro que as melhores empresas, independentemente do seu tamanho, têm pelo menos uma clara orientação neste sentido. Afinal, se você tem talento e é empreendedor(a), só continuará trabalhando para ela se as perspectivas futuras forem bastante interessantes.

Suponha que você trabalhe em uma empresa que entre outros benefícios lhe oferece um excelente plano de carreira. Minha pergunta é:

Será que você não tem um plano melhor?

O que eu quero dizer com isso é que os planos de carreira oferecidos pelas empresas se baseiam em uma ótica linear de oportunidades, ou seja, eles pressupõem que você vai, ao longo do tempo, galgando condições melhores à medida que evolui como profissional. Estes planos, necessariamente consideram um tipo de expectativa com relação à velocidade com que você aprende e a que cargos você poderá chegar tendo como pré-requisito sua posição atual. Isto é lógico e compreensível, mas muito embora estes planos possam ser excelentes, eu volto a lhe perguntar:

Será que você não tem um plano melhor?

Será que você não pode aprender mais rápido e ousar posições mais elevadas dentro da organização? Será que você, ao contrário de seguir um plano linear não pode dar uma espécie de salto quântico?

Existem muitos planos para a sua carreira: seu marido ou esposa tem um que consideram o ideal para você. Seu chefe tem outro, seus colegas de trabalho têm outro, a empresa, institucionalmente, prevê um modelo, e assim sucessivamente, mas...

Será que você não tem um plano melhor?

Todos podem observar de onde você vai partir, mas pouquíssimos podem imaginar onde você pode chegar, e isto inclui você!

Em 1868, nascia em plena Inglaterra vitoriana, conhecida por seu exacerbado conservadorismo, uma mulher chamada **Gertrude Bell**. A sociedade vitoriana tinha um “plano de carreira” para ela. Caso Gertrude se permitisse tornar produto do meio em que vivia, seria uma dama recatada, sexualmente reprimida e sem nenhuma expressão política. Mas Gertrudes ousou e elaborou um plano melhor tornando-se a primeira mulher a receber o prêmio de primeiro lugar em História Moderna da Universidade de Oxford, e ainda:

- *Deu a volta ao mundo duas vezes.*
- *Era esgrimista de primeira categoria e Montanhista.*
- *Foi a primeira mulher a escalar o Engelhorn na Suíça.*
- *Aos 23 anos de idade visitou a Pérsia desenvolvendo fluência no idioma, estudou antropologia e realizou inúmeras descobertas arqueológicas.*
- *Durante a Primeira Guerra Mundial, por ser profunda conhecedora do universo árabe, foi designada para o Serviço de Inteligência Britânica.*
- *Tomou parte na força expedicionária da Mesopotâmia.*
- *Foi indicada por Winston Churchill como Secretária de Assuntos Orientais junto à Comissão do Alto Comando no Iraque.*
- *Foi a única mulher a participar da conferência no Cairo sobre o futuro da Mesopotâmia (Irã e Iraque).*



Gertrude Bell, 1909, visitando escavação arqueológica na Mesopotâmia.

Gertrude ousou não seguir o "plano de carreira" que a sociedade vitoriana oferecia às suas mulheres. Gertrude preferiu escrever uma nova história a ler o roteiro que lhe ofereciam.

Ninguém poderia imaginar aonde ela chegaria, nem mesmo ela. Ela deu verdadeiros saltos quânticos, e passou por cima de inúmeros homens brilhantes - que seguiam seu plano de carreira político e acadêmico - e da imensa maioria das mulheres da sua época.

Gertrude deu a si mesma alternativas, ousou construir seu próprio plano de vida seguindo seu coração, e não modelos preestabelecidos.

Seguir um plano de carreira pode significar para algumas pessoas não atingir na plenitude o seu potencial, deixando de escrever sua própria história para adaptar-se a um modelo desenvolvido por outras pessoas. Pode significar estacionar na gerência enquanto você tem competência para a presidência, neste caso todos perdem!

As empresas oferecem um plano de carreira para que você saiba que ela se preocupa com o seu futuro profissional, mas isto não quer dizer que esta alternativa seja a única e nem a melhor, é apenas uma das inúmeras possibilidades.

Trabalhe buscando a excelência e a alta *performance*, ampliando seus horizontes e buscando intensamente a sua autorrealização. Considere o plano de carreira oferecido pela empresa como a expectativa linear do desenvolvimento da sua carreira, mas dedique-se a realizar seu salto quântico, superando as melhores expectativas a seu respeito e, jamais esqueça a cada conquista de considerar que:

Com certeza você tem um plano ainda melhor!

FONTE: HILSDORF, C. Qual é o seu plano de carreira? Disponível em: <http://www.artigosinformativos.com.br/Qual_e_o_seu_plano_de_carreira_Linhares_Espirito_Santo-r1130980-Linhares_ES.html>. Acesso em: 18 dez. 2011.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico, vimos que:

- Normalmente as empresas constroem um sistema de gestão de carreiras com um sistema de valorização ou diferenciação. O objetivo específico disso é ordenar a expectativa e a necessidade da empresa, além de valorizar as diferentes formas de trabalho.
- O delineamento (desenho) de carreira é o ponto de partida para estabelecer os critérios de valorização remuneratória, mobilidade entre funções e possibilidade de migração.
- As principais funções da estrutura de carreira dentro do sistema de carreira são:
 - (1) estabelecer e organizar as expectativas que a empresa tem em relação às pessoas que nela trabalham;
 - (2) definir o nível de valorização existente entre os trabalhos de diferentes naturezas e diversos níveis de capacitação;
 - (3) instituir critérios de acesso de uma pessoa a trabalhos cuja natureza seja mais valorizada do que a atual;
 - (4) fixar critérios de migração da pessoa entre diferentes ocupações ou áreas e regiões.
- Há dois tipos de diferenciação na construção de um modelo de carreira: baseado no trabalho executado pelas pessoas (*job-based*) ou baseado na capacitação das pessoas (*skill-based*).
- O sistema baseado no trabalho feito pelas pessoas (*job-based*) é de fácil aplicação, mas tem limitações claras, como: (1) o cargo é o que importa e a pessoa não é considerada; (2) os cargos devem ser valorizados em função do nível hierárquico que representam; (3) cargos de mesmo nível hierárquico devem ter uma mesma valorização; e (4) as pessoas são valorizadas pelo cargo que ocupam.
- Já no sistema *skill-based* (baseado na capacitação das pessoas), uma forma mais harmonizada com as exigências do mundo moderno, há duas principais vantagens: (1) flexibilidade; e (2) modelo que estimula o envolvimento das pessoas com seu desenvolvimento.
- Administração de carreira é a forma com a qual a empresa seleciona, avalia, dá atribuições e desenvolve os empregados. O objetivo é obter um grupo de pessoas qualificadas para atender às necessidades da organização.

- Planejamento de carreira é uma etapa da administração de carreira que se procura relacionar a empresa e o indivíduo. A meta é alinhar as expectativas de ambos os lados, empresa e funcionário, buscando concordância no delineamento dos objetivos e interesses das partes.
- Plano de carreira pode ser entendido como o resultado do planejamento de carreira. O plano de carreira é um instrumento formal, que esclarece as pretensões do indivíduo em relação à trajetória projetada. Nesse plano, os critérios de promoção são evidenciados, assim como prazos de concretização de etapas, competências requeridas e outras dimensões.
- A modelagem de carreira dentro da organização é a ação de construir uma forma, um modelo de encareiramento que atenderá às necessidades da empresa e fará com que as pessoas se dediquem à empresa.
- Desenho de carreira é a expressão estrutural e específica da modelagem de carreira, considerando determinados fatores, especificamente: (1) valores e princípios da empresa; (2) estratégias de negócios e da gestão de pessoas adotadas pela organização; (3) particularidades da categoria profissional que o indivíduo pertence; (3) características do mercado que a empresa atua e sua influência no mercado de trabalho; e (4) situação da firma em um determinado momento, pois isso influencia as decisões dos seus gestores, inclusive a respeito da política de recursos humanos.
- O desenho de carreira depende da estrutura organizacional em que está inserido, basicamente: (1) estruturas em linha; (2) estruturas em rede; e (3) estrutura paralela.
- Sobre a estrutura em rede há características específicas para os indivíduos e empresas, mais detalhadamente: para o indivíduo – possibilidade de múltiplas escolhas de trajetória. Para a empresa – pouca mobilidade para reconfigurar estruturas organizacionais, pois qualquer modificação implica alteração na estrutura geral de carreiras.



Agora que concluímos o Tópico 3, vamos trabalhar os conteúdos, realizando as atividades a seguir:

- 1 O texto de apoio deste tópico, “Qual é o seu plano de carreira?”, traz o seguinte trecho:

Gertrude ousou não seguir o “plano de carreira” que a sociedade vitoriana oferecia às suas mulheres. Gertrude preferiu escrever uma nova história a ler o roteiro que lhe ofereciam.

Ninguém poderia imaginar aonde ela chegaria, nem mesmo ela. Ela deu verdadeiros saltos quânticos, e passou por cima de inúmeros homens brilhantes - que seguiam seu plano de carreira político e acadêmico - e da imensa maioria das mulheres da sua época.

Gertrude deu a si mesma alternativas, ousou construir seu próprio plano de vida seguindo seu coração, e não modelos preestabelecidos.

Em que momento ou situação da sua trajetória profissional, você agiu de maneira decidida, embora a opinião de outras pessoas estivesse contrária? O que aconteceu?

- 2 Como visto, existem dois tipos de diferenciação na construção de um modelo de carreira: *job-based* e *skill-based*. O que significa cada um deles? Dê um exemplo para cada um.

ELEMENTOS INFLUENCIADORES DO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA: LIDERANÇA E AUTOLIDERANÇA, CONFLITO E CULTURA ORGANIZACIONAL

1 INTRODUÇÃO

Bill George, pesquisador, relacionou alguns questionamentos que ele ouviu durante sua trajetória profissional e que buscou resposta, o como respondê-las (GEORGE, 2009, p. 7):

- *Qual é a motivação da minha liderança?*
- *Como encontrar um trabalho em que eu possa fazer a diferença?*
- *Será que eu realmente quero dedicar meu talento à área de negócios?*
- *Como me manter fiel aos meus valores quando há tantas pressões para que eu me desvie deles?*

Essas e outras perguntas, mesmo em sua própria região, podem ser diariamente ouvidas nas organizações e as respostas estão ligadas ao “como” os indivíduos se portam diante das atitudes de liderança, próprias ou de outros, como reagem aos conflitos e como se portam em relação à cultura organizacional em que estão inseridos.

Portanto, entender esses temas, que nos influenciam diariamente, pode contribuir muito na construção de uma carreira mais gratificante e equilibrada.

Neste tópico, estudaremos em detalhes os elementos influenciadores do desenvolvimento de carreira, sob a luz de consistentes autores dos assuntos relacionados.

2 LIDERANÇA E AUTOLIDERANÇA

É importante ressaltar o papel assumido como líder do processo de desenvolvimento de carreiras, própria ou de outras pessoas, para que haja condições favoráveis de serem bem-sucedidas em seus desafios.

Segundo alguns autores, há uma linha de pensamento que sugere que o posicionamento como “líder” deva servir como uma referência aos demais colaboradores da organização, contudo se torna necessária uma abordagem mais detalhada a respeito desse tema.

A importância da liderança tem amplo respaldo em pesquisas, de forma que autores como Tolfo e Piccini (1998) afirmam que uma proposta de aprimoramento pessoal passa necessariamente pela compreensão mais aprofundada do tema. Esses autores relatam em sua pesquisa, que abrangeu uma amostragem inicial de quatro mil empresas com mais de 300 funcionários, que o item segurança e confiança nos seus líderes é um dos oito itens que mais destaque receberam, segundo a percepção de existência por parte dos funcionários das 10 empresas com as melhores práticas empresariais no Brasil. Faz sentido, até porque a credibilidade é um dos aspectos fundamentais no momento que, por exemplo, uma promoção na carreira está sendo considerada.

Isso mostra que entender o perfil de liderança, suas características, é algo muito benéfico para o desempenho individual, face suas várias dimensões de abrangência. Esse “buscar” o entendimento exige perspicácia individual, pois várias são as dimensões envolvidas na liderança. Por exemplo, em relação ao “diálogo”, se ele existir de maneira aberta, com o objetivo de abrir um canal de comunicação com base na empatia e interesse legítimo pelo outro, a pessoa percebida como líder, mesmo sem uma função de chefia, aumentará muito suas chances de sucesso.

Em outras palavras, isso já foi mencionado por Bergamini (1994), que atribui como essencial a esse líder, que pode ser um líder a partir de si mesmo (autolíder), sem cargo de direção, o autoconhecimento, de forma ser possível conhecer em maior profundidade os demais. Dessa forma, quando possuidor de uma boa sensibilidade interpessoal, o líder (ou autolíder) poderá corresponder melhor às expectativas gerais, melhorando suas possibilidades de construir um bom encareiramento.



Os conceitos de **autolíder** e **autoliderança** são relativamente novos, embora sejam estudados há muito tempo. Autores como Charles Manz e Henry Sims (1993) definem o autolíder como sendo o indivíduo que, mesmo sem ter um cargo formal de chefia, efetua ações de autodesenvolvimento e a partir de si busca a motivação e potencial que necessita. Manz e Sims (1993) chegam a afirmar que ninguém pode dirigir outras pessoas de maneira efetiva se primeiramente não souber dirigir a si próprio.

Os mesmos autores relacionam características para desenvolvimento da autoliderança:

Estratégias centradas no comportamento:

- Estabeleça metas pessoais.
- Verifique constantemente se as metas pessoais estão sendo atingidas, em caso negativo, corrija o rumo.
- Efetue exercícios frequentes de auto-observação e autopercepção.
- Permita-se ter recompensas pessoais a cada conquista, mesmo que pequenas.
- Seja atento às próprias falhas e seja rápido na correção de ação.

Estratégias centradas na cognição e sentimento:

- Aproveite a sensação de competência oriunda das ações bem executadas.
- Perceba os impactos que a autonomia tem em você.
- Busque um propósito que o entusiasme.
- Estabeleça padrões de pensamento construtivo.
- Analise com atenção seus valores pessoais, suas crenças.
- Esteja atento às imagens e diálogos mentais que passam por sua cabeça.

FONTE: Adaptado de: Manz; Sims (1993)

O que foi abordado em relação à liderança pode causar certa estranheza, pois normalmente estamos familiarizados com os papéis tradicionais de chefia (planejamento, controle, direção e organização). Porém podemos estar menos habituados ao papel de facilitador. Facilitar significa exatamente tornar mais fácil para que pessoas ou grupos de pessoas realizem seu trabalho, através de uma nova postura individual. A ênfase recai sobre uma nova forma de gerir.

Aliás, nota-se no ambiente corporativo um movimento para que os gerentes e encarregados passem a se portar como facilitadores, pois há uma crescente exigência dos funcionários em ter maior liberdade de ação. Esse fato é aceito pela organização, pois há um entendimento que há uma relação direta disso com a produtividade. Lins e Zúñiga (1998) citam em sua obra essa releitura das teorias de liderança, evoluindo da forma tradicional para a nova visão de liderança.



Quais são os estilos de liderança?

Normalmente são considerados quatro estilos de liderança: (1) **democrático**: que permite a participação dos funcionários no processo de decisão e tenta tornar compatível as diferentes opiniões em um denominador comum; (2) **carismático**: aquele em que o líder imprime sua opinião por seu poder de influência sobre os subordinados; (3) **autoritário**: onde não há a mínima participação dos liderados, sendo que a decisão do líder é determinante; e, (4) **"laissez faire"**: quando o líder não tem nenhuma participação deixando a cargo dos liderados a decisão final que o líder ratificará.

FONTE: Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABS38AH/1o-planejamento-organizacional-dos-recursos-humanos>>. Acesso em: 16 fev. 2012.

Outro autor que tem a mesma visão a respeito desse assunto é Gretz (1996, p. 66), que declara que “o líder de hoje deve ser, mais do que tudo, um facilitador; alguém bastante capaz, para extrair respostas dos outros, inclusive de pessoas que talvez nem tenham consciência do que sabem”.

Não é promissor abordar dessa forma a liderança?



Agora que tivemos contato com as definições de liderança e seus impactos no encarreiramento, que tal assistirmos a um filme para absorvermos ainda melhor os conceitos estudados?

O filme oferece uma história muito interessante, baseada em fatos reais: o período em que Nelson Mandela, vivido pelo ator Morgan Freeman, sai da prisão e se torna presidente da África do Sul. Mandela se torna conhecido mundialmente e passa a se dedicar e a se aproximar aos negros e brancos do seu país, através do *rugby*, esporte ainda pouco conhecido no Brasil.

Matt Damon interpreta o jogador Francois Pienaar, o capitão do time, e será o principal parceiro de Mandela na odisséia de ganhar, pela primeira vez, o título mundial da categoria.

Importante: procure perceber a liderança exercida por Mandela e Pienaar, cada um dentro da sua área de atuação, e os resultados resultantes de estilo. Você conseguiu notar a autoliderança em algum dos personagens?



INVICTUS. Filme. Título original: Invictus. Em cores. Legendado. Duração: 134 minutos. Warner, 2009.

Ainda sobre a liderança, a profunda transformação experimentada pela economia e pelos negócios durante os últimos 20 anos converteu a liderança em fator-chave, que foi ganhando importância nas organizações.

FONTE: Disponível em: <http://www.ucg.br/site_docente/adm/francisco_jose/pdf/liderancaechefia/pdf/ANovaLideranca_WarrenBennis.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2012.

Bennis (2001) menciona estudos que identificaram o grande número de analistas financeiros que faz suas opções de compra de ações segundo a reputação do presidente da empresa. Isso significa que o valor das ações e consequentemente o da própria empresa é resultado da percepção da capacidade de liderança pessoal. Isso faz com que o papel da liderança seja percebido como um fator essencial para o sucesso pessoal e das organizações, independente de seu porte e atividade.

Percebe-se claramente que liderar deixou de ser uma atividade concentrada na produção eficiente de bens e serviços para tratar do desenvolvimento dos relacionamentos com diversas pessoas para criar uma comunidade que produza riqueza.

Em relação ao papel do líder em relação às mudanças, Bennis (2001) cita o ex-presidente da General Electric, Jack Welch, que vê sua tarefa a de escutar as ideias para disseminá-las, expô-las a seus funcionários e compará-las com os modelos de diferentes papéis. Welch ressalta a importância de desenvolver três atividades: seleção de pessoal, alocação dos recursos e difusão das ideias que tem força.

FONTE: Adaptado de: <http://www.ucg.br/site_docente/adm/francisco_jose/pdf/liderancaechefia/pdf/ANovaLideranca_WarrenBennis.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2012.

Sobre o líder e as competências Bennis (2001, p. 75) pesquisa feita com mais de 150 líderes empresariais, que identificou as competências comuns aos líderes eficazes, resumidas pelo autor como quatro seguintes:

- **Direção e significado:** a competência se subdivide em três aspectos: paixão, perspectiva e significado. Esse conjunto pode ser compreendido como a intensidade que se quer algo (paixão), apoiando a visão abrangente do todo para se descobrir oportunidades (perspectiva) e aplicar na realidade empresarial que muitas vezes é discrepante da retórica (significado).
- **Confiança:** o líder deve ser capaz de gerar confiança sustentável através de atitude transparente e leal, pois a liderança está intimamente ligada a relacionamentos.
- **Otimismo:** os líderes exemplares têm inata a forte crença de que as coisas funcionarão bem e que é possível influir nas circunstâncias da vida.

- **Busca de resultados:** mesmo que o líder tenha todas as demais competências bem desenvolvidas, sem resultados a liderança não estará garantida. Jack Welch, conforme mencionado pelo autor, costumava medir o desempenho segundo os resultados em relação à satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários e fluxo de caixa eficaz.

A respeito do “como” formar um líder, o autor se reporta à eficácia da formação no empirismo, afirmando textualmente que “não se aprende muito em livros ou conferências. Aprende-se mesmo com a experiência pessoal”. De forma resumida pode-se entender que a liderança é aprendida basicamente pelo exemplo.

Outro aspecto da liderança é o que mencionado por Bennis (2000), em outra obra, aprofunda o entendimento do tema através da complementação e aprofundamento a abordagem das capacidades comuns aos líderes eficazes. Fala sobre uma pesquisa que durante cinco anos avaliou 90 líderes e que resultou nas quatro capacidades a seguir: atrair a atenção, dar significado às coisas, inspirar confiança ter autocontrole.

Um dos principais problemas das organizações é que elas são lideradas de menos e gerenciadas de mais. Elas não dão atenção suficiente à coisa certa e, ao mesmo tempo, concentram-se demais em fazer direito. Parte da culpa é dos cursos de administração. Ensina-se aos alunos como ser bons técnicos e bons funcionários, mas não são treinados para a liderança.

Entre as capacidades mais evidentes que o líder possui, segundo Bennis (2000), estão quatro:

- **Capacidade 1: atrair a atenção**

Entre as características mais claras dos líderes pesquisados está a habilidade de persuadir pessoas, por terem uma visão, um sonho, um conjunto de intenções, um programa de trabalho, um quadro de referências. Sua extraordinária concentração em um compromisso atrai as pessoas.

- **Capacidade 2: dar significado às coisas**

Para tornar os sonhos visíveis e para levar as pessoas a aderir a eles, o líder deve transmitir sua visão. Comunicação e aglutinamento funcionam juntos. A meta do líder não é meramente explicar ou esclarecer algo, mas criar significado.

Líderes eficazes podem transmitir idéias através de vários níveis da empresa e a grandes distâncias, e até mesmo vencer o “ruído” de grupos de interesse e opositores. A capacidade de gerenciar a atenção e o significado é parte do líder como um todo.

- **Capacidade 3: inspirar confiança**

A confiança é essencial para todas as organizações e tem como determinante principal o que se denomina constância.

Um estudo recente demonstrou que as pessoas tendem mais a seguir indivíduos em quem elas confiam, mesmo discordando de seus pontos de vista, do que seguir indivíduos com os quais concordam, mas mudam de posição frequentemente.

- **Capacidade 4: ter autocontrole**

Gerenciar a si mesmo – competência crucial – é conhecer as próprias capacidades e empregá-las com eficácia. Os gerentes eficazes conhecem a si mesmos e aprimoram seus pontos fortes.

Sem isso, líderes e gerentes trazem mais problemas que soluções, pois a preocupação é um obstáculo à clareza de raciocínio.

A liderança pode ser sentida ao longo de toda a organização. Ela dá ritmo e energia ao trabalho e transfere poder à força de trabalho. O *empowerment* é o efeito coletivo da liderança. Em organizações com líderes eficientes, esse efeito fica mais evidente em quatro aspectos (BENNIS, 2000):

- **Os funcionários se sentem importantes:** todos sentem que fazem alguma diferença no sucesso da organização. Pode ser uma contribuição pequena, porém quando recebem poder, as pessoas sentem que o que fazem tem significado e importância.
- **Aprendizado e competência têm relevância:** os líderes eficazes se interessam pelo aprendizado e deixam claro a seus subordinados que não há fracassos, mas sim erros que dão *feedback* e mostram o que fazer em seguida.
- **As pessoas são parte de uma comunidade:** onde há liderança há uma equipe, uma família, uma unidade. Há um sentimento de comunidade compartilhado por todos.
- **O trabalho é excitante:** a liderança é notada também no ambiente, pois o trabalho se apresenta como desafiador, estimulante, fascinante e divertido. Um ingrediente essencial na liderança organizacional é atrair, em vez de empurrar, as pessoas em direção a uma meta. O resalta, entretanto que não se deve esperar que pessoas se envolvam com uma visão simplesmente por ser “estimulante”. Há dois conceitos, segundo o autor, que se desprezados resultam em alienação e pela falta de percepção de significado por parte dos colaboradores: *conceito da qualidade* (mesmo sem ser muitas vezes mensurada a qualidade é plenamente percebida e apreciada intuitivamente) e o *conceito da dedicação* (quando apreciamos o trabalho estamos mais comprometidos e ficamos menos suscetíveis aos estímulos extrínsecos).

Adicionalmente, Candeloro (2012) complementa e aprofunda o pensamento de Jack Welch, oferecendo uma síntese com vinte conceitos de liderança, ferramentas de apoio ao desenvolvimento de carreira:

1. Faça mais do que esperam – Muitas pessoas fazem o que se espera que elas façam. Essas pessoas são a multidão que adora ficar reclamando que as oportunidades não aparecem, que tudo é muito difícil. Já outras pessoas gostam do que fazem, e fazem mais do que se espera que elas façam. Entregam mais, trabalham mais, gostam mais, desenvolvem mais, ganham mais e, conseqüentemente, têm mais oportunidades. Se você quer se diferenciar, quer ter sucesso, faça mais do que se espera. Sempre!
2. Lidere – Líderes são pessoas que inspiram com uma clara visão de como as coisas podem ser melhoradas. Seja aquele que energiza, que excita e que inspira, ao invés de ser um gerente que irrita, que deprime e que controla.
3. Gerencie menos – As pessoas devem tomar suas próprias decisões. Supervisão controlada e burocracia matam o espírito competitivo e criativo da empresa. Cada funcionário tem de saber qual a sua responsabilidade e fazê-la.
4. Seja menos formal – Você tem de perceber o quão importante é manter um tipo de empresa informal, que incentiva o fluxo de idéias entre funcionários e alto escalão (líderes, diretores, sócios).
5. Energize as pessoas – Uma liderança excelente vem da qualidade da visão e da habilidade de incentivar os outros para uma performance extraordinária. Energizar a equipe para o trabalho é a chave para ser um grande líder.
6. Crie uma visão e atraia a equipe para tornar essa visão realidade – Conseguir com que as pessoas tenham paixão pelo o que elas fazem. Parece utópico, mas um bom líder consegue fazer isso, de verdade. Se você energiza e tem um espírito incentivador, você conseguirá fazer com que sua equipe alcance resultados antes inatingíveis.
7. Tenha foco constante na inovação – Inovação da sua empresa e dos seus maiores concorrentes, que podem estar inovando e criando vantagem sobre seus produtos e serviços. A empresa tem de ser mais esperta, mais rápida, mais sábia, com mais tecnologia para suportar e superar essas mudanças.
8. Veja as mudanças como uma oportunidade – Estar aberto para a mudança é uma vantagem, mesmo que isso signifique colocar parte da empresa no meio de uma confusão por um período de tempo.
9. Encare a realidade – Encare a realidade e aja decisivamente. A maioria dos erros que os líderes comentem são causados pela resistência em encarar a realidade e agir com relação a ela.

10. Envolver todos – Uma empresa deve ser capaz de capturar o intelecto de cada um de seus funcionários de um jeito que permita mais entusiasmo e mais responsabilidade com mais liberdade.
11. Receber ideias de todos – Novas ideias são o sangue de qualquer organização. Hoje alguém, em algum lugar, tem uma excelente ideia. A questão é achar essa pessoa, aprender a ideia e colocá-la em prática rapidamente.
12. Elimine limites – Para ter certeza que as pessoas estão livres para atingir o impossível, você deve remover qualquer fronteira. Uma empresa aberta, livre de fronteiras faz com que haja um fluxo constante de ideias, pessoas, decisões, ações etc.
13. Crie uma cultura de aprendizado – Transforme a sua empresa em uma organização que aprende. Dessa forma ela também passa a trocar ideias, aprender com os erros de todos, crescer com a comunicação feita de forma correta.
14. Dê atenção aos valores – Não preste atenção somente nos números. Foque mais nos valores da empresa, na criação de um time, na troca de ideias, na cultura de incentivar e envolver a todos.
15. *Follow-up* (acompanhamento, verificação) – Faça *follow-up* em tudo! O tempo todo e com todos.
16. Simplifique – Simplicidade é mais rápido, mais fácil de entender e menos suscetível a erros.
17. Seja o número 1 ou o número 2 – Quando você é o número 1, você controla o seu destino. Você faz as regras e tem uma base sólida para aguentar qualquer dificuldade. Ser o número 1 ou o número 2 pode ser usado para a empresa, mas também para a sua carreira. Ser o funcionário número 4 ou 5, não fará de você um vencedor.
18. Faça com qualidade – Você não quer ser apenas melhor que os seus concorrentes. Você quer ser a única opção para os seus clientes. E você só consegue isso com uma qualidade acima do normal, acima até do excepcional. Qualidade é tão importante para os seus produtos e serviços, pois é ela quem pode torná-los únicos.
19. Faça rapidamente – Rapidez é tudo. É o ingrediente indispensável para a competitividade. Não pare, não perca tempo. Faça bem-feito, e faça agora.
20. Divirta-se! – Diversão deve ser um grande elemento na sua estratégia empresarial. Ninguém deveria ter um trabalho que não gostasse. Se você não acorda energizado e excitado com as possibilidades e desafios que o dia poderá lhe oferecer, então você está no trabalho errado.



O que significa *empowerment*?

Empowerment é o termo em inglês para “empoderamento” e significa o processo pelo qual indivíduos e grupos se apropriam de suas potencialidades e conquistam espaço através da participação nas decisões. Dessa forma a pessoa empoderada passa a ter mais entusiasmo e comprometimento.

FONTE: Fulgencio (2007, p. 149)



Os termos eficiente, eficaz e efetivo são sinônimos?

Alguns autores tratam os termos eficiente e eficaz como sinônimos, até por sua origem comum, do inglês *efficient* (eficiente). Termos como *effectiveness* (eficácia) e *effective* (originalmente traduzido como eficaz, mas que aparece em algumas traduções significando efetivo), foram desdobramentos do termo original que aumentaram ainda mais a confusão. Em administração há distinções claras entre os três termos e ao tratarmos de assuntos específicos, como planejamento estratégico e administração da qualidade, temos:

(1) Eficiência: fazer bem-feito aquilo que está sendo feito – fazer certo a coisa.

(a eficiência tem por objetivo fazer o melhor uso possível dos recursos, com foco no processo e na conclusão da tarefa. Visão restrita)

(2) Eficácia: fazer aquilo que realmente precisa ser feito – fazer a coisa certa.

(a eficácia é a relação entre os objetivos e os resultados, sendo que o foco está em efetuar as tarefas de maneira crítica, buscando-se se concentrar nos resultados. Visão ampla)

Já a compreensão do termo efetividade é antecedido pela definição do termo produtividade, da seguinte forma:

Produtividade: relação entre os produtos obtidos e os fatores de produção empregados na sua obtenção.

(Portanto, produtividade pode ser entendida como o quociente entre a produção obtida e um dos fatores empregados em sua produção, como matéria-prima ou horas-trabalhadas).

Nesse contexto, chegamos à definição de efetividade, que atualmente é compreendida como a satisfação dos valores sociais através da eficiência/eficácia dos processos produtivos. Dessa forma:

(3) Efetividade: agir em conformidade com os valores e anseios sociais, buscando as melhores práticas produtivas em conformidade com ações de RSE – Responsabilidade Social Empresarial.

(A visão ao referenciar a efetividade é ampla e preocupada com os impactos socioambientais das decisões tomadas)

Lacombe e Heilborn (2003, p. 166, grifos nossos) alertam a respeito da impropriedade de se usar os termos eficácia e efetividade como equivalentes, pois os objetivos finais de ambos são distintos. Os mesmos autores oferecem como exemplo:

[...] uma organização **pode ser eficiente e eficaz, mas não ter efetividade**. Uma destilaria de cocaína, para chegarmos ao caso mais extremo, pode ser eficiente, utilizando os meios e processos tecnológicos mais modernos na sua produção. Pode ser eficaz, sob o ponto de vista interno da organização, no sentido de que alcança os resultados a que se propôs, executando as atividades que precisam ser executadas para atingir suas metas, mas para a sociedade essa organização é altamente prejudicial e, assim, a organização não tem nenhuma efetividade. [grifo nosso]

FONTE: Lacombe Heilborn (2003).

3 CONFLITO

O pesquisador francês Fustier (1982, p. 34), uma autoridade mundial em conflitos, declarou que é evidente que a abundância atual de conflitos é grande e evidente, pois “vivemos numa época tensa, isto é, numa sociedade que tem tensões”. Faz sentido.

Tendo isso em mente pode-se iniciar um exercício de reflexão interessante e útil, pois muitas vezes não conseguimos desempenhar bem nossas funções devido a um obstáculo muito comum que decorre da própria necessidade humana de individualidade e que pode acontecer a qualquer momento: o conflito pessoal.

O ambiente organizacional, por suas características, apresenta uma evidente tensão natural oriunda possivelmente das constantes atividades de negociação e ajuste entre clientes internos e externos. Essa tensão, não raro, acaba por eclodir em conflitos e seu entendimento é essencial para se compreender os seus impactos no encarreiramento.

Aliás, fortalecendo o raciocínio nas palavras do empresário brasileiro Eike Batista (2011, p. 31), “somos todos vendedores e compradores numa organização” e para evitar conflitos desnecessários é importante prestar muita atenção nas ações das pessoas com que temos contato. Isso faz com que conflitos desnecessários ocorram.

Apreendi a identificar os sinais na expressão facial de uma pessoa. Sei quando alguém acredita em mim, e percebo claramente quando se passa o inverso. Um líder adquire o dom de ler o pensamento do interlocutor na expressão do seu rosto, numa sobrancelha franzida, num pigarro, num meneio de cabeça, num coçar de orelha. As pessoas têm muito a dizer com pequenos gestos e maneirismos. (BATISTA, 2011, p. 31).



O que significa cliente interno e externo?

Cliente é a pessoa ou setor que recebe ou é afetado pelo processo ou pelo seu resultado. Clientes podem ser internos ou externos. Os **clientes externos** são aqueles que não fazem parte da empresa e consomem seus produtos e serviços. Por exemplo, usam os serviços de uma empresa de telefonia celular ou consomem alimentos de um restaurante. Os **clientes internos** são membros da empresa, consumidores internos dos processos e subprocessos de algum setor da empresa. Por exemplo, o coordenador comercial da empresa é um consumidor interno do setor financeiro, pois este irá ajudá-lo a formar o preço de venda dos produtos. Portanto, neste exemplo, a área financeira fornece uma solução como se fosse um produto ao seu cliente, o coordenador comercial.

FONTE: adaptado de: Cury (2005)

Para tornar mais claro o conceito de conflito no ambiente corporativo nos apoiaremos em Pinto (1995, p. 68), que em sua obra traz as quatro seguintes definições de conflito:

- 1 episódio centrado em oponentes ou em uma série de episódios baseados na incompatibilidade de metas, finalidades ou valores. Envolve interação direta e pessoal na qual a parte opositora é percebida como controlando a meta desejada;
- 2 situação na qual as condições, práticas ou objetivos para os diferentes participantes são inerentemente incompatíveis;
- 3 processo que se inicia quando uma das partes percebe que a outra frustrou ou está por frustrar alguns de seus interesses;
- 4 tipo de comportamento que ocorre quando duas ou mais partes estão em oposição ou em batalha, como resultado de uma relativa privação percebida em atividades ou em interações com outra pessoa ou grupo.

Uma definição mais introspectiva traz Moscovici (1995, p. 26), quando afirma que “cada pessoa cumpre vários papéis sociais na vida real. Suas características de personalidade mesclam-se às variáveis externas no desempenho de cada papel, dando a este um colorido ou ‘marca’ absolutamente singular”.

Portanto, nada mais natural que haja divergência de opiniões quando há reunião de várias pessoas diferentes, cada uma delas com sua própria maneira de ver o mundo. Torna-se evidente que é incumbência de todos, líder ou não, tratar de tais conflitos interpessoais e ajudar o grupo a um consenso, que não necessariamente agrada a todos, contudo, pretensamente será a melhor para os envolvidos.

A nota a seguir irá retratar de maneira simbólica a importância do consenso.



A importância do consenso

Maggin (1996, p. 53) oferece em sua obra uma curiosa história para ilustrar a importância do consenso:

O rei, os três sábios e o animal misterioso

Um rei muito rico estava intrigado com o que diziam de um animal estranho que vivia do outro lado do oceano. Ele decidiu enviar três dos estudiosos mais brilhantes e sábios para visitar o animal e voltar com uma descrição. Os três viajaram para aquela terra distante, chegando finalmente à noite a uma floresta densa. Lá ouviram o animal. Cada um que saía partia rapidamente para dar notícias ao rei.

Ao voltarem ao castelo, o rei perguntou ansiosamente: “como é o animal?” “Tinha um lado enorme, pelo que pude alcançar, disse o primeiro sábio. “Não, era fino e tinha a cabeça peluda”, disse o segundo. Não, tinha um pescoço grosso e redondo”, disse o terceiro. Os três começaram a discutir sobre como era o animal. Cada um tocou o mesmo animal, mas como puderam vê-lo de maneira tão diferente?

O rei pensando na despesa que tivera para enviar os três homens mais sábios para fazer viagem tão longa, atirou-os no calabouço. E ele ficou sem saber como era o misterioso animal.



Pergunta: qual dos três sábios tinha razão? Todos e nenhum.

A parábola ilustra bem o que acontece em todos os ambientes que envolvem trabalho em equipe, em algum momento: as pessoas têm visões diferentes e acham, eventualmente, que detêm individualmente a razão.

Em um consenso, os pontos de vista de cada um da equipe são considerados, discutidos, comparados e discutidos novamente, até que todos vejam **todas** as partes do elefante. As pessoas começam, então, a entender sobre as percepções dos outros, e uma decisão ou uma perspectiva emerge, à medida que as diferenças passam a ser compreendidas e diminuí.

Dessa forma, a condução da equipe para o consenso se torna algo possível e fortemente recomendável, pois seus membros passam a entender os demais pontos de vista e optam pelo que é melhor para a equipe, mesmo que isso contrarie uma escolha pessoal.

Buscar o consenso é diminuir as tensões, os conflitos desnecessários.

Fonte da imagem: Maginn (1996, p. 53)

Sobre as formas de gestão de conflitos, Moscovici (1995, p. 27) declara que o êxito em lidar com conflitos em uma equipe envolve diversas características:

- 1 O conflito é considerado natural. O líder deve demonstrar que conflito e desacordo tendem a ocorrer em grupos vibrantes e bem-sucedidos. Onde existe criatividade, há possibilidade de conflito.
- 2 O conflito é solucionado através da discussão aberta. Uma vez que o conflito é natural em um grupo, lida-se com ele de maneira também natural. Em vez da supressão pura dos problemas, que pode afetar os relacionamentos e agravar-se com o tempo, a melhor decisão é a exposição aberta onde as diferenças podem ser facilmente diminuídas e opções adicionais podem ser apresentadas pelos demais membros.
- 3 Conflitos ocorrem em torno de questões, não de pessoas. As pessoas podem ser partes em conflitos, porém não questões. O que está em jogo são as questões e percepções dessas questões, e não as personalidades envolvidas.

- 4 O conflito implica uma busca de alternativas. Antes da procura de culpados, os membros das equipes devem procurar a melhor saída, uma vez que o problema ocorreu.
- 5 O conflito é uma questão do grupo. Desacordos que afetam certas pessoas que participam da equipe tornam-se questões para ser tratadas pelo grupo inteiro, porque pode interferir no trabalho de todo o grupo. Toda a equipe deve se mobilizar para ajudar.

O primeiro item citado anteriormente (1), que trata do tema conflito e o aceita como natural, pode alterar de maneira significativa a visão administrativa que aceita como necessária a criação de instrumentos para regulação de conflitos, como normas e regras de conduta. Lins e Zúniga (1998) citam em sua obra que alguns estudiosos como Reynaud têm proposto que o conflito é desejável como instância de análise dos diferentes interesses dos agentes sociais em prol do conjunto.

De qualquer maneira é evidente a importância de uma melhor compreensão individual, as características pessoais, para que o tratamento de situações conflituosas leve em consideração os fatores motivacionais individuais. Conforme Parker (1994, p. 57), pode-se descrever quatro estilos pessoais de integrantes de equipes:

- o membro contribuinte: o membro que se dedica à tarefa, aprecia fornecer dados técnicos, prepara-se para participar das reuniões, força a equipe a ter alto desempenho e a utilizar os recursos de forma sensata. É considerado pelos outros membros como uma pessoa confiável;
- o membro colaborador: o membro direcionado à meta, acha fundamental a missão da equipe, porém é flexível e aberto a novas ideias, mostra-se disposto a arregaçar as mangas e atuar fora de seu papel, é capaz de dividir o mérito com os outros. É visto como a pessoa do quadro geral;
- o membro comunicador: o membro orientado para o processo. É ouvinte eficaz que facilita o envolvimento, a resolução de conflitos, a formação de consenso, possibilita a criação de um clima informal e descontraído. É visto como aquele que lida com pessoas de maneira positiva;
- o membro desafiador: o membro que questiona as metas mostra-se disposto a discordar do líder ou da autoridade superior, encoraja a equipe a correr riscos bem calculados. É visto como aquela pessoa sincera e franca.

Dessa forma é possível entender como os conflitos ocorrem e, de posse de uma compreensão mínima das individualidades dentro do grupo, tratar o conflito de maneira mais produtiva e construtiva.

4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Tema recorrente nas teorias administrativas, a cultura organizacional tem suas origens na sociologia e pode ser entendido, pelas palavras de Aguiar (1981, p. 83) como “o conjunto de valores, expectativas, atitudes, crenças e costumes compartilhados pelos membros do grupo”. A mesma autora ressalta ainda que a cultura influencia o desenvolvimento das características individuais.

Schein (apud HESSELBEIN; GOLDSMITH; BECKHARD, 1997, p. 356) compactua do mesmo raciocínio, definindo cultura como “as premissas que orientam uma instituição. Como as raízes de uma árvore, essas premissas não podem ser vistas, mas determinam o que pode crescer e evoluir em uma organização”.

Portanto, ao se saber que o indivíduo é impactado pela forma como a cultura da empresa o influencia, inclusive indicando as formas mais efetivas de ser bem-sucedida na organização. Isso é corroborado por Lins e Zúniga (1998, p. 3) “a cultura de uma organização vai apontar como essa organização se relaciona com seus clientes, funcionários, concorrentes, acionistas etc. [...] a cultura de uma organização é como se fosse o conhecimento desenvolvido, ao longo do tempo, por um indivíduo”.

Uma referência mais completa nos oferece Kotter e Heskett (1994, p. 4, grifos nossos):

o conceito de cultura foi, assim, criado para representar, em um sentido muito amplo e holístico, as qualidades de qualquer grupo humano e holístico, as qualidades de qualquer grupo humano específico que passem de uma geração para a seguinte. Achamos proveitoso pensar em cultura organizacional como tendo dois níveis, que diferem em termos de sua visibilidade e resistência a mudanças. No nível mais profundo e menos visível, **a cultura refere-se a valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo e que tendem a persistir com o tempo mesmo quando mudam os membros do grupo.** No nível mais visível, **a cultura representa os padrões comportamentais ou o estilo de uma organização que os empregados, de forma automática, incentivam os novos colegas a seguir.**

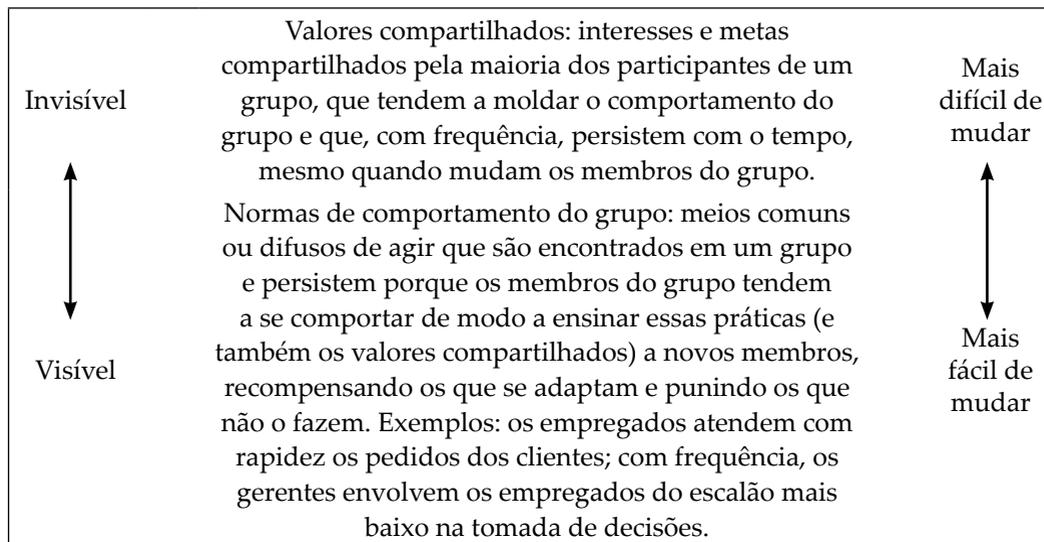
Os mesmos autores citam em suas obras que a cultura organizacional como algo múltiplo, formada por várias culturas diferentes associadas a agrupamentos funcionais ou localizações geográficas diferentes. Os mesmos autores abordam cultura como algo que possui dois diferentes níveis, da seguinte forma:

o achamos proveitoso pensar em cultura organizacional como tendo dois níveis, que diferem em termos de sua visibilidade e resistência a mudanças. No **nível mais profundo e menos visível**, a cultura refere-se a valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo e que tendem a persistir com o tempo mesmo quando mudam os membros do grupo [...] em alguns ambientes as pessoas importam-se muito com dinheiro, em outras com inovações psicológicas ou com o bem-estar

dos empregados. Neste **nível visível** é extremamente difícil mudar a cultura, em parte porque os membros do grupo em geral não têm consciência de muitos valores que os unem. (KOTTER; HESKETT, 1994, p. 4, grifos nossos).

O raciocínio de Kotter e Heskett (1994) é ilustrado pelo quadro a seguir:

QUADRO 13 – A CULTURA EM UMA ORGANIZAÇÃO



FONTE: Kotter Heskett (1994, p. 5)

Embora com referências claras, pode-se notar certa confusão em relação à sua aplicação nos ambientes corporativos, como declarado por Carleton (1999), que afirma que a clara compreensão e aceitação de sua cultura corporativa têm como objetivo fazer com que a estratégia empresarial tenha mais chances de ter sucesso. O mesmo autor cita que certa vez foi procurado por um presidente de empresa que pediu sua ajuda para implantar uma cultura para sua empresa, já que, segundo suas palavras, “seus gerentes ainda não haviam tido a oportunidade de criá-la”. A cultura empresarial sempre existe, boa ou ruim, independente das ações gerenciais.

Sobre sua existência Tamayo (1996 p. 127):

o essencial não são as estruturas físicas, mas os sistemas de crenças e de valores, as interações entre os membros, as atividades por eles executadas e o próprio funcionamento da organização. Os papéis, as normas e os valores definem e norteiam o funcionamento da empresa.

Friedberg (1995) menciona que a preocupação com a cultura organizacional acompanha a união de um grande número áreas de conhecimento e que, cada uma por motivos diferentes, se interessa pelo funcionamento das organizações. Disciplinas como antropologia, psicologia e sociologia, se questionam a respeito dos mecanismos sociais que permitem, ao mesmo tempo, a criação e a manutenção das formas particulares da vida coletiva que são as organizações.

Já na visão de Morgan (1996, p. 136) a organização pode ser vista como uma cultura da representação, pois, em sua opinião, as empresas são essencialmente “realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e mentes dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos”.

Sobre as origens da cultura organizacional alguns pesquisadores, como Friedberg (1995), afirmam que isso está de fato ligado à evidência que cada organização corresponde a um grupo de pessoas e cada grupo desenvolver um estilo de vida. Dentro de uma mesma empresa existem, evidentemente, diferentes subgrupos de pessoas, dando origem a diferentes subculturas, as quais, quando enfatizam interesses pessoais em detrimento dos objetivos organizacionais, podem constituir culturas diferentes ao comumente aceito, portanto, contraculturas.

Por outro lado é notório que existem uma boa variedade de opiniões a respeito do que é a cultura organizacional. Morgan (1996) menciona mecanismos que, dentro da estrutura organizacional, se transformam em rotinas. Exemplo desses mecanismos são as políticas, objetivos, descrições de cargos e procedimentos diversos. Isso tudo compõe a cultura interna da organização e apoiam o delineamento do que na realidade existe dentro das empresas. Dessa forma se torna evidente que as organizações estão repletas de significado simbólico.

O professor Hofstede (1991) em sua obra aborda a origem da popularização da noção de que a excelência de uma organização estava contida nas formas comuns de pensar, sentir e agir de seus membros. Essa forma de expressar o conceito de cultura de empresa se tornou uma forma mais abrangente e qualitativa, que ele chamou de “suave”, porém há notórias conseqüências quantitativas, designadas por ele como “duras”.

FONTE: Adaptado de: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/24/ROG%C3%89RIO%20NUNES%20DA%20SILVA.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2012.

Os principais elementos que definem a cultura organizacional pode ser definida como:

[...] é a coleção de crenças, expectativas e valores partilhados pelos seus membros e transmitida de geração a geração. Eles criam normas (regras de conduta) que definem os comportamentos aceitáveis, seja do gestor de topo seja simples operador, Mitos e rituais, muita vezes implícitos, que emergem ao longo do tempo reforçam certas normas ou valores e explicam por que razão um dado aspecto da cultura é tão “importante”. (WHEELLEN; UNGER, 1992, p. 257).

De qualquer maneira se torna urgente a assunção que a cultura organizacional precisa ser melhor entendida e isso é confirmado por Schein (1999), que indica três razões para isso:

1. a cultura organizacional é real na vida das pessoas.
2. a performance das pessoas e da organização não pode ser entendida sem considerar a cultura.
3. o conceito de cultura organizacional tem sido confundido com outros conceitos, como clima, ideologia, filosofia e estilo gerencial.



Vamos praticar um pouco?

O exercício a seguir o ajudará a entender na prática quais são os seus valores pessoais, os princípios que regem sua vida e o que realmente importa para sua empresa, os valores corporativos.

Faça-o com calma, refletindo no significado de cada valor. Isso é importante!

Para fazer o exercício **você dará nota para 72 valores, de 0 (zero) a 6 (seis)**. O significado é:

0	1	2	3	4	5	6
Nada importante	Alguma importância	Importância quase intermediária	Importância intermediária	Importante	Muito importante	Máxima importância

Os três blocos de valores estão assim distribuídos:

LISTA I – O que é importante para mim? (32 valores)

LISTA II – O que orienta minha vida? (29 valores)

LISTA III – O que minha organização valoriza? (11 valores)

Agora é a sua vez!

LISTA I – O que é importante para mim? (o que mais valorizo na minha vida particular)

Importante: a cada valor **dê uma nota de 0 (zero) a 6 (seis)**. Quanto maior a nota maior é a importância do valor.

- 01 ____ IGUALDADE (oportunidades iguais para todos)
- 02 ____ HARMONIA INTERIOR (em paz comigo mesmo)
- 03 ____ PODER SOCIAL (controle sobre os outros, domínio)
- 04 ____ PRAZER (satisfação de desejos)
- 05 ____ LIBERDADE (liberdade de ação e pensamento)
- 06 ____ TRABALHO (modo digno de ganhar a vida)
- 07 ____ UMA VIDA ESPIRITUAL (ênfase em assuntos espirituais)
- 08 ____ SENSO DE PERTENCER (sentimento de que os outros se importam comigo)
- 09 ____ ORDEM SOCIAL (estabilidade da sociedade)

- 10 ____ UMA VIDA EXCITANTE (experiências estimulantes)
- 11 ____ SENTIDO DA VIDA (um propósito na vida)
- 12 ____ POLIDEZ (cortesia, boas maneiras)
- 13 ____ RIQUEZAS (posses materiais, dinheiro)
- 14 ____ SEGURANÇA NACIONAL (proteção da minha nação contra inimigos)
- 15 ____ AUTORRESPEITO (crença em meu próprio valor)
- 16 ____ RETRIBUIÇÃO DE FAVORES (quitação de débitos)
- 17 ____ CRIATIVIDADE (unicidade, imaginação)
- 18 ____ VAIDADE (preocupação e cuidado com minha aparência)
- 19 ____ UM MUNDO EM PAZ (livre de guerras e conflitos)
- 20 ____ RESPEITO PELA TRADIÇÃO (preservação de costumes vigentes há longo tempo)
- 21 ____ AMOR MADURO (profunda intimidade emocional e espiritual)
- 22 ____ AUTODISCIPLINA (auto-restrição, resistência à tentação)
- 23 ____ PRIVACIDADE (o direito de ter um espaço pessoal)
- 24 ____ SEGURANÇA FAMILIAR (proteção para minha família)
- 25 ____ RECONHECIMENTO SOCIAL (respeito, aprovação pelos outros)
- 26 ____ UNIÃO COM A NATUREZA (integração com a natureza)
- 27 ____ UMA VIDA VARIADA (cheia de desejos, novidades e mudanças)
- 28 ____ SABEDORIA (compreensão madura da vida)
- 29 ____ AUTORIDADE (direito de liderar ou de mandar)
- 30 ____ AMIZADE VERDADEIRA (amigos próximos e apoiadores)
- 31 ____ UM MUNDO DE BELEZA (esplendor da natureza e das artes)
- 32 ____ JUSTIÇA SOCIAL (correção da injustiça, cuidado para com os mais fracos)

FONTE: Tamayo e Schwartz (1993, p. 329-348)

LISTA II – O que orienta minha vida? (princípios que guiam minha vida)

Importante: a cada valor **dê uma nota de 0 (zero) a 6 (seis)**. Quanto maior a nota maior é a importância do valor.

- 33 ____ INDEPENDENTE (ser auto-suficiente e autoconfiante)
- 34 ____ MODERADO (evitar sentimentos e ações extremadas)
- 35 ____ LEAL (ser fiel aos amigos e grupos)
- 36 ____ AMBICIOSO (trabalhar arduamente, ter aspirações)
- 37 ____ ABERTO (ser tolerante a diferentes idéias e crenças)
- 38 ____ HUMILDE (ser modesto, não me autopromover)
- 39 ____ AUDACIOSO (procurar a aventura, o risco)
- 40 ____ PROTETOR DO AMBIENTE (preservar a natureza)
- 41 ____ INFLUENTE (exercer impacto sobre as pessoas e eventos)
- 42 ____ RESPEITOSO PARA COM OS PAIS E IDOSOS (reverenciar pessoas mais velhas)
- 43 ____ SONHADOR (ter sempre uma visão otimista do futuro)
- 44 ____ AUTODETERMINADO (escolher meus próprios objetivos)
- 45 ____ SAUDÁVEL (gozar de boa saúde física e mental)

- 46 _____ CAPAZ (ser competente, eficaz, eficiente)
- 47 _____ CIENTE DOS MEUS LIMITES (submeter-me às circunstâncias da vida)
- 48 _____ HONESTO (ser sincero, autêntico)
- 49 _____ PRESERVADOR DA MINHA IMAGEM PÚBLICA (proteger minha reputação)
- 50 _____ OBEDIENTE (cumprir meus deveres e obrigações)
- 51 _____ INTELIGENTE (ser lógico, racional)
- 52 _____ PRESTATIVO (trabalhar para o bem-estar de outros)
- 53 _____ ESPERTO (driblar obstáculos para conseguir o que quero)
- 54 _____ QUE GOZA A VIDA (gosta de comer, ter lazer etc.)
- 55 _____ DEVOTO (apegar-me fortemente à fé religiosa)
- 56 _____ RESPONSÁVEL (ser fidedigno, confiável)
- 57 _____ CURIOSO (ter interesse por tudo, espírito exploratório)
- 58 _____ INDULGENTE (estar pronto a perdoar os outros)
- 59 _____ BEM SUCEDIDO (atingir os meus objetivos)
- 60 _____ LIMPO (ser asseado, arrumado)
- 61 _____ AUTOINDULGÊNCIA (fazer coisas prazerosas)

FONTE: Tamayo e Schwartz (1993, p. 329-348)

LISTA III – O que minha organização valoriza? (Lembre-se bem que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na organização, mas sim os valores que, segundo você, orienta a sua organização).

Importante: a cada valor **dê uma nota de 0 (zero) a 6 (seis)**. Quanto maior a nota maior é a importância do valor.

- 1. ___ AMBIÇÃO (busca de melhor posição no mercado)
- 2. ___ AUDÁCIA (agir de forma arrojada em relação às outras empresas)
- 3. ___ AUTONOMIA (autossuficiência na realização das tarefas)
- 4. ___ AUTORIDADE (respeito às pessoas com cargos de chefia)
- 5. ___ COGESTÃO (participação dos empregados nos lucros da empresa)
- 6. ___ COLEGUISMO (clima de relacionamento amistoso entre os empregados)
- 7. ___ COMPETÊNCIA (autossuficiência na área de atuação profissional)
- 8. ___ COMPETITIVIDADE (conquista de clientes em relação à concorrência)
- 9. ___ COMUNICAÇÃO (troca de informações na organização)
- 10. ___ COOPERAÇÃO (clima de ajuda mútua)
- 11. ___ CRIATIVIDADE (capacidade de inovar na organização)

FONTE: Mendes (1999).

Análise das respostas:

1º Analise suas notas nas Listas I e II e observe todos os valores que você atribuiu as maiores notas.

2º Entre os valores de maiores notas, preferencialmente que receberam a nota 6, escolha 3 valores que, para você, são de máxima importância.

3º Escreva no lugar indicado, os valores de máxima importância:

Lista	Valores de máxima importância	
LISTA I – O que é importante para mim?	1	
	2	
	3	
LISTA II – O que orienta minha vida?	1	
	2	
	3	
LISTA III – O que minha organização valoriza?	1	
	2	
	3	

4º Agora observe todos os valores que você atribuiu nota 0 (zero) e compare com os valores que a empresa considera essenciais.

	Valores de mínima importância para mim (Lista I e II)	Valor de máxima importância para a empresa (Lista III)
1		
2		
3		

5º Elabore uma breve análise a respeito das suas conclusões a respeito do exercício. Tente responder a questões como: Percebeu alguma coisa que não havia notado antes? Os seus valores pessoais combinam com os da empresa em que trabalha? Em caso negativo, por que acha que isso ocorre?

Importante, **sobre a análise dos resultados**: este exercício tem como objetivo verificar metodicamente os próprios valores, os valores que nos orientam no cotidiano e se ambos estão alinhados com os valores corporativos da empresa que trabalha. Isso faz parte do processo de autoconhecimento necessário na construção da carreira. Verificações adicionais são necessárias em caso de necessidade de aprofundamento.

LEITURA COMPLEMENTAR

O QUE UM LÍDER 5 ESTRELAS DEVE SABER

Se desejamos construir famílias mais felizes, empresas mais saudáveis e comunidades mais solidárias, precisamos mudar a forma de pensar a liderança. As competências aplicáveis nos últimos 50 anos não são mais tão úteis na nova sociedade do serviço, do cliente, do relacionamento móvel e do mundo volátil em que vivemos.

Parecem desmoronar as verdades sobre a motivação, a lealdade, o comprometimento e – a liderança! A escassez de líderes competentes é um fato.

No campo político, a maioria dos países ressentem-se da falta de estatura e competência de seus líderes. No mundo empresarial as empresas não conseguem formar líderes em quantidade e qualidade suficientes para se expandirem, nem para se posicionarem junto a seus clientes, fornecedores, parceiros.

Nas famílias agrava-se a distância entre pais e filhos. As comunidades ressentem-se de lideranças mais eficazes.

O que fazer? Uma saída é tentar aprender com a prática daqueles a quem chamo de “líderes cinco-estrelas”. Ao longo de minha carreira tenho tido a oportunidade de conviver com vários deles.

São líderes – homens e mulheres, alguns bastante jovens – diferenciados, notáveis, mesmo aqueles que são anônimos por não ocuparem cargos nem posição social de destaque. Mas exercem a liderança de forma competente. Temos o que aprender com eles. Quais são seus segredos?

Oferecem causas, em vez de apenas empregos, tarefas ou metas

Criam um ambiente de motivação profunda ao deixar claro o significado que transcende a tarefa, o trabalho, o *job description* das pessoas que o cercam. Vão muito além de metas e objetivos a serem cumpridos.

Indicam o “porto de chegada” e as escalas intermediárias na “viagem” da sua equipe, família, grupo comunitário. E deixam claro que o importante não é inventar o futuro, em vez de perder tempo tentando adivinhá-lo.

Contribuem para ajudar as pessoas que os cercam a entenderem melhor os momentos que atravessam. Estimulam os outros no sentimento de que fazem parte de algo nobre, que extrapola a simples troca do trabalho por remuneração. E a superarem situações indesejadas ou inesperadas.

Formam outros líderes, em vez de apenas seguidores

O líder diferenciado não é mais aquele que tem atrás de si um grupo de pessoas que seguem fielmente o rumo traçado e são recompensadas pela sua lealdade. Essa é uma visão elitista da liderança que precisa ser desmistificada.

Os líderes competentes são aqueles que têm em torno de si pessoas capazes de exercer a liderança quando necessário. Criam mecanismos, atitudes e posturas que estimulam o desenvolvimento do líder que existe dentro de cada um.

Formam, assim, outros líderes. E fazem isso porque já perceberam que as empresas, hoje, necessitam de uma quantidade muito maior de líderes.

Lideram 360 graus, em vez de 90 graus

O líder diferenciado atua onde faz diferença. Não influencia somente quem está do lado “de dentro” numa família, empresa, escola, hospital. Exerce a liderança também “fora”, para cima e para os lados.

Na empresa, sabe que precisa exercer a liderança perante clientes, parceiros e comunidades. Cuida de perto dos canais de distribuição de seus produtos e serviços. Precisa, às vezes, intervir em operações de seus fornecedores para que esses garantam a qualidade e o custo requeridos para aumentar a competitividade de seu negócio.

Precisa influenciar as associações no setor em que atua. Algumas vezes tem que articular com líderes comunitários para que a empresa exerça uma eficaz cidadania corporativa. O líder 360 graus consegue liderar também para “cima”.

Numa empresa, significa influenciar seu chefe, os diretores, o presidente, os acionistas – enfim, todos aqueles que, na escala de poder, ocupam posição hierárquica superior. Isso requer coragem, ousadia, iniciativa, criatividade.

Surpreendem pelos resultados, em vez de fazer apenas o combinado

O líder do futuro não será aquele que chega aonde anunciou que chegaria. Não bastará cumprir metas. Será aquele que fará mais do que o combinado, surpreenderá pelos resultados que conseguir transformar em realidade.

Consegue obter resultados incomuns de pessoas comuns. Surpreende, superando sempre o esperado. Em vez de dar ordens e cobrar rendimento, incentiva cada um a fazer o seu melhor. E dá o melhor de si.

Não espera acontecer. Cria as oportunidades. Estimula o senso de urgência e não deixa as coisas para amanhã. Incentiva parcerias, apoia iniciativas. Prioriza o que a equipe precisa, não apenas o que desejam seus integrantes.

Consegue o grau de compromisso e disciplina necessário para realizar sonhos definidos em conjunto, não apenas satisfações imediatistas. Celebra os sucessos e as pequenas vitórias. Distribui parte dos resultados gerados, em retribuição à comunidade.

Inspiram pelos valores, em vez de apenas pelo carisma

Inspirar pelos valores é a tarefa mais importante desses líderes. É a “cola” que une as outras forças do líder, a que dá sentido a tudo. O líder diferenciado compreende que o critério do sucesso não é apenas o resultado, mas também a forma como o resultado é obtido. Constrói um código de conduta com os integrantes dos grupos dos quais faz parte, em torno de valores que são explicitados, disseminados e praticados.

Constrói uma cultura aceita e compromissada

O líder cinco-estrelas cria um clima de ética, integridade, confiança, respeito pelo outro, transparência, aprendizado contínuo, inovação, proatividade, paixão, humildade, inteligência emocional.

Cultiva a capacidade de servir clientes, fornecedores, comunidades, parceiros. Encara o empreendedorismo como um estado de espírito, não como sinônimo de pessoa jurídica. Esse líder educa pelo exemplo. Fala aos olhos, não apenas aos ouvidos.

Se esses “segredos” não passarem por suficientes, resta adicionar duas outras atitudes que distinguem ainda mais esses “líderes cinco-estrelas”.

A primeira delas é que esses líderes aprenderam a ser líderes 24 horas por dia, ou seja, em todas as dimensões da vida. Exercem a liderança de forma coerente no escritório, em casa, na escola, na comunidade. Entendem que a liderança não ocorre apenas quando estamos no trabalho. Por que salientar essa atitude?

Porque, infelizmente, a maioria exerce o papel de líder apenas quando está no seu ambiente formal e se comporta de modo completamente diferente – às vezes até antagônico – em outras circunstâncias da vida. São “líderes meia-boca” que defendem certos valores quando estão com o crachá das suas organizações, mas que têm outras atitudes quando estão em casa ou em diversas situações do cotidiano.

A segunda atitude é que esses líderes, antes de pretender liderar os outros, aprenderam a liderar a si mesmos. Essa é uma das competências mais fundamentais dos chamados líderes cinco-estrelas. Sabem que, ao liderar, desafiam as pessoas a mudarem seus hábitos cotidianos, posturas, atitudes, comportamentos, modos de pensar – enfim, a modificar a forma de encarar suas vidas.

Esses líderes verdadeiros entendem que a mudança começa dentro de cada um de nós. Mas esses sabem que o líder, quando deseja mudar algo, deve começar a mudança em si. Sabem que liderança não é uma questão técnica, mas de atitudes e posturas. Atitudes perante outros, mas também perante a si mesmo.

Isso implica liderar suas emoções, seus ímpetos, suas deficiências e saber suplementá-las com pessoas de sua equipe ou com parceiros na sua vida pessoal. Isso exige elevada dose de autoconhecimento.

E você, leitor? Quais desses pontos você já pratica e não constituem segredos para você? Quais os que você precisa praticar mais para ser também chamado um “líder cinco-estrelas”?

Temos de evitar atuar no novo jogo da liderança usando aquela velha forma de pensar que nos conduz sempre aos mesmos lugares. Temos de mudar o padrão da liderança se de fato desejamos criar famílias bem mais felizes, empresas mais saudáveis e comunidades mais solidárias.

FONTE: Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/o-que-um-lider-5-estrelas-deve-saber>>. Acesso em: 20 dez 2011.

RESUMO DO TÓPICO 4

Neste tópico, vimos que:

- Na construção e desenvolvimento da carreira existem fatores influenciadores importantes, como: (1) liderança e autoliderança; (2) conflito; e (3) cultura organizacional.
- O impacto da liderança na vida corporativa é evidente e uma definição objetiva é: aquele que serve como uma referência aos demais colaboradores da organização através de suas ações, que tem credibilidade e diálogo, ajudando a equipe a dialogar, trabalhar cooperativamente e mantendo os conflitos sob controle.
- Normalmente são considerados quatro estilos de liderança: (1) democrático: que permite a participação dos funcionários no processo de decisão e tenta tornar compatíveis as diferentes opiniões em um denominador comum; (2) carismático: aquele em que o líder imprime sua opinião por seu poder de influência sobre os subordinados; (3) autoritário: onde não há a mínima participação dos liderados, sendo que a decisão do líder é determinante; e, (4) *“laissez faire”*: quando o líder não tem participação alguma, deixando a cargo dos liderados a decisão final que o líder ratificará.
- Autolíder, por outro lado, é o indivíduo que, mesmo sem ter um cargo formal de chefia, efetua ações de autodesenvolvimento e a partir de si busca a motivação e potencial que necessita.
- Características para desenvolvimento da autoliderança:
 - Estratégias centradas no comportamento e na cognição e sentimento.
 - Respeito do conflito: é importante ressaltar que ele é resultado do estilo de vida que levamos, repleto de tensões no cotidiano, que acabam por haver constantes atividades de negociação e ajuste entre clientes internos e externos. Essa tensão, não raro, acaba por eclodir em conflitos.
- Uma definição sucinta de conflito é: episódio centrado em oponentes ou em uma série de episódios baseados na incompatibilidade de metas, finalidades ou valores. Envolve interação direta e pessoal, em que a parte opositora é percebida como controlando a meta desejada.
- O indivíduo com atitude de líder pode contribuir na mediação de conflitos ao conduzir a equipe ao diálogo, para que todos entendam os demais pontos de vista. Dessa forma, o conflito é considerado até natural e costuma acontecer em grupos vibrantes e bem-sucedidos. Onde existe criatividade, há possibilidade de conflito.

- A respeito da cultura organizacional, suas origens na sociologia podem ser entendidas como o conjunto de valores, expectativas, atitudes, crenças e costumes compartilhados pelos membros do grupo.
- Um aspecto a ser ressaltado a respeito da cultura organizacional é que ela tem grande impacto sobre o desenvolvimento das características individuais e isso em muito influencia a trajetória profissional.
- Um indivíduo que assume para si a responsabilidade de gerir a própria carreira, atuando como um autolíder, precisa entender que os valores organizacionais são valores compartilhados, ou seja, interesses e metas compartilhados pela maioria dos participantes de um grupo, que tendem a moldar o comportamento do grupo e que, com frequência, persistem com o tempo, mesmo quando mudam os membros do grupo. Esses valores são difíceis de mudar.
- As normas de comportamento do grupo, dimensão mais visível e fácil de mudar, podem ser entendidas como os meios comuns ou difusos de agir, que são encontrados em um grupo e persistem porque os membros do grupo tendem a se comportar de modo a ensinar essas práticas (e também os valores compartilhados) a novos membros, recompensando os que se adaptam e punindo os que não o fazem. Exemplos: os empregados atendem com rapidez aos pedidos dos clientes; com frequência, os gerentes envolvem os empregados do escalão mais baixo na tomada de decisões.



Que tal trabalharmos um pouco? Para fixar os conhecimentos deste tópico, procure responder às questões que seguem.

1 Para compreender melhor a autoliderança, responda às questões propostas:

Estratégias centradas no comportamento		
	Questionamento	Resposta pessoal
(a)	Descreva uma meta pessoal que propôs a si mesmo nos últimos 12 meses.	
(b)	Mencione uma meta pessoal não cumprida nos últimos 12 meses e relate a ação que tomou em relação a isso.	
(c)	Relate uma situação difícil que soube como agir, pois “se conhece bem” (autopercepção).	
(d)	Em relação ao item anterior (c), mencione que benefício obteve em saber como agir, porque “se conhece bem”.	
Estratégias centradas na cognição e sentimento		
	Questionamento	Resposta pessoal
(e)	Qual foi a ocasião mais recente na qual se sentiu satisfeito com seu desempenho numa tarefa bem feita?	
(f)	Descreva os impactos em você do trabalho autônomo, aquele que exige autodisciplina e automotivação?	
(g)	Relate alguma ideia, causa ou propósito que normalmente o entusiasme. Pode ser uma tarefa ou <i>hobbie</i> , mesmo fora do ambiente profissional.	
(h)	No geral, as imagens e diálogos mentais que passam em sua cabeça o ajudam ou atrapalham? Em que momento ajuda e em que momento atrapalha?	

Depois de ter realizado essa autoatividade, reúna-se em grupo e debata as diferentes respostas, buscando aumentar a percepção a respeito dos outros (empatia) e seu próprio autoconhecimento.

AUTOGERENCIANDO A CARREIRA: PERFIL, MOTIVAÇÃO E PRÁTICA

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Nessa unidade você será capaz de:

- identificar o papel das pessoas dentro das empresas;
- analisar os componentes do perfil profissional e estudar seus impactos no encarecimento;
- apresentar a motivação como elemento essencial da carreira, abordando seus detalhes;
- proporcionar os conceitos fundamentais do autogerenciamento de carreira, além de um modelo prático;
- abordar a vocação de maneira prática, utilizando um teste próprio;
- conhecer perfis de pessoas de destaque, abordando questões pessoais e profissionais que servem como modelo;
- desenvolver o autoconhecimento através de instrumentos práticos (exercícios pessoais).

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos e, em cada um deles, você encontrará atividades visando à compreensão dos conteúdos apresentados.

TÓPICO 1 – AUTOGERENCIAMENTO DE CARREIRA

TÓPICO 2 – O PODER DA MOTIVAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

TÓPICO 3 – ESTRATÉGIAS PARA O AUTOGERENCIAMENTO DE CARREIRA

AUTOGERENCIAMENTO DE CARREIRA

1 INTRODUÇÃO

Stephen Pollan e Mark Levine (2005) apresentam uma obra cujo título é tão curioso quanto instigante: “Demita seu chefe: estratégias para assumir o controle de sua vida profissional”.

Neste livro os autores partem do pressuposto de que todos são capazes de assumir o controle da própria carreira profissional, de modo a conseguir mais satisfação e menos interferência das chefias e da própria empresa. Pollan e Levine (2005, p. 19) chegam a afirmar que o primeiro passo fundamental é “demitir seu chefe... e contratar-se”, o que significa que é “preciso parar de deixar que seu chefe, empresa ou qualquer pessoa dite o curso de sua vida profissional e assumir o controle de seu próprio presente ou futuro”.

Desafiador, não? Sente-se mais entusiasmado e disposto a entender os fundamentos do autogerenciamento de carreira?

É disso que trata esta unidade, as ferramentas que apoiam um método de nos autoavaliarmos e tomarmos decisões sobre carreira de maneira mais fundamentada, influenciando diretamente todas as dimensões da vida.

2 REAVALIANDO O VALOR PESSOAL NO AMBIENTE
PROFISSIONAL

Como visto nas unidades anteriores, um dos maiores problemas na construção de uma carreira é a expectativa irreal criada por parte das pessoas, que creem que a responsabilidade do desenvolvimento de carreira é uma atribuição essencialmente do empregador, até mesmo exclusiva. Isso é algo arriscado, evidentemente.

Por outro lado, as organizações, embora bem intencionadas, também contribuem em certos momentos para que expectativas irreais sejam criadas. Fleury (2002, p. 113) chega a mencionar que expressões como “nós sabemos o que é melhor para nossos funcionários” ainda podem ser ouvidas eventualmente dentro das empresas.

De qualquer maneira, se torna oportuno repensar esse relacionamento empresa e indivíduo, e há evidente necessidade de uma reavaliação do valor pessoal dentro do ambiente profissional.

Nesse sentido, Pollan e Levine (2005, p. 37) indicam perguntas fundamentais para a autoavaliação, especificamente sobre o valor pessoal no ambiente de trabalho.

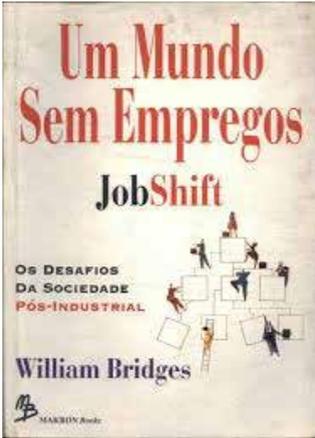
- 1 Qual o seu valor no local de trabalho?
- 2 Quais benefícios você merece?
- 3 Quais qualificações possui?
- 4 Quais considera suas maiores realizações?
- 5 Quanto tempo você acha que precisa trabalhar em uma determinada função ou tarefa para dominá-la e estar pronto para seguir adiante para outro cargo ou tarefa?
- 6 Você possui um plano pessoal para sua vida profissional?

Essas perguntas, de profundo caráter reflexivo, conduzem seu respondente a não só reavaliar seu papel dentro da organização, mas se torna base para uma nova avaliação da sua vida como um todo. Abrangendo as demais dimensões que compõem a existência individual.

Tentou responder às seis perguntas? Este é um bom exercício individual.

Os mesmos autores atuam como consultores de carreira e esclarecem parte do processo de reavaliação de vida:

Acredito ser vital considerar as decisões financeiras e de trabalho dentro de um contexto. Por exemplo, faço com que meus clientes se submetam a um *checkup* médico completo antes de nos aventurarmos num planejamento a longo prazo, já que não faz sentido tomar providências para se preparar financeiramente para uma vida longa se você não está cuidando da saúde também. Pergunto aos meus clientes sobre suas necessidades e desejos em relação a relacionamentos e paternidade ou maternidade, já que considero essencial que trabalho e família se combinem o melhor possível. Quando me reúno com meus clientes, falamos sobre investimentos, relacionamentos, bens imobiliários, seguros, desejos de pais e filhos, gastos pessoais, problemas e metas de trabalho, *hobbies* e sonhos de vida. Acredito que uma abordagem abrangente, que englobe os principais aspectos tanto da vida quanto do trabalho, ofereça as maiores recompensas. (POLLAN; LEVINE, 2005, p. 18).



Para aprofundar os estudos, especialmente se estiver interessado nas evidências da perda das estruturas de cargos e em uma análise de suas implicações nas empresas, uma boa fonte é o livro "Um mundo sem empregos", escrito originalmente em 1994 pelo pesquisador estadunidense William Bridges.

Nessa obra Bridges trata da estabilidade no emprego, que atravessa uma fase de profundas redefinições e que distingue um momento decisivo na sociedade. A estabilidade passou a ser inerente ao indivíduo, não mais na posição que a pessoa ocupava. O profissional valioso passa a ser aquele que desenvolve um conjunto de qualidades que são externas às políticas e práticas das empresas. São essas qualidades: (1) **empregabilidade** – atratividade individual que envolve as capacidades e atitudes que o empregador precisa no momento; (2) **mentalidade de fornecedor** – forma de pensar e agir na qual o empregado se posiciona como um

fornecedor externo que foi contratado para realizar uma tarefa específica; e (3) **elasticidade** – capacidade pessoal em sofrer pressões e não ceder, de rapidamente deixar o que está superado e aprender o novo, de viver com elevados níveis de incerteza e de encontrar sua segurança interiormente, de recuperar-se rapidamente das decepções.

FONTE: BRIDGES, W. **Um mundo sem empregos**: os desafios da sociedade pós-industrial. São Paulo: Makron 1995.

3 DESENVOLVENDO O PERFIL PROFISSIONAL ATRAVÉS DO MÉTODO D.A.T.A.

Outrora, ainda no modelo de encareiramento tradicional, com ênfase numa estrutura formal de cargos, as qualificações mais requeridas eram: (1) educação (formal, em sala de aula); (2) experiência, que pode ser entendida como a capacidade de se realizar uma atividade, porque a pessoa já a fez antes; e (3) o endosso, portanto as referências pessoais que o indivíduo possui (recomendação).

Embora esses três itens tenham muita importância ainda, não suprem completamente a necessidade atual de outras dimensões, que se harmonizam melhor com o momento atual do mercado de trabalho.

Bridges (1998) oferece um modelo denominado por ele como D.A.T.A., que será explicado nos próximos itens e que aproxima o indivíduo de uma forma de encareiramento mais autogerenciado e autônomo.

3.1 SEUS DESEJOS (D)

Bridges (1998) é enfático em relação aos desejos e afirma que é necessário mostrar, não simplesmente falar a respeito do interesse em executar alguma tarefa específica. “As empresas estão começando a se conscientizar de que a motivação é a pedra angular para o êxito”. (BRIDGES, 1998, p. 36).

Cabe uma diferenciação entre dois termos que à primeira vista parecem sinônimos: desejo e vontade. Bridges (1998, p. 56) os define como distintos:

- **Vontade:** é algo que o indivíduo gostaria que acontecesse, porém não reúne o mínimo necessário para criar resultado. É algo distante, improvável e pouco factível. Exemplos: ganhar 25 milhões na loteria, se tornar um astro de cinema ou descobrir a cura do câncer.
- **Desejo:** representa anseios pessoais íntimos e que, embora muitas vezes difíceis, sabe-se que podem mesmo acontecer. Bem direcionados, os desejos se tornam uma força poderosa de motivação. Conhecer novos lugares, terminar o relatório a tempo de jantar com a família e liderar o desenvolvimento de um projeto complexo de melhoria são exemplos de desejos.

Como comentado, os desejos, quando bem direcionados, podem se tornar um meio poderoso de motivação. Para melhorar a compreensão do desejo, são apresentadas quatro etapas para entendê-lo como ferramenta de desenvolvimento do perfil profissional:

1º Passo: escreva todos os desejos que imaginar, grandes e pequenos. Guarde a lista e novamente a revise um ou dois dias depois.

2º Passo: a cada um dos desejos coloque V, para vontade, e D, para desejo.

3º Passo: transfira os desejos (D) para uma nova lista, juntando os desejos que lhe pareçam vinculados, aderentes. Por exemplo, “se mudar para um imóvel próximo ao local de trabalho”, “passar mais tempo com a família” e “reavaliar as rotinas do escritório, para simplificá-las” podem ser desejos vinculados, e quando houver um planejamento eles serão tratados em bloco.

4º Passo: volte à lista do 1º passo, a relação original sem os desejos (D), e analise individualmente as vontades (V) que indicou. Considere os itens um a um e pergunte-se qual é o desejo que está por trás de cada vontade. Por exemplo, em relação a ganhar 25 milhões na loteria, o que o levou a considerar isso?

- É a autonomia que o dinheiro daria?
- A possibilidade de iniciar um negócio?
- Isso daria *status* a você?
- Permitiria ajudar as pessoas?

Ao se questionar a esse respeito, buscando a raiz da vontade, um desejo que poderá ser realizado pode surgir.



O que significa a expressão "pedra angular"?

Termo surgido nas atividades de construção civil, refere-se à primeira pedra usada nos fundamentos de uma casa, a mais importante do alicerce. A "pedra angular" guia a colocação das demais pedras ou tijolos do fundamento e sobre as quais as paredes são erguidas.

3.2 SUAS APTIDÕES (A)

Outro aspecto importante do sistema D.A.T.A. trata das aptidões, que podem ser compreendidas como as qualidades individuais já usadas em algum momento e que são a base provável para a maior parte das realizações pessoais e atividades feitas muito bem.

Outra maneira para se entender a aptidão é como a capacidade de realização adquirida com o passar do tempo e que constitui um diferencial pessoal.

Bridges (1998, p. 39) cita dez capacidades que formam o conjunto de aptidões profissionais essenciais:

1. Capacidade de ler.
2. Capacidade de redigir.
3. Capacidade em informática.
4. Capacidade de expressão.
5. Capacidade de escutar.
6. Capacidade de resolver problemas.
7. Capacidade de gerir a si próprio.
8. Capacidade de saber como aprender.
9. Capacidade de trabalhar como membro de equipe.
10. Capacidade de liderança.

Um aspecto importante em relação às aptidões, que vale a pena ressaltar, é que elas são características em que o indivíduo se destaca naturalmente. Muitas vezes esse destaque pode ser observado desde a infância e as características podem ser identificadas através de constatações simples, como: tinha habilidade para apaziguar brigas entre os colegas, conseguia terminar rapidamente as tarefas ou conseguia convencer os pais a não aplicar punições.

3.3 SEU TEMPERAMENTO (T)

A respeito do temperamento, trata-se do jeito próprio individual de agir ou reagir diante de cada situação com a qual se depara.

Isso é algo evidente, pois no cotidiano cada um tem um jeito de enfrentar as situações e isso acaba por variar durante a vida, ao nascermos, passarmos pela infância, juventude e até a idade adulta. Algumas pessoas são tímidas e introspectivas, se saem melhores em atividades de análise. Outras são desembaraçadas e extrovertidas, por isso fazem sucesso em ações que exigem intensa interação social.

Evidentemente isso se torna importante não só para as empresas, mas, em especial, individualmente, porque muitos transtornos acabam acontecendo pela incompreensão da dinâmica de funcionamento disso. Como viver envolve agir e reagir, entender o temperamento acaba sendo essencial para evitar conflitos desnecessários e adequar pessoas às atividades que podem ser mais produtivas e satisfatórias.

Como descobrir seu temperamento? Há bons métodos para isso, como, por exemplo, o Myers-Briggs Type Indicator - MBTI®. Bridges (1998, p. 87) sugere que uma maneira simples para se conhecer o temperamento é responder à pergunta “que tipo de pessoa eu sou?”. Esse questionamento tem o poder de levar à autorreflexão, que pode receber contribuições de amigos de confiança e familiares.

3.4 IDENTIFIQUE SEUS ATIVOS (A)

Finalmente, Bridges (1998) menciona que na construção do perfil profissional, além da verificação dos desejos (D), aptidões (A) e temperamento (T), é fundamental entender os ativos (A) pessoais, que é o conjunto de características individuais, experiências, áreas de especialização e capacidades, que diferenciam uma pessoa de outra.

Os ativos pessoais são um patrimônio pessoal, a partir do próprio desenvolvimento pessoal, como:

- O fato de ter crescido num lar em que se falava espanhol, mandarim ou russo, pode ser um ativo importante se a empresa estiver expandindo suas atividades no exterior.
- O fato de ter passado o verão aprimorando o sistema de arquivos do escritório de advocacia do seu tio pode ser um ativo se você tiver um cliente que esteja tentando fazer uma reengenharia de seus processos de trabalho burocrático.

- Possuir uma boa reserva financeira pode ser um ativo se você estiver pensando em deixar seu emprego para iniciar um negócio próprio.
- Possuir um nível educacional elevado pode ser um ativo importante numa atividade dentro da universidade.

FONTE: Adaptado de: Bridges (1998, p. 41)

Os ativos variam conforme a trajetória profissional e sua identificação é um processo contínuo, sempre alinhado com a situação do mercado e exigências da organização onde o indivíduo trabalha.

4 IDENTIFICAÇÃO DA OPORTUNIDADE PESSOAL

A partir da definição dos itens que compõem o D.A.T.A., o autor que desenvolveu o método afirma ser mais eficaz a busca por oportunidades profissionais. Isso acontece porque, ao se definir e analisar os desejos (D), aptidões (A), temperamento (T) e ativos (A), o indivíduo tem mais condições de identificar a área que tem as melhores oportunidades para seu perfil.

Tendo em mente sua situação, Bridges (1998) afirma que o processo de identificação de oportunidades profissionais envolve três estágios:

- 1 Você identifica as necessidades não atendidas de áreas, cargos ou atividades em seu ambiente de trabalho e identifica, caso existam, quais correspondem aos recursos que você tem a oferecer.
- 2 Você compara e combina as necessidades não atendidas com seu perfil D.A.T.A., para capitalizar seus próprios recursos e se tornar profissionalmente atraente.
- 3 A partir da compreensão das necessidades não supridas e de seu perfil D.A.T.A., você se torna mais convincente quanto ao por que pode atender às necessidades não atendidas.

Mais especificamente, como ferramenta aplicada à identificação das oportunidades pessoais e que abrangem os três estágios mencionados, propõe-se uma análise mais aprofundada que envolve três passos (adaptado do modelo de BRIDGES, 1998):

1º Passo: preencha uma descrição clara e objetiva a cada uma das dez questões a seguir. Importante: seja específico.

DESCREVA:

- A. O grupo, setor **OU** equipe onde trabalha.
- B. A organização em que trabalha, como um todo.
- C. Algum outro setor da sua organização, em que você **NÃO** trabalha.
- D. Alguma empresa, como um todo ou parte dela, em que tenha trabalhado.
- E. O ramo da atividade à qual pertence sua empresa atual (ou anterior).
- F. Sua profissão (ou atividade profissional) atual.
- G. A comunidade a que pertence (onde vive e desenvolve sua vida, particular e profissional).
- H. Algum grupo, comunidade ou organização que você conheça.
- I. Pessoas semelhantes a você.
- J. O mercado de trabalho geral disponível a todos.

Após descrever os itens, cujo objetivo é levá-lo a entender o ambiente em que vive em vários aspectos, pode passar para o segundo passo, a seguir.

2º Passo: identifique as necessidades não atendidas que percebeu nos últimos 12 meses nos dez itens a seguir:

IDENTIFIQUE:

- 1) **Algo que falte** no grupo, setor **OU** equipe onde trabalha.
- 2) **Uma oportunidade não percebida** na organização em que trabalha, como um todo.
- 3) **Um recurso subutilizado** em algum outro setor da sua organização, em que você **NÃO** trabalha.
- 4) **Um inesperado evento sinalizador (sucesso ou fracasso)** de alguma empresa, como um todo ou parte dela, que tenha trabalhado.
- 5) **Uma mudança não percebida** no ramo da atividade à qual pertence sua empresa atual (ou anterior).
- 6) **Uma situação “inadmissível”** na sua profissão (ou atividade profissional) atual.
- 7) **Um serviço inexistente, porém necessário** na comunidade a que pertence (onde vive e desenvolve sua vida, particular e profissional).
- 8) **Um problema novo ou emergente** de algum grupo, comunidade ou organização que você conheça.
- 9) **Um obstáculo, problema, carência ou falha severa** em pessoas semelhantes a você.
- 10) **Ligações possíveis e não percebidas** no mercado de trabalho geral disponível a todos.

Identificando as admissíveis oportunidades do 2º passo é possível concluir a atividade através do passo a seguir, que trata da designação das oportunidades mais viáveis em relação ao seu perfil D.A.T.A.

3º Passo: analise minuciosamente as oportunidades viáveis do 2º passo e defina três em que você conseguiria contribuir com maestria e entusiasmo, levando em consideração seu perfil D.A.T.A.

Dessa forma, seguindo os três passos para identificação de oportunidades pessoais, é possível planejar as próximas etapas na sua trajetória e, mesmo, ter insumos suficientes para elaborar seu plano de carreira, item a ser abordado no Tópico 3 desta unidade.

LEITURA COMPLEMENTAR

APÓS 10 ANOS DE CARREIRA, QUAIS SÃO AS 10 PERGUNTAS MAIS IMPORTANTES?

Equipe InfoMoney

SÃO PAULO – Após 10 anos de carreira, o profissional está em uma situação em que muita coisa já aconteceu, ao mesmo tempo em que muita coisa ainda está por acontecer. Avaliar os erros e acertos do passado será importante para construir um futuro melhor. Por outro lado, um futuro de sucesso depende das metas que os profissionais estabelecem para si mesmos.

Nesse momento da carreira, a sugestão é que o profissional reflita sobre as 10 questões elaboradas pela instrutora licenciada pela Sociedade Brasileira de *Coaching*, Richeli Sachetti:

Perguntas para gerar gratidão

1- Pelo que sou grato? Em primeiro lugar, Richeli sugere que o profissional avalie os pontos pelos quais ele é grato, profissionalmente falando. A gratidão é um assunto importante, pois neurologicamente é um sentimento que ajuda a expandir a consciência e a visão de oportunidade do ser humano.

Na prática, pessoas gratas pelo que fazem e pelas coisas que conquistaram são mais felizes e mais criativas. Portanto, reflita sobre as suas principais conquistas profissionais e tente levantar o que você ganhou através do seu trabalho depois desses 10 anos de carreira.

Perguntas para gerar valor

2- O que minha carreira significa para mim? Richeli lembra que, depois de anos de carreira, muitos profissionais acabam “ligando o piloto automático”. O problema aqui é que geralmente as pessoas trabalham muito, podendo até estar recebendo de forma condizente, mas vão deixando de lado o significado de tudo isso.

A sugestão é avaliar qual a importância desse trabalho que você realiza. Lembre-se de que, ao entender o significado da sua carreira, você poderá se tornar uma pessoa mais focada. “A luta passa a ter uma causa”, pontua Richeli.

Perguntas para gerar aprendizados

3- Qual a grande lição que eu posso extrair de minha trajetória profissional? Algumas perguntas devem ser feitas no sentido de potencializar o desenvolvimento da sua carreira. Se, por um lado, 10 anos já se passaram, por outro, muitos anos

ainda estão por vir, e corrigir os erros do passado será importante para ter mais sucesso ainda.

Um profissional que já tem 10 anos de carreira traz consigo muitos ganhos e muitas perdas. Portanto, a dica é avaliar onde você acertou e onde errou, para que consiga repetir os acertos e fugir dos erros.

4- Quais estratégias me trouxeram até aqui? Na mesma linha da pergunta anterior, tente retomar quais foram seus maiores acertos. Agora que muitos projetos já terminaram, você pode olhar para trás e avaliar onde foi que você acertou.

5- Quais foram os resultados mais positivos e negativos de minhas escolhas profissionais? Em 10 anos de carreira, muitas escolhas foram tomadas e agora é a hora de avaliar a sua habilidade de fazer escolhas. Tente entender se você usou mais a emoção ou a razão no passado, se agiu com maturidade ou deixou-se influenciar por outros profissionais.

Veja também se os caminhos que você tomou atenderam aos seus valores, se seguiram aquilo que você acredita.

6- O que realmente aconteceu ou está acontecendo para dificultar meus objetivos profissionais? Richeli explica que muitos profissionais, diante de frustrações profissionais, tendem a culpar fatores externos e não eles mesmos. Ou seja, se o profissional não conseguiu ser promovido, foi por causa do chefe que não gostava dele. Se não realizou um curso de pós-graduação, importante para o desenvolvimento da sua carreira, foi porque sua família não permitiu. Tudo tem um motivo e ele nunca se responsabiliza por nada. No entanto, só uma pessoa tem responsabilidade pelo que acontece e aconteceu na sua carreira: você mesmo. Assumir essa responsabilidade é o primeiro passo para começar a se movimentar. Assim, olhe para trás e perceba como você poderia ter agido e não agiu. Richeli explica que, percebendo isso, o profissional consegue definir metas e, com elas definidas, começa a ação.

7- Como minhas experiências podem fazer com que eu descubra novas formas para aumentar meu potencial? Aqui, o profissional deve listar seus pontos fortes. Isso vai ajudar a levantar sua autoestima. Lembre-se de que suas qualidades ajudaram-no a chegar aonde chegou, mas não são apenas elas que o levarão para frente. É preciso desenvolver as competências que ainda não estão desenvolvidas e melhorar ainda mais seus talentos.

Perguntas para gerar expectativa de futuro

8- O que desejo para minha carreira nos próximos 10 ou 20 anos? Se o profissional não sabe para onde quer ir, não tem meta nem foco, ele nunca saberá se conquistou seus objetivos. A sugestão é refazer o plano de carreira, para aqueles que tinham um no início da carreira. Para quem não havia feito, é hora de elaborar um.

Lembre-se de definir suas metas de curto, médio e longo prazo, pensando sempre em como você mesmo pode assumir todo o controle da sua carreira profissional. Os aprendizados do passado serão de muita utilidade nesse momento, pois o ajudarão a evitar alguns erros que já foram cometidos.

9- Como eu poderia mudar imediatamente os pensamentos limitantes? Muitos profissionais não progridem justamente por conta dos seus medos e preocupações. Se você já reconhece quais são seus medos, suas limitações e suas preocupações, é o momento de lutar contra eles. Para isso, defina novos pensamentos fortalecedores, que passarão a fazer parte dos seus dias a partir de agora.

10- Como alguém bem-sucedido conduziria e aproveitaria as oportunidades profissionais que tenho para atingir os objetivos propostos? Olhar para profissionais que já chegaram lá é uma ótima estratégia. Muitos trabalhos de *coaching* estimulam os indivíduos a observar pessoas que admiram e tentar entender o que elas fizeram em determinadas situações.

Selecione alguém da sua área, veja como ele age, como se comporta, quais são suas qualidades e tente trazer para sua realidade. Assim, você sai do mundinho em que se colocou e aprende com o outro.

FONTE: Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/capacitacao/noticia/2208957-apos+anos+carreira+quais+sao+perguntas+mais+importantes>>. Acesso em: 27 dez. 2011.

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico, vimos que:

- Nos últimos anos a importância do autogerenciamento de carreira aumentou muito como meio de se assumir o controle da própria carreira profissional, de modo a conseguir mais satisfação e menos interferência das chefias e da própria empresa.
- Um dos maiores problemas na construção de uma carreira é a expectativa irreal criada por parte das pessoas, que creem que a responsabilidade do desenvolvimento de carreira é uma atribuição essencialmente do empregador.
- As próprias empresas, às vezes, induzem seus funcionários a terem expectativas irreais ao afirmar que sabem o que é melhor para seus funcionários.
- Existem perguntas fundamentais para se identificar o valor individual no ambiente de trabalho:
 - a) Qual o seu valor no local de trabalho?
 - b) Quais benefícios você merece?
 - c) Quais qualificações possui?
 - d) Quais considera suas maiores realizações?
 - e) Quanto tempo você acha que precisa trabalhar em uma determinada função ou tarefa para dominá-la e estar pronto para seguir adiante para outro cargo ou tarefa?
 - f) Você possui um plano pessoal para sua vida profissional?
- Antigamente havia um inquestionável modelo de encareiramento, chamado de tradicional, com ênfase numa estrutura formal de cargos.
- No modelo de encareiramento tradicional as qualificações mais requeridas eram: (1) educação (formal, em sala de aula); (2) experiência, que pode ser entendida como a capacidade de se realizar uma atividade, porque a pessoa já a fez antes; e (3) o endosso, portanto, as referências pessoais que o indivíduo possui (recomendação).
- Para desenvolver um perfil profissional mais adequado às características do mercado atual existem métodos específicos, como o D.A.T.A., cuja ênfase está no autogerenciamento de carreira.
- O método D.A.T.A. considera:

Desejos (D) - representam anseios pessoais íntimos e que, embora muitas vezes difíceis, sabe-se que podem mesmo acontecer.

Importante: desejo não é o mesmo que vontade. Vontade é algo que o indivíduo gostaria que acontecesse, porém não reúne o mínimo necessário para criar resultado. É algo distante, improvável e pouco factível. Exemplos: ganhar 25 milhões na loteria, se tornar um astro de cinema ou descobrir a cura do câncer.

Aptidões (A) – são as qualidades individuais já usadas em algum momento e que são a base provável para a maior parte das realizações pessoais e atividades feitas muito bem.

Temperamento (T) – é o jeito próprio individual de agir ou reagir diante de cada situação com a qual se depara.

Ativos (A) – são o conjunto de características individuais, experiências, áreas de especialização e capacidades, que diferenciam uma pessoa de outra. Os ativos pessoais são um patrimônio pessoal, a partir do próprio desenvolvimento pessoal.

- A respeito da identificação da oportunidade pessoal, esse é um processo que envolve três estágios:
 1. Você identifica as necessidades não atendidas de áreas, cargos ou atividades em seu ambiente de trabalho e identifica, caso existam, quais correspondem aos recursos que você tem a oferecer.
 2. Você compara e combina as necessidades não atendidas com seu perfil D.A.T.A., para capitalizar seus próprios recursos e se tornar profissionalmente atraente.
 3. A partir da compreensão das necessidades não supridas e de seu perfil D.A.T.A., você se torna mais convincente quanto ao por que pode atender as necessidades não atendidas.



Agora que você estudou os fundamentos do autogerenciamento de carreira, que tal identificar suas oportunidades pessoais?

- 1 Responda aos três passos a seguir e identifique as três maiores oportunidades, em sua opinião. Finalize a atividade no 4º passo.

Importante: caso já tenha respondido aos três primeiros passos da atividade quando leu o item 4 deste tópico, que trata da identificação da oportunidade pessoal, basta que vá direto ao 4º passo – finalização da atividade.

- 1º Passo:** preencha uma descrição clara e objetiva a cada uma das dez questões a seguir. Importante: seja específico.

DESCREVA:

- A. O grupo, setor ou equipe onde trabalha.
- B. A organização em que trabalha, como um todo.
- C. Algum outro setor da sua organização, em que você NÃO trabalha.
- D. Alguma empresa, como um todo ou parte dela, em que tenha trabalhado.
- E. O ramo da atividade à qual pertence sua empresa atual (ou anterior).
- F. Sua profissão (ou atividade profissional) atual.
- G. A comunidade a que pertence (onde vive e desenvolve sua vida, particular e profissional).
- H. Algum grupo, comunidade ou organização que você conheça.
- I. Pessoas semelhantes a você.
- J. O mercado de trabalho geral disponível a todos.

Após descrever os itens, cujo objetivo é levá-lo a entender o ambiente em que vive em vários aspectos, pode passar para o segundo passo, a seguir.

- 2º Passo:** identifique as necessidades não atendidas que percebeu nos últimos 12 meses nos dez itens a seguir:

- A. **Algo que falte** no grupo, setor ou equipe onde trabalha.
- B. **Uma oportunidade não percebida** na organização em que trabalha, como um todo.
- C. **Um recurso subutilizado** em algum outro setor da sua organização, que você NÃO trabalha.
- D. **Um inesperado evento sinalizador (sucesso ou fracasso)** de alguma empresa, como um todo ou parte dela, em que tenha trabalhado.
- E. **Uma mudança não percebida** no ramo da atividade à qual pertence sua empresa atual (ou anterior).
- F. **Uma situação “inadmissível”** na sua profissão (ou atividade profissional) atual.

- G. **Um serviço inexistente, porém necessário** na comunidade a que pertence (onde vive e desenvolve sua vida, particular e profissional).
- H. **Um problema novo ou emergente** de algum grupo, comunidade ou organização que você conheça.
- I. **Um obstáculo, problema, carência ou falha severa** em pessoas semelhantes a você.
- J. **Ligações possíveis e não percebidas** no mercado de trabalho geral disponível a todos.

Identificando as admissíveis oportunidades do 2º passo, é possível concluir a atividade através do passo a seguir, que trata da designação das oportunidades mais viáveis em relação ao seu perfil D.A.T.A.

3º Passo: analise minuciosamente as oportunidades viáveis do 2º passo e defina três em que você conseguiria contribuir com maestria e entusiasmo, levando em consideração seu perfil D.A.T.A.

4º Passo – finalização da atividade: de posse das informações apuradas nos três passos anteriores, reúna-se em grupo e relate aos colegas a respeito das suas três oportunidades (desafios) que você poderia executar muito bem e que faria com entusiasmo.

O PODER DA MOTIVAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

1 INTRODUÇÃO

Um dos aspectos fundamentais na análise do comportamento individual é a capacidade de compreensão dos fatores de motivação das pessoas, o que as leva a agir de uma maneira ou de outra. Isso se torna ainda mais dramático se posicionarmos o desenvolvimento de carreira como atividade que requer muita persistência, dedicação, muito “querer”.

Neste tópico, o tema motivação será abordado detalhadamente, em face de sua importância na gestão de carreira, própria ou de outras pessoas.

2 MOTIVAÇÃO, AUTOMOTIVAÇÃO E SUPERMOTIVAÇÃO, SEGUNDO DEAN SPITZER

O termo motivação é, possivelmente, um dos mais utilizados na literatura que trata do comportamento, embora isso não signifique que se saiba exatamente do que se trata.

Rubio (2003) é uma estudiosa da psicologia do esporte, ramo de atividade que constantemente lida com alta exigência de disciplina e desempenho individual. Essa característica pode ser útil aos demais ramos de conhecimento, como na gestão de carreira, que também é uma atividade que demanda disciplina e desempenho individual.

A mesma autora indica que motivação é uma das atitudes psicológicas básicas, assim como autoconhecimento e habilidades interpessoais. O termo motivação normalmente se refere à direção e intensidade de nossos esforços, podendo ser algo interno (a automotivação, algo que individualmente move as pessoas) ou externo (sintetizado pela pergunta “preciso fazer algo para me motivar”).

Nos itens que serão apresentados a seguir a motivação será abordada de maneira mais minuciosa.

2.1 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO

Dessler (1996) cita Frederick Taylor: no início dos anos 1900, Taylor era supervisor de uma empresa chamada *Midvale Steel Company* e sob sua subordinação havia muitos funcionários. A rotina era árdua e se estendia por 12 horas. Taylor se questionava sobre como era possível que muitos desses empregados, que durante o expediente se moviam da maneira mais lenta possível, encontrassem disposição para, no final do dia, ir correndo para casa e ter outras atividades, muitas vezes até mais cansativas.

Muito embora a intenção de Taylor fosse simplesmente encontrar uma forma de canalizar essa energia para a empresa, já que os empregados eram considerados meros meios de produção, seu questionamento levou-o a imaginar maneiras diferentes de levar as pessoas a tomar certas atitudes.

Levando-se em consideração os pressupostos da época, Frederick Taylor partiu do princípio de que o homem era um ser racional, dirigido apenas pelo desejo de ganho econômico, menosprezando totalmente variações do comportamento humano nas organizações. Segundo as conclusões de Taylor, a empresa deveria se concentrar no oferecimento de um pacote baseado em recompensas extrínsecas, em especial, dinheiro.

Dessler (1996) cita em sua obra que os estudos iniciados por Taylor vieram a ter um contraponto incisivo nas teorias de Frederick Herzberg, que investigou as fontes de satisfação e insatisfação que poderiam exercer influências positivas e negativas nas atitudes do indivíduo diante do próprio trabalho e das circunstâncias que o cercam.

O episódio de Taylor reflete bem o interesse em se entender as fontes, a natureza e as causas da motivação, os fatores que o influenciam e também como favorecer seu surgimento e continuidade.

A motivação e as teorias que a abordam de maneira direta e indireta têm ampla bibliografia e são objeto de extensas pesquisas e estudos. O objetivo neste trabalho é ter um entendimento abrangente, porém sucinto do tema, com apoio de autores de reconhecida competência acadêmica.

A importância da motivação já foi abordada por Bergamini e Coda (1990, p. 19), quando diz que “a pessoa que se sente motivada dá prioridade à ação, transformando-se num verdadeiro gerador de forças dentro do grupo social com o qual convive, para conseguir de forma vigorosa que os resultados apareçam o mais rápido possível [...]”.

Herzberg (apud VROOM, 1997, p. 55) afirmou que “a motivação é tremendamente complexa e o que havia sido desvendado com suficiente grau de certeza era muito pouco”. Complementou o mesmo autor que era impossível comprar o comprometimento com a recompensa financeira, pois essa ferramenta

“resulta apenas em motivação de curto prazo”. A motivação, segundo Herzberg (apud VROOM, 1997), desaparece assim que o incentivo é removido.

Kondo (1994, p. 29) oferece uma referência ainda mais completa:

embora ganhar dinheiro não seja a única razão para as pessoas trabalharem. Em tempos difíceis, quando o padrão de vida é baixo, trabalho e dinheiro estão fortemente ligados. O trabalho é, então, considerado simplesmente um meio de ganhar dinheiro, enquanto lazer é algo que consome dinheiro. Trabalhamos porque, caso contrário, morreríamos de fome. Entretanto, conforme o nível de educação se eleva e o padrão de vida melhora, o valor do dinheiro que recebemos por nosso trabalho diminui rapidamente: alguém cujo salário seja dobrado não precisa comer o suficiente para duas pessoas ou vestir dois ternos.

Haak (1998, p. 3) destaca, segundo sua visão, os dois principais grupos de modelos de teorias motivacionais:

(1) **O primeiro fundamenta-se sobre a noção de necessidade.** Assim, saber quais são as necessidades individuais ou comuns aos membros de um grupo permite compreender o que os põem em movimento, enquanto o conhecimento do que os satisfaz significa poder prever o momento em que a motivação desaparecerá pela ausência da necessidade. (LEVY-LEBOYER, 1994).

(2) **O segundo grupo de teorias analisa mecanismos motivacionais,** apoiando-se em três conceitos fundamentais (VROOM, 1964):

- **expectância:** aquilo que cada pessoa acredita ser capaz de fazer e o que espera como resultado de seus esforços. Assim, pressupõe, antes de qualquer coisa, que exista coerência entre os trabalhos efetuados e as competências que as pessoas reconhecem em si mesmas;
- **instrumentalidade:** é a maneira pela qual cada indivíduo, subjetivamente, percebe a relação que existe entre o trabalho realizado e aquilo que este traz em troca;
- **valência:** ligação que se estabelece entre cada trabalhador e cada uma das possíveis recompensas de trabalho, as quais têm um valor puramente pessoal.

Em 1995 o professor estadunidense Dean Spitzer lançou em seu país uma obra que viria a se tornar, em poucos anos, referência na área de motivação humana: *Supermotivation: a blueprint for energizing your organization from top to bottom*. A obra foi lançada no Brasil em 1997 e será a base da abordagem teórica sobre motivação deste estudo.

Segundo Spitzer (1997, p. 17), supermotivação significa “motivação elevada, autossustentada, que abrange a organização como um todo, que é o que todo administrador gostaria de ver em sua organização”.

Não seria ótimo termos carreiras baseadas numa supermotivação?

Contudo, a abordagem motivacional corrente, muito comum nas empresas, é citada por Spitzer (1997, p. 23) como o fato de “muitas organizações tentarem comprar o desempenho e a lealdade usando salários e benefícios”. Essa visão está, porém, muito distante das mais modernas abordagens e é fruto da visão mecanicista em administrar e que tem suas origens nos estudos de Frederick Taylor. Possivelmente, essa é a razão da ênfase em estímulos extrínsecos, cujo resultado em médio e longo prazo é, muitas vezes, inócuo.

Bergamini (1994) explica que a satisfação dos colaboradores que se sustenta através do tempo e que resulta em bons resultados para a organização vem da automotivação. Em sua abordagem, os gestores devem colaborar para que os funcionários, individualmente, busquem dentro de si a força necessária para agir e vejam um porquê em sua atividade. Nas palavras textuais da mesma autora, “Conseguir que a motivação não desapareça é fazer com que se continue vendo algum sentido naquilo que se está fazendo”. (BERGAMINI, 1994, p. 52).

Spitzer (1997, p. 12) complementa o raciocínio afirmando que a “automotivação é o que de mais poderoso existe. Ela pode favorecer a liberação da energia emocional latente contida em todos nós e tem o potencial de energizar o desempenho humano extraordinário”.

Existem dois tipos de motivação (SPITZER, 1997, p. 12):

1. motivação externa: como afirmou Denis Waitley: “durante muito tempo acreditou-se erroneamente que a motivação podia ser estimulada externamente por meio de incentivos, conversas, disputas, reuniões e repreensões”. A motivação externa nos estimula a adotar padrões comportamentais rotineiros, em vez de nos aventurarmos a respostas criativas. As empresas que dependem de forma excessiva de recompensas e ameaças externas para conseguir a realização do trabalho não alcançam o alto desempenho de longo prazo. A motivação externa é sempre temporária;

2. automotivação: dentro de cada ser humano existe um desejo de ser automotivado, e não de ser controlado por recompensas, autoridade ou algum outro aspecto do ambiente externo. Pessoas altamente motivadas possuem seus próprios incentivos internos para agir.

2.2 PROPOSIÇÕES PARA ATIVAR A MOTIVAÇÃO

Segundo a visão de Spitzer (1997), quando falamos de motivação, estamos falando de liberação de energia. A motivação de fato depende de emoções que liberem a energia armazenada no corpo humano. Pensamentos positivos sobre uma situação precipitarão emoções positivas, e pensamentos negativos, emoções negativas.

Há dois tipos de emoções positivas, além das emoções negativas, segundo Spitzer (1997, p. 34-37):

1. **emoções positivas/relaxantes:** fazem as pessoas se sentirem bem sem necessariamente estimulá-las. Ex: a felicidade e a alegria. Essas emoções são precipitadas por pensamentos que afirmam à pessoa que tudo está correndo bem. Nessas circunstâncias, um estado temporário de satisfação foi alcançado. O sentimento é de relaxamento, e não de energia;
2. **emoções positivas/energizantes:** incluem interesse, excitação e desejo. Essas emoções fazem com que as pessoas queiram fazer coisas, ser ativas, produtivas e criativas. Elas (principalmente o desejo) são a chave para a motivação humana;
3. **emoções negativas** (como medo e raiva): embora possam mobilizar por algum tempo a força motivacional, todas as emoções negativas são definitivamente desenergizantes. Uma vez apaziguada a raiva ou evitado o objeto de medo, as pessoas tendem a se sentir emocionalmente desgastadas.

O desejo é o que nos impulsiona, conforme a afirmação de Kiyosaki e Lechter (2000), que em sua obra declaram ser normal senti-lo, pois todos querem obter uma situação melhor na vida, seja através da compra de um bem durável ou através da participação de uma atividade estimulante, como, por exemplo, um grupo de trabalho cujos membros têm bom relacionamento. Quando consegue se expressar, o desejo pode ser uma incrível força criativa.

Segundo a visão de Spitzer (1997, p. 38), “o desejo difere da necessidade. A necessidade é algo essencial para a sobrevivência de um indivíduo. A maioria das teorias tradicionais de motivação focaliza o conceito de necessidade”. Segundo essas teorias, o comportamento humano é controlado pela redução de necessidade. Segue-se então um estado de satisfação, até que uma nova necessidade surja. De acordo com Spitzer (1997), as pessoas são passivas e reativas.

Em contrapartida, os desejos são coisas que queremos ativamente: eles conseguem nos tornar mais felizes e mais eficazes, mas não morremos sem eles. (SPITZER, 1997). Sem o desejo ficaríamos paralisados: teríamos a sensação de plena satisfação. Desde nosso primeiro sopro de vida, desejamos. Assim que conseguimos o que desejamos, desejamos mais.

Os seres humanos são motivados pelo que buscam, e não pelo que têm. O “eu quero” motiva; o “eu tenho” não motiva.

FONTE: Adaptado de: <http://www.acrismat.com.br/novo_site/arquivos/25112009065404An%C3%ADbal%20Coelho%20Lima.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2012.

Spitzer (1997, p. 38) define: “nunca encontrei um ser humano excelente que se sentisse satisfeito. As pessoas podem se acostumar com a mediocridade, mas jamais serão motivadas por ela”.

O mesmo autor fala sobre a existência de oito grandes desejos humanos, cada um com potencial para liberar enormes quantidades de força motivacional (SPITZER, 1997, p. 37-44):

- desejo de atividade: ser ativo, ser engajado e aproveitar a vida;
- desejo de propriedade: temos uma paixão inata por bens materiais;
- desejo de poder: existe um grande número de controles externos, tanto dentro quanto fora do trabalho, que roubam dos funcionários o sentimento de poder pessoal;
- desejo de afiliação: nós, seres humanos, somos criaturas sociais;
- desejo de competência: a competência é a essência da autoestima;
- desejo de realização: a realização está vinculada ao sentimento de sucesso. Embora o sucesso tenha significados distintos para pessoas diferentes, todas buscam alguma forma de sucesso;
- desejo de reconhecimento: todos querem se sentir apreciados pelos outros, ser positivamente reconhecidos por seus méritos e contribuições;
- desejo de significado: todos querem acreditar que sua vida é importante, eu estou vivendo por uma razão, além de simplesmente ganhar a vida e enriquecer os acionistas.

2.3 MOTIVAÇÃO: MUDANDO O CONTEXTO DE TRABALHO

Segundo a visão de Spitzer (1997, p. 49), “nenhum outro tipo de atividade é tão amplamente motivador ou tem a mesma importância espiritual e psicológica que o trabalho. Para muitas pessoas, o trabalho é a maior fonte de identidade e significado”.

Enquanto algumas pessoas têm a sorte de encontrar um trabalho e uma carreira que adoram, para a maioria o trabalho é uma obrigação, um peso, algo que tem de ser feito.

Todo trabalho, segundo Spitzer (1997), tem dois aspectos: (1) a **tarefa** - conteúdo técnico do trabalho; (2) o **contexto** - é todo o restante.

O mesmo autor afirma que à medida que se reduzem as tarefas aos seus elementos básicos, elas se tornam extremamente aborrecidas. Qualquer trabalho pode se tornar mais motivador; basta relacioná-lo a fatores contextuais interessantes, que sejam compreendidos pelos colaboradores.

Infelizmente, presta-se pouquíssima atenção ao contexto no qual as tarefas de trabalho são executadas. A atitude prevalente é, segundo Spitzer (1997, p. 54): “afinal, trabalho não é diversão!”, ou: “é para isso que os funcionários estão sendo pagos!” Isso explica por que a maior parte do trabalho é desmotivadora e por que permanece assim.

Muitos desses aspectos contextuais do trabalho podem ser classificados como motivadores ou desmotivadores. Um motivador é qualquer aspecto do trabalho que desperta emoções positivas/energizantes, mais especificamente desejo. Um desmotivador é qualquer aspecto do trabalho que desperta emoções negativas, como medo, tédio, raiva e ressentimento. (SPITZER, 1997, p. 57).

Agora, pense um pouco em sua própria realidade cotidiana, no que acontece diariamente na sua atividade profissional. Você diria que rotineiramente têm acontecido mais eventos motivadores ou desmotivadores? Se sua resposta foi algo como “não me motivo no cotidiano, geralmente”, o questionamento a seguir é: como melhorar a sua situação?

Como visto anteriormente, o verdadeiro desafio da motivação não é mudar cada funcionário individualmente, mas mudar o contexto de seu trabalho. As abordagens tradicionais à motivação tendem a focalizar a mudança individual.

Spitzer (1997, p. 83) diz que muitos psicólogos propuseram que, “se for possível mudar o pensamento das pessoas (em especial as atitudes subjacentes ao pensamento), será possível mudar sua motivação”. Mas mudar permanentemente os padrões individuais de pensamento é muito difícil e consome tempo e dinheiro. Além disso, quando você coloca essas pessoas recém-motivadas novamente em seus contextos de trabalho desmotivadores, raras vezes a motivação perdura.

2.4 IDENTIFICANDO E ELIMINANDO FATORES QUE INIBEM A MOTIVAÇÃO

Spitzer (1997) diz que todos os ambientes de trabalho possuem dois tipos de fatores que influenciam poderosamente a motivação dos funcionários: fatores positivos (motivadores) e fatores negativos (desmotivadores).

A abordagem de supermotivação envolve dois processos paralelos (SPITZER, 1997, p. 27-29):

- **reduzir desmotivadores:** eliminar ocorrências diárias irritantes que frustram os funcionários e sugam grande parte de sua força motivacional. Os desmotivadores serão mais persistentes do que qualquer generosidade da organização. Por isso, qualquer abordagem à motivação que não considere os desmotivadores está condenada ao fracasso;
- **acrescentar motivadores:** considerados pelo autor como condições ambientais, não pessoais. Não é dinheiro nem recompensas materiais que a nova geração de funcionários está buscando, em princípio. As recompensas não monetárias, como envolvimento, liberdade, responsabilidade, realização e significado, são mais valorizados. E mais, esses motivadores são menos dispendiosos e muito mais eficazes.

Os desmotivadores fazem com que os funcionários reduzam, consciente ou inconscientemente, a quantidade de energia produtiva que utilizam em seu trabalho.

Spitzer (1997) diz que não é segredo que o medo e a raiva, tanto expressos quanto reprimidos, são abundantes nas atuais organizações: e que os desmotivadores são responsáveis por grande parte desses sentimentos. Além disso, cada vez mais os funcionários manifestam suas emoções negativas sob a forma de comportamento negativo (por exemplo, criticando a gerência, poupando esforços, sabotando o trabalho dos outros e até adotando um comportamento desleal contra a empresa).

Nunca devemos subestimar o impacto negativo dos desmotivadores em uma organização. Empilhar recompensas sobre recompensas sem reduzir os desmotivadores é uma estratégia fútil (SPITZER, 1997).

Esse raciocínio é corroborado por Lins e Zúniga (1998, p. 3), que citam Frederick Herzberg na afirmação de que “a administração deve perceber que os fatores de higiene são importantes, mas, uma vez neutralizada a insatisfação, não geram resultados positivos. Apenas os fatores motivacionais conduzem ao melhor desempenho”.



Fatores higiênicos (ou de higiene) são os elementos indicados por Frederick Herzberg como necessários para atender à natureza material e fisiológica da mão de obra. Exemplos de fatores de higiene: ter uma residência para poder se sentir seguro ou ter acesso a uma alimentação satisfatória, que o supra. **Fatores motivacionais**, por outro lado, fazem parte da hierarquia de necessidades de Abraham Maslow e se referem aos itens que se encontram no alto da escala com respeito às necessidades. Por exemplo, na procura de incentivos como participação, realização profissional e progresso pessoal.

Portanto, quando os administradores estiverem de fato determinados a derrotar a desmotivação, sua organização terá dado o primeiro grande passo em direção à criação de um local de trabalho altamente motivador.

2.5 O PROCESSO DE REDUÇÃO DE FATORES QUE INIBEM A MOTIVAÇÃO

As organizações que ignoram os desejos dos funcionários, citados no item 2.2, podem se surpreender repletas de pessoas frustradas. A resistência à automotivação é cumulativa: aumenta ao longo da vida. Uma experiência não mata a automotivação. São as centenas de experiências acumuladas na memória das pessoas que as levam a acreditar que seus desejos não serão satisfeitos.

Há duas formas por meio das quais é possível atacar os desmotivadores: a ação direta e o acréscimo de motivadores.

Spitzer (1997, p. 83-87) destaca oito etapas para a redução direta dos desmotivadores:

- comprometimento da alta gerência;
- criar expectativas realistas (processo contínuo);
- formar uma equipe coordenadora investida de *empowerment* (envolvimento dos funcionários);
- identificar os desmotivadores de mais alta prioridade;
- desenvolver uma estratégia de redução de desmotivadores;
- desenvolver planos específicos para a redução de desmotivadores;
- enfatizar a comunicação durante a implementação;
- reconhecer as melhorias.

De qualquer forma, é a gerência sênior que estabelece o clima motivacional de uma organização. O restante da organização geralmente segue o que vê no topo – e o que é tolerado. Portanto, a redução da desmotivação deve ter primazia na lista de prioridades da gerência.

2.6 A FORÇA DOS MOTIVADORES

Spitzer (1997) vê que o poder de cada motivador vem de sua capacidade de estimular um ou mais de um dos oito desejos humanos.

Embora os motivadores cumpram sua função universalmente, os indivíduos podem responder de forma diferente a determinados motivadores, dependendo da intensidade de seus desejos pessoais e de suas experiências passadas.

Além disso, se um motivador for utilizado com muita frequência, as pessoas podem se habituar a ele, fazendo com que perca temporariamente parte de sua força motivacional.

Um exemplo disso é o que habitualmente ocorre nas instituições financeiras (bancos), nas quais continuamente surgem campanhas para incentivar a venda de produtos e serviços específicos, conforme a conveniência da empresa.

Normalmente essas campanhas têm curta duração e oferecem premiações em dinheiro às pessoas que cumprem as metas estipuladas. Nota-se, entretanto, que nas ocasiões em que o número de campanhas aumenta, como no final dos semestres, há um crescimento proporcional do desinteresse por parte dos funcionários das agências. Nessas ocasiões não é incomum ouvir os superiores perguntando, possivelmente com intuito de incentivar os funcionários: “Como é que é? Vocês não gostam de dinheiro?”.

Essa constatação sobre benefício financeiro, conforme assinala Frederick Herzberg (apud TOLFO; PICCINI, 1998, p. 14), “é decorrente de sua função higiênica sobre a motivação, ou seja, é voltado a atender à natureza material e fisiológica da mão de obra e, portanto, serve unicamente para evitar a desmotivação”.

Spitzer (1997) ressalta ainda que há clara necessidade de se manter uma vigilância contínua do impacto de desmotivadores não abordados. Os desmotivadores podem mudar radicalmente a forma como os funcionários percebem os motivadores.

A supermotivação não resultará do uso ocasional e aleatório de motivadores. É necessário “sistematizá-los” – ou seja, realmente incorporá-los à própria organização.



Vamos ter contato com uma mulher de destacada carreira?

Cláudia Costin (55), nascida na cidade de São Paulo, é administradora de empresas com mestrado em Economia e doutorado em Administração Pública, ambos cursados na Fundação Getúlio Vargas.

Costin foi Ministra da Administração Federal e Reforma do Estado no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, além de ter atuado em diversas funções de direção, como: Secretária-adjunta de Previdência Complementar, Diretora de Planejamento e Avaliação Empresarial do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), Coordenadora de Projetos da Fundação de Desenvolvimento Administrativo (Fundap), Secretária de Cultura do Estado de São Paulo (2003-2005) e Gerente de Políticas Públicas do Banco Mundial. Desde 2009 **Cláudia Costin** é a secretária municipal de Educação do Rio de Janeiro. Ela também leciona em instituições de ensino no Brasil e exterior. **Cláudia Costin**

construiu sua trajetória sobre a capacitação constante e aceitação da diversidade de experiências como forma de enriquecimento da carreira. Um traço marcante na personalidade de Costin é o entusiasmo constante.

Mais informações:

<<http://www.bmfbovespa.com.br/InstSites/RevistaBovespa/96/Claudia.shtml>>

<<http://educarparacrescer.abril.com.br/politica-publica/entrevista-claudia-costin-408283.shtml>>

<<http://www.twitter.com/ClaudiaCostin>>

LEITURA COMPLEMENTAR

AUTOMOTIVAÇÃO

Benne Catanante

Trabalhar automotivado aciona um grande poder de realização. Porque é mais fácil criar; é mais fácil fazer o que precisa ser feito aqui e agora; é mais fácil espalhar entusiasmo. Apenas uma pessoa trabalhando automotivada já contagia muita gente à sua volta, gerando resultados sinérgicos. Quando uma empresa tem várias pessoas agindo assim, seguramente se mantém na liderança. Há inúmeros exemplos comprovando isso. Afinal, quem faz diferença nas empresas são as pessoas — e quanto mais automotivadas, mais benefícios agregam aos colegas, aos fornecedores, aos clientes, aos acionistas e até mesmo aos familiares e à comunidade.

Por que essa equação, que parece tão simples, ainda hoje é um grande desafio para muitas empresas?

As causas são complexas, mas vou me ater a aspectos que mobilizam altos investimentos financeiros, mentais, emocionais e geram resultados apenas instantâneos. Boa parte das lideranças não entende que o motivo para ação de hoje não é o mesmo de 30 anos atrás. Podem até estar conscientes de que motivação quer dizer “motivo para a ação”. Porém, muitos líderes continuam motivando equipes baseando-se em velhos paradigmas do tipo *toma lá dá cá* ou do tipo ausências de punição. É fácil reconhecer esse estilo de liderança motivadora. São pessoas que se dedicam quase que exclusivamente a criar mirabolantes promoções para atingir metas. Aos vencedores, tudo: bônus, títulos, brindes — e mais metas desafiadoras! E sempre coroados por eventos caríssimos, enquanto duram os bons resultados empresariais. Basta virar a maré e o discurso muda para motivações do tipo: *ainda bem que estamos empregados!* Vocês não imaginam o esforço que estamos fazendo para segurar todo mundo, mas se a situação não mudar... É claro que quando todas as ações motivadoras não geram melhores resultados, ele, o líder, põe a culpa na sua equipe, no mercado. E a automotivação resulta em salvar a própria pele.

A motivação é a mais antiga e permanente preocupação dentro das organizações, mas outra ação equivocada é quando ela é decidida de cima para baixo e realizada de fora para dentro. Quando os líderes resolvem fazer alguma coisa, optam por algum evento formatado, quase sempre, de maneira antiga. Ok, convenções, eventos e ações motivacionais são importantes, necessárias, mas precisam ser estruturadas de maneira integrada, orgânica; não compartimentada, e não por prioridades que começam sempre com um assunto espinhoso, passam por outros temas enfadonhos para, finalmente, desaguar para o engraçado, o lúdico — a palestra motivadora.

E não dá para acreditar que apenas um evento seja suficiente para motivar o pessoal durante todo o ano. Hoje a carga de informações é tão grande que um evento ocorrido em fevereiro vira uma vaga lembrança alguns meses depois. Não estou sugerindo mais eventos, mas propondo uma nova postura das lideranças no dia a dia com suas equipes. As ações motivacionais devem estar presentes todos os dias. Para isso acontecer em plenitude, os líderes precisam aprender a se conhecer – o que fazem de bom e o que fazem de ruim (mais difícil de aceitar) –, pois só assim também conhecerão mais profundamente suas equipes e suas verdadeiras motivações.

Atualmente, quem necessita de contínuo treinamento são os líderes, para se alinharem com mais facilidade às exigências do terceiro milênio. “Quando você muda, tudo à sua volta muda”. As mudanças são sempre de dentro para fora – se os líderes mudam atitudes, ampliam compromissos, isso já impactará nas equipes, sejam compostas por subordinados diretos ou indiretos. Por que, de fato, ninguém motiva ninguém de fora para dentro. É uma falsa motivação – superficial. Hoje, se busca ação motivacional mais profunda nos treinamentos, para despertar a automotivação. E para ser automotivado há a necessidade de alinhar a alma, o coração e a razão e entender claramente qual a diferença que cada um faz no trabalho. O que faz está alinhado com seu propósito de vida? Onde de fato seu trabalho agrega valor e gera entusiasmo? São perguntas importantes para serem respondidas e que ampliam significativamente resultados profissionais, pessoais e repercutem positivamente nos negócios, na família e na sociedade. Sabe por quê? Trabalhar automotivado aciona um grande poder de realização – nas lideranças e equipes.

FONTE: Disponível em: <<http://www.cciencia.com.br/artigos/AUTOMOTIVA%C7%C3O.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2012.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico, vimos que:

- Frederick Taylor iniciou os estudos sobre motivação ainda no início dos anos 1900, com ênfase no redirecionamento da energia humana para as atividades de produção. Ele partiu do princípio de que o homem era apenas guiado especificamente pelo desejo de ganho econômico.
- Sabe-se que, ao contrário do que Taylor acreditava, existem fatores não econômicos que influenciam a motivação humana, portanto, elementos que conduzem as pessoas à ação.
- A motivação é um assunto amplamente estudado por pesquisadores e sua existência na vida profissional conduz as pessoas à ação, transformando-as em uma fonte de energia e resultados dentro do grupo social com o qual convivem.
- Existem dois grupos de modelos de teorias motivacionais: (1) modelo fundamentado na noção de necessidade; e (2) modelo dos mecanismos motivacionais.
- Além do conceito tradicional de motivação, Dean Spitzer (1997) cunhou a expressão “supermotivação”, que significa: motivação elevada, autossustentada, que abrange a organização como um todo, que é o que todo gestor gostaria de ver em sua organização.
- Há outro conceito importante na motivação, que é “automotivação”, na qual a satisfação se sustenta melhor através do tempo e se baseia na busca individual da força necessária para a ação através da busca de um sentido no que está sendo feito.
- Sobre a motivação externa e a automotivação, suas definições são:
 - 1 motivação externa:** motivação estimulada externamente por meio de incentivos, conversas, disputas, reuniões e repressões.
 - 2 automotivação:** parte do princípio de que dentro de cada ser humano existe um desejo de ser automotivado e não de ser controlado por recompensas, autoridade ou algum outro aspecto do ambiente externo.
- Para ativar a motivação é necessário abordar as emoções humanas e há dois tipos de emoções positivas, além das emoções negativas: (1) emoções positivas/relaxantes; e (2) emoções positivas/energizantes.

- Sobre as emoções negativas (como medo e raiva), elas podem, em um primeiro momento, mobilizar a força motivacional, porém as emoções negativas são definitivamente desenergizantes.
- Importante: desejo e necessidade não são sinônimos. A **necessidade** é algo essencial para a sobrevivência de um indivíduo. **Desejos** são coisas que queremos ativamente.
- A motivação dentro do contexto de trabalho é algo muito importante, pois, para muitas pessoas, o trabalho é a maior fonte de identidade e significado.
- Muitos dos aspectos do trabalho podem ser classificados como motivadores ou desmotivadores. Um motivador é qualquer aspecto do trabalho que desperta emoções positivas/energizantes, mais especificamente, desejo. Um desmotivador é qualquer aspecto do trabalho que desperta emoções negativas, como medo, tédio, raiva e ressentimento.
- Para incentivar a motivação há dois processos básicos:
 - 1 reduzir desmotivadores:** eliminar ocorrências diárias irritantes que frustram os funcionários e sugam grande parte de sua força motivacional. Os desmotivadores serão mais persistentes do que qualquer generosidade da organização. Por isso, qualquer abordagem à motivação que não considere os desmotivadores está condenada ao fracasso;
 - 2 acrescentar motivadores:** condições ambientais, não pessoais. Não é dinheiro nem recompensas materiais que a nova geração de funcionários está buscando, em princípio. As recompensas não monetárias, como envolvimento, liberdade, responsabilidade, realização e significado, são mais valorizados. E mais: esses motivadores são menos dispendiosos e muito mais eficazes.
- Para reduzir os fatores que inibem a motivação há duas formas importantes: a ação direta e o acréscimo de motivadores.
- A força do uso dos motivadores deve ser abordada com atenção, critério, pois se um motivador for utilizado com muita frequência, as pessoas podem se habituar a ele, fazendo com que perca temporariamente parte de sua força motivacional.



Agora que estudamos os impactos da motivação no desenvolvimento profissional, os impactos da motivação, automotivação e supermotivação na carreira, que tal exercitarmos um pouco?

1 Conforme a teoria motivacional estudada no tópico, classifique as seguintes sentenças em V verdadeiras ou F falsas:

- a) () Taylor acreditava que, além dos fatores econômicos que influenciam a motivação humana, há elementos sentimentais e cognitivos que motivam as pessoas. Taylor era um humanista, nesse aspecto.
- b) () Os dois grupos de modelos de teorias motivacionais são: modelo fundamentado na noção de necessidade e modelo dos mecanismos motivacionais.
- c) () Expectância, instrumentalidade e valência fazem parte do modelo dos mecanismos motivacionais.
- d) () Fatores higiênicos fazem parte da hierarquia de necessidades de Abraham Maslow.
- e) () Supermotivação é um termo cunhado por Dean Spitzer (1997) e está ligado diretamente aos sentimentos negativos que podem imobilizar por algum tempo a força motivacional e são fatores “desenergizantes”.
- f) () São oito os desejos humanos: desejo de atividade, desejo de propriedade, desejo de poder, desejo de reconhecimento, desejo de implicância, desejo de sobriedade, desejo de promoção e desejo de significado.
- g) () As emoções positivas (energizantes) abrangem emoções como excitação, interesse e desejo. Essas emoções são a chave para a motivação humana.
- h) () Sobre a automotivação, segundo os autores estudados, é válido afirmar que dentro de cada pessoa há um desejo de ser automotivado. Isso vai além das recompensas financeiras ou o controle externo. Pessoas altamente motivadas, automotivadas, possuem seus próprios incentivos internos para agir.
- i) () Acrescentar motivadores significa eliminar ocorrências diárias irritantes que frustram os funcionários e sugam grande parte de sua força motivacional.
- j) () A força dos motivadores, conforme Dean Spitzer (1997), é a visão de que a capacidade de motivar vem da habilidade de se estimular um ou mais de um dos oito desejos humanos: (1) comprometimento da alta gerência; (2) criar expectativas realistas (processo contínuo); (3) formar uma equipe coordenadora investida de *empowerment* (envolvimento dos funcionários); (4) identificar os desmotivadores de mais alta prioridade; (5) desenvolver uma estratégia de redução de desmotivadores; (6) desenvolver planos específicos para a redução de desmotivadores; (7) enfatizar a comunicação durante a implementação; (8) reconhecer as melhorias.

ESTRATÉGIAS PARA O AUTOGERENCIAMENTO DE CARREIRA

1 INTRODUÇÃO

Os modelos atuais de encareiramento, conforme os conteúdos abordados nas unidades anteriores, valorizam muito o autogerenciamento da carreira. Houve uma evidente transferência do curso das carreiras aos indivíduos, assim como seu autodesenvolvimento, aperfeiçoamento e todas as etapas de seu planejamento.

Assim, torna-se oportuno delinear as estratégias iniciais envolvidas no autogerenciamento de carreira, especificamente planejamento de carreira e teste vocacional. É isso que será tratado neste tópico.



O que significa "estratégia"?

O termo estratégia apresenta diferentes definições, conforme o autor consultado, mas sua origem é militar. De maneira simplificada, "estratégia" pode ser entendida como um modelo ou plano que envolve todas as ações, políticas e objetivos gerais da organização ou indivíduo, que se desenvolvem de maneira integrada.

FONTE: Castro (2007, p. 18)

2 PLANEJAMENTO DE CARREIRA SEGUNDO O MODELO LONDON E STUMPF

Em 1982 os pesquisadores Manuel London e Stephen Stumpf lançaram os resultados das suas longas pesquisas, condensadas no livro "Managing Careers". Essa obra é referenciada, por autores como Dutra (2002) e Fleury (2002), como importante na definição das estratégias do gerenciamento de carreira.

London e Stumpf (apud FLEURY, 2002, p. 104) citam a importância de se construir um encarecimento “de dentro para fora”, portanto, baseado em colocar como prioridade os pontos fortes do indivíduo, o que gosta de fazer e o que faz bem.

Essa estratégia segue seis fases distintas, a saber: autoconhecimento, conhecimento do mercado, objetivos de carreira, estratégias de carreira, plano de ação e acompanhamento do plano.

De maneira mais detalhada, essas seis fases serão vistas a seguir, entre os itens 2.1 e 2.6, com base nos estudos de Fleury (2002).

2.1 AUTOCONHECIMENTO

A construção de um projeto sustentável de carreira exige grande atenção em relação ao autoconhecimento surgido a partir da autoavaliação, a ponto de London e Stumpf (apud FLEURY, 2002, p. 104) afirmarem que “é, sem dúvida, a parte mais importante e difícil” do processo de planejamento de carreira.

O autoconhecimento pode ser entendido, de maneira sucinta, como a avaliação das próprias qualidades, interesses e potencial para atuar em diferentes ambientes, frente a desafios distintos.

Esse saber-se, conhecer-se, é apoiado pelo uso de técnicas como: (1) análise de realizações; (2) avaliação dos valores pessoais; e (3) a verificação da personalidade.

O professor Rolf Kenmo (2007) apresenta o teste Szondi, baseado na teoria desenvolvida pelo pesquisador Leopoldo Szondi (1893-1986) e baseada em oito necessidades universais (KENMO, 2007, p. 58):

1. **Sensibilidade:** ser suave e sensível, a necessidade principal é estabelecer contato com a pele.
2. **Força:** ser ativo, a necessidade principal é usar a própria força física.
3. **Qualidade:** ser responsável, a necessidade principal é de ser consciencioso, portanto reto e probo, confiável.
4. **Exposição:** ser visto, a necessidade principal é de ser reconhecido pelo outro.
5. **Estrutura:** manter a ordem, a necessidade principal é de manter o controle sobre si mesmo e sobre o meio ambiente.
6. **Imaginação:** ser imaginativo, a necessidade principal é expandir-se mentalmente.

7. **Estabilidade:** ser econômico, a necessidade principal é de manter a estabilidade na própria vida.
8. **Contatos:** ser sociável, a necessidade principal é de estar em contato com outras pessoas e apreciar as coisas boas da vida.

Essas oito dimensões, chamadas pelo autor de “células”, indicam o aspecto principal que motiva a pessoa e serve de apoio à autorreflexão. Isso favorece tremendamente o autoconhecimento e, dessa forma, o delineamento da carreira.



Vamos praticar?

Orientações para preenchimento do instrumento de Szondi (adaptado de KENMO, 2007):

1º passo: a cada uma das oito linhas (fatores), escolha as palavras que representam as características típicas mais marcantes em você e sublinhe-as (importante: considere como você é agora e não como gostaria de ser).

Exemplo: se na linha ‘Fator’ você considerar que como ‘características típicas’ estão compreensivo, amável, receptivo e dedicado, sublinhe cada uma dessas palavras.

2º passo: some as palavras sublinhadas e coloque o número da soma na coluna correspondente.

Exemplo: no exemplo a seguir há quatro palavras sublinhadas. Anote a quantidade no campo ‘Valor’, portanto, quatro. Faça isso em todas as oito linhas.

QUADRO 14 – EXEMPLO DO PASSO 2

1	SENSIBILIDADE Valor: 4	Consideração, sensibilidade.	Complacente, atencioso, <u>compreensivo</u> , diplomático, <u>amável</u> , cuidadoso, <u>receptivo</u> , <u>dedicado</u> , sensível, pessoa de tato.
---	---------------------------	---------------------------------	---

FONTE: O autor

3º passo: identifique os dois fatores mais fortes.

Agora é sua vez: preencha o instrumento a seguir conforme as orientações recebidas.

QUADRO 15 – INSTRUMENTO DE SZONDI

	Fator	Orientação	Características típicas
1	SENSIBILIDADE Valor: ____	Consideração, sensibilidade.	Complacente, atencioso, compreensivo, diplomático, amável, cuidadoso, receptivo, dedicado, sensível, pessoa de tato.
2	FORÇA Valor: ____	Ação, assertividade.	Lutador, competitivo, direto, veloz, motriz, ansioso, rápido, forte, destemido, poderoso.
3	QUALIDADE Valor: ____	Responsabilidade, perseverança e tensão.	Confiável, esmerado, conscioso, perseverante, detalhado, completo, altruísta, obediente, encorajador, educador.
4	EXPOSIÇÃO Valor: ____	Ser visto, estar em destaque.	Carismático, bem arrumado, encantador, orgulhoso, distinto, colorido, sonda o ambiente, espontâneo, na moda, sagaz.
5	ESTRUTURA Valor: ____	Objetividade, ordem, disciplina e controle.	Ordeiro, lógico, metódico, imparcial, claro, específico, racional, disciplinado, objetivo, prudente.
6	IMAGINAÇÃO Valor: ____	Criatividade, desenvolvimento, liberdade.	Versátil, sutil, artístico, imaginativo, flexível, visionário, inventivo, criativo, progressivo, busca liberdade.
7	ESTABILIDADE Valor: ____	Matéria, hábitos, tradição.	Conservador, apegado à tradição, coleccionador, estável, econômico, cauteloso, firme, sério, ruma ideias, realista.
8	CONTATOS Valor: ____	Companhia, comida e bebida, diversão.	Alegre, aberto, carismático, divertido, espontâneo, sociável, comunicativo, bem-humorado, otimista, falante.

FONTE: Adaptado de: Kenmo (2007, p. 59-60)

Sobre a interpretação dos dados, os resultados do teste servem como indicação de fatores mais e menos dominantes em sua personalidade.

Você deve prestar atenção àquelas coisas que você mais necessita. Além disso, você deve reduzir aquelas coisas de que você não necessita realmente. Obviamente, terá que buscar uma solução de compromisso, mas é importante buscar ao máximo o que mais corresponde à sua personalidade. [...] esse tipo de exercício deve, não obstante, ser visto como um complemento à sua própria opinião e à das outras pessoas. Contudo, é possível aumentar a precisão do exercício quando se preenche o formulário juntamente com outra pessoa que o conhece bem, ou pedir que várias pessoas preencham o formulário sobre a mesma pessoa. (KENMO, 2007, p. 60).



O que significa "personalidade"?

Personalidade é o conjunto das características pessoais essenciais que formam a integralidade individual. A personalidade inclui dimensões distintas como inteligência, caráter e temperamento. A partir da personalidade surgem comportamentos, gostos e preferências individuais.

Cabe ressaltar que a preferência por um tipo de personalidade específica significa o modo como a pessoa prefere agir. Esta é uma característica importante, pois essa preferência pode levar a uma compatibilidade ou incompatibilidade comportamental.

FONTE: Mann (1995, p. 64)

2.2 CONHECIMENTO DO MERCADO

O mercado, dentro e fora da empresa, deve ser sempre analisado observando-se as opções, as tendências, as limitações e as alternativas de desenvolvimento profissional. Verifica-se, por meio de pesquisas, que as pessoas orientam suas carreiras considerando o organograma da empresa ou seu plano de cargos e salários. Esse é um grande equívoco, pois o organograma e os cargos refletem o passado ou o presente. Quando se pensa em carreira, a cabeça deve estar no amanhã, e não no ontem. (DUTRA, 2002, p. 104).

2.3 OBJETIVOS DE CARREIRA

Uma parte significativa da literatura estimula as pessoas a iniciar sua reflexão estabelecendo objetivos de carreira. Isso, porém, pode conduzi-las ao risco de fechar demais o foco. Por exemplo: uma pessoa estabelece o objetivo de chegar ao cargo X na empresa Y em cinco anos, mas nem sequer é possível saber se a empresa Y e o cargo X existirão daqui a cinco anos. Portanto, utilizar-se de qualquer referencial externo é perigoso, pois esse referencial sempre será movediço. O único referencial que não muda é o individual.

A recomendação é procurar estabelecer objetivos centrados no aspecto pessoal, utilizando-se perguntas do tipo: “como posso estar mais feliz profissionalmente em cinco anos?” Para responder, é essencial o autoconhecimento para saber o que fará a pessoa feliz profissionalmente. Recomenda-se ainda que os objetivos sejam pensados em todas as dimensões relevantes: familiar, social, pessoal, econômico-financeira, entre outros.

FONTE: Dutra (2002, p. 105)

2.4 ESTRATÉGIAS DE CARREIRA

Uma vez definido o objetivo, a pergunta seguinte será: “qual é a estratégia para alcançá-lo?”. Rothwell e Kazanas (1988) propõem como principais estratégias o crescimento na empresa ou no mercado, a diversificação com a agregação de novas responsabilidades ou atribuições, a integração com a associação de novas responsabilidades ou atribuições, a integração com a agregação de nova área de trabalho na empresa ou novas ocupações fora dela, a revisão com a desaceleração ou o reforço de determinadas áreas de atuação e, finalmente, a combinação de todas as estratégias. (DUTRA, 2002, p. 105).



Vamos resgatar o exemplo visto na autoatividade do Tópico 3, Unidade 2, para exemplificar as estratégias de carreira:

1 Objetivo 1 – mudar de setor, passando a atuar como analista de mercado no setor de marketing.

2 Estratégia escolhida – integração com a associação de novas responsabilidades ou atribuições. Portanto, passar a trabalhar numa área desconhecida, marketing, buscando capacitações específicas e estudos frequentes sobre a área nova.

2.5 PLANO DE AÇÃO

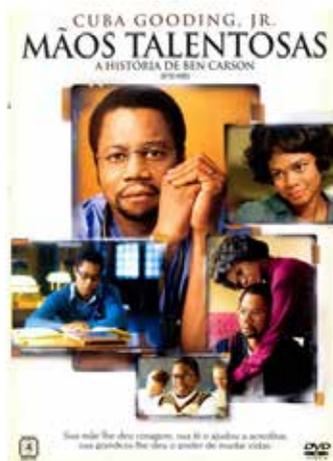
Este item foi abordado inicialmente no Tópico 2 deste livro, que trata dos “elementos essenciais no planejamento de carreira”.

O plano de ação acontece após a definição da estratégia, sendo essencial a sua elaboração (do plano de ação).

O plano de ação tem vários modelos, mas o fundamental é que contenha, no mínimo: “metas de curto prazo, indicadores de sucesso, fatores críticos para o sucesso e uma avaliação dos recursos de tempo, dinheiro e aperfeiçoamentos necessários”. (DUTRA, 2002, p. 105).

2.6 ACOMPANHAMENTO DO PLANO

A avaliação dos resultados das estratégias de carreira deve ser um processo contínuo. Para isso, os objetivos ou metas fixados representam um padrão de mensuração essencial. Além disso, é importante avaliar a consistência das ações e dos próprios objetivos ou metas, quanto a valores e interesses, demandas da empresa e da ocupação, demandas do ambiente, praticidade, disponibilidade de informações e recursos, compatibilidade com a vida familiar, lazer e interesses pessoais e níveis de riscos envolvidos. Muitas dessas questões não poderão ser respondidas com precisão, mas servirão para indicar necessidades de revisão do planejamento de carreira. (DUTRA, 2002, p. 105).



É ótimo ver histórias de pessoas que construíram vidas significativas, não?

Um filme que trata disso é "Mãos Talentosas: a História de Ben Carson", que mostra a história real da vida do diretor do Centro de Neurologia Pediátrica do Hospital Universitário Johns Hopkins, nos Estados Unidos. O Dr. Ben Carson, retratado no filme, nasceu muito pobre e seu desempenho escolar quando criança foi muito ruim. Dr. Carson, vivido no filme pelo ator Cuba Gooding Jr., alcançou renome mundial por seu desempenho numa complexa, delicada e bem-sucedida separação de dois gêmeos siameses. O conteúdo do filme é comovente e inspirador.

MÃOS TALENTOSAS. Filme. Título original: Gifted hands: The Ben Carson story. Em cores. Legendado. Duração: 90 minutos. Sony Pictures, 2009.

3 INSTRUMENTO PARA VERIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS: TESTE VOCACIONAL

Uma dúvida comum que ocorre no momento da construção do planejamento de carreira é: "como posso ter certeza de que escolhi a profissão correta? Posso estar investindo numa ocupação que não me dará satisfação no futuro?"

Esse questionamento é muito pertinente e não é exclusividade de quem está ingressando numa carreira. É comum ouvi-lo a partir de profissionais maduros, experientes e bem capacitados.

O teste vocacional, uma ferramenta de apoio importante na construção da carreira, surgiu da forma que conhecemos através dos estudiosos da psicologia organizacional, ainda no início do século XX. Pimenta (1981, p. 23, grifos nossos) menciona em sua obra que em 1927 houve três grandes contribuições nessa área, e uma delas era uma publicação do professor E. K. Strong, na qual ele fornece:

a primeira edição do seu Inventário de **Interesses Vocacionais (IIVS)**, dando sequência à medição dos interesses, começada em 1915 e abrindo longo caminho para a investigação dos interesses, escolha, satisfação e outros fenômenos vocacionais conexos. Este inventário ainda hoje é utilizado em orientação vocacional.

Gomes (2010) oferece uma definição acessível do teste vocacional, como o instrumento de autoavaliação pessoal que avalia o indivíduo sob três perspectivas distintas: (1) os interesses; (2) as competências adquiridas; e (3) personalidade. O objetivo é identificar o perfil profissional e, a partir disso, ter mais recursos para decidir as próximas etapas do planejamento.



O que significa “personalidade”?

Personalidade é o termo que expressa a complexidade que se traduz na pergunta: “o que somos?”. A nossa personalidade significa:

- (1) **personalidade física:** isto é, o físico predominante em nós, nossa matéria, o corpo;
- (2) **personalidade psíquica:** nosso espírito, a mente: ações, atitudes, ideias, emoções, sentimentos, lembranças, juízos, o funcionamento mental;
- (3) **personalidade social:** resultante do ambiente social, dos pais, parentes e pessoas que os rodearam e ainda ficarão em torno de nós, e que influem sobre nós.

Podemos ser tristes ou alegres; nervosos ou calmos; dedicados ou indiferentes; egoístas ou abnegados. Podemos gostar de música ou futebol; de xadrez ou esporte; de comer ou dançar. Tudo serão apenas aspectos de nossa personalidade, do caráter, que se veio formando desde que nascemos e que, até os seis anos de idade, estará praticamente completo.

FONTE: Mielnik (1977, p. 15)

Dessa forma, convidamos você a fazer o teste vocacional a seguir, item 3.1, como forma de agregar mais informações ao seu estudo. O instrumento foi desenvolvido pela pedagoga Maria da Luz Calegari (2009) para a Revista Veja, na edição que abordou o tema “carreira”.



É importante ter acesso a periódicos, como jornais e revistas, pois isso enriquece o aprendizado. Um exemplo é a edição nº 2138 da Revista Veja, publicada em 11 de novembro de 2009. Nessa edição há uma matéria especial a respeito de carreiras.

A edição eletrônica dessa matéria está disponível em: <<http://veja.abril.com.br/111109/como-nasce-uma-vocacao-p-154.shtml>>.

3.1 MODELO DE TESTE VOCACIONAL

Optou-se pelo modelo desenvolvido por Calegari (2009) que aborda 20 dimensões, com quatro opções de escolha cada.

Orientações para preenchimento do instrumento (adaptado de: CALEGARI, 2009, p. 156):

- 1º A cada alternativa, uma por linha, escolha uma única opção e a assinale com **X**.
- 2º Escolha a alternativa com a qual você mais se identifica, aquela que mais tem a ver com você.
- 3º Se ficar em dúvida, não responda.
- 4º Ao final, conte a quantidade de **X** assinalados por coluna.

QUADRO 16 – DETALHES VOCACIONAIS A PARTIR DA PONTUAÇÃO DO TESTE DESENVOLVIDO POR CALEGARI

		0	1	2	3	
1	Na escola, você prefere/preferia assuntos ligados à(a):	a) arte, esportes e atividades extracurriculares.				
		b) biologia e genética.				
		c) ciências humanas, idiomas.				
		d) ciências exatas.				

2	Você prefere levar sua vida:	a) com pouca rotina e poucas regras.				
		b) com regras definidas e disciplina.				
		c) interagindo com todo tipo de pessoa.				
		d) com muita autonomia: “na sua”.				

3	Você se descreveria como uma pessoa:	a) impulsiva e um tanto aventureira.				
		b) cautelosa e responsável.				
		c) entusiasmada e muito amiga.				
		d) calma e diferente da maioria.				

4	Você se considera uma pessoa:	a) prática e hábil para improvisar.				
		b) batalhadora, que sabe o que quer.				
		c) preocupada com questões humanas.				
		d) capacitada para criar e inventar.				

5	De quais características suas você sente orgulho:	a) audácia e facilidade para lidar com o inesperado.				
		b) senso de dever e capacidade de dar exemplo.				
		c) idealismo e disposição para compreender os outros.				
		d) engenhosidade e rapidez mental.				

6	Costuma confiar mais em:	a) percepção imediata.				
		b) costumes e tradições.				
		c) intuição.				
		d) razão e lógica.				

7	Quase sempre, você gosta de:	a) causar impacto: os “holofotes” o atraem.				
		b) ser visto como membro valioso de um grupo.				
		c) sonhar em transformar o mundo.				
		d) desvendar um enigma ou inventar algo útil.				

8	A vida é mais interessante quando você tem:	a) desafios, situações cambiantes.				
		b) segurança, emprego garantido, integração social.				
		c) possibilidade de fazer algo para mudar o mundo.				
		d) possibilidade de ir além do que já é conhecido.				

9	Você gostaria de ser:	a) um craque na profissão que escolher.					
		b) um executivo bem-sucedido.					
		c) um profissional de prestígio.					
		d) um especialista ou cientista.					

10	Você é muito bom (boa) lidando com:	a) ferramentas, instrumentos e equipamentos.					
		b) controle do tempo, comando e execução.					
		c) pessoas de todos os níveis culturais e sociais.					
		d) sistemas e construção (material ou mental).					

11	Antes de agir, você analisa:	a) as vantagens imediatas.					
		b) as experiências já vividas.					
		c) as possibilidades futuras.					
		d) as condições e consequências.					

12	Gosta quando as pessoas:	a) o surpreendem com um presente.					
		b) expressam gratidão por algo que fez.					
		c) reconhecem sua personalidade singular.					
		d) reconhecem sua inteligência.					

13	Você costuma abraçar um novo projeto:	a) com a cara e a coragem.					
		b) guiado pela experiência.					
		c) confiando na intuição e na criatividade.					
		d) depois de verificar todas as variáveis.					

14	Geralmente, você prefere agir:	a) no calor do momento.					
		b) com segurança e conforme o costume.					
		c) quando está inspirado.					
		d) quando um problema o desafia.					

15	Você fica motivado(a) quando:	a) tem a oportunidade de superar obstáculos.					
		b) experimenta estabilidade na vida profissional, ou seja, sabe em que terreno está pisando.					
		c) harmonia e inspiração guiam a atividade.					
		d) há liberdade para projetar o futuro.					

16	Em atividades de grupo, você prefere:	a) as desafiadoras, que exigem ação rápida.					
		b) administrar os recursos disponíveis.					
		c) motivar as pessoas para darem o melhor de si.					
		d) descartar logo o que não funciona.					

17	Liderar é uma atividade que gosta de exercer:	a) por pouco tempo e dependendo da situação.				
		b) quando pode comandar do começo ao fim.				
		c) quando é preciso identificar e reunir talentos.				
		d) quando o raciocínio estratégico é necessário.				

18	Em uma escola, você gostaria de ser:	a) professor de educação física.				
		b) diretor.				
		c) professor de literatura.				
		d) professor de matemática ou física.				

19	É um elogio quando se referem a você como:	a) corajoso, otimista e divertido.				
		b) cauteloso, responsável e aplicado.				
		c) harmonizador, íntegro e sábio.				
		d) uma mente brilhante.				

20	Frases que têm a ver com você:	a) "Deixo a vida me levar...".				
		b) "Manda quem pode; obedece quem tem juízo".				
		c) "Para seu próprio interesse, seja verdadeiro".				
		d) "Penso, logo existo".				

SOMA DA PONTUAÇÃO (some todas as respostas, quantidade de X por coluna, e coloque o resultado ao lado, colunas A, B, C e D).	A	B	C	D
--	----------	----------	----------	----------

Agora, com os resultados em mãos, compare seu resultado com as descrições a seguir:

<p>MAIOR PONTUAÇÃO EM A</p> <p>A principal característica dos tipos A é o movimento. Gostam de ação e de novidades. Apresentam destreza física e boa expressão corporal. Se forem mais propensos ao raciocínio lógico, terão mais êxito em profissões que requeiram precisão e acuidade. Se forem mais inclinados ao sentimento e à emoção, as profissões relacionadas ao trato com pessoas são as mais indicadas. Pessoas do tipo A não gostam de rotina e veem o trabalho como uma grande fonte de prazer. Carreiras mais apropriadas</p>	<p>MAIOR PONTUAÇÃO EM B</p> <p>Comando e responsabilidade são duas palavras que definem as pessoas do tipo B. Elas gostam de lidar com fatos, quantidades, análises, organização e planejamento. Trabalham duro e preferem profissões que lhes proporcionem <i>status</i> e possibilidade de crescimento. São as mais presentes no mundo corporativo. Carreiras mais apropriadas</p>
--	---

<ul style="list-style-type: none"> ● Esportista ● Anestesista ● Artista plástico ● Ator ● <i>Chef</i> de cozinha ● Cineasta ● Cirurgião ● Coreógrafo ● Dançarino ● Dermatologista ● Estilista ● Fotógrafo ● Guia de turismo ● Instrumentador cirúrgico ● Instrutor de voo ● Jornalista ● Médico clínico ● Músico (compositor ou instrumentista) ● Paisagista ● <i>Personal trainer</i> ● <i>Personal stylist</i> ● Piloto ● Publicitário ● Relações-públicas ● Roteirista 	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrador de empresas ● Advogado ● Assistente social ● Bibliotecário ● Delegado ● Engenheiro mecânico/químico ● Juiz de direito ● Pastor/padre/rabino ● Policial ● Promotor público
--	--

<p>MAIOR PONTUAÇÃO EM C Facilmente reconhecíveis por seu entusiasmo e interesse nas relações humanas, as pessoas do tipo C têm na intuição o seu ponto forte. Muitas endereçam seu esforço e talento para o desenvolvimento intelectual de alunos e discípulos e o conforto psicológico de pacientes e colegas de trabalho. No grupo dos tipos C estão as personalidades mais laureadas com o Nobel da Paz e de Literatura. Carreiras mais apropriadas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Artista plástico ● Dramaturgo ● Educador ● Escritor ● Filósofo ● Jornalista ● Pedagogo ● Professor 	<p>MAIOR PONTUAÇÃO EM D São intuitivos como os C, mas, em vez de se preocupar com pessoas, costumam focar seus interesses em grandes áreas do conhecimento, como ciência e tecnologia. Apresentam notável capacidade para identificar problemas concretos e resolvê-los, bem como para o raciocínio abstrato. Carreiras mais apropriadas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Analista de sistemas ● Antropólogo ● Arquiteto ● Astrônomo ● Criador de <i>software</i> ● <i>Designer</i> industrial ● Economista ● Engenheiro ● Físico ● Líder de uma corporação (CEO) ● Matemático ● Militar
---	---

<ul style="list-style-type: none">● Psicólogo● Psiquiatra● Sociólogo● Terapeuta ocupacional● Tradutor	<ul style="list-style-type: none">● Oceanógrafo● Pesquisador● Químico● Músico (regente de orquestra)● Urbanista● Zoólogo
---	---

FONTE: Calegari (2009, p. 156-193)

Cabe ressaltar que as análises resultantes de qualquer teste vocacional devem ser consideradas como uma simples referência, um apoio de decisão. Sempre que possível, é adequado um acompanhamento de profissional habilitado, como psicólogo ou consultor de carreira.

LEITURA COMPLEMENTAR

Muito antes de ser executivo e de chegar a ser presidente de empresas, eu era músico, mas estava insatisfeito com minha carreira. Havia optado pela música instrumental e, mesmo tendo alcançado certo reconhecimento, com CDs gravados e turnês realizadas, enfrentava muita dificuldade, pois a música instrumental nunca foi muito valorizada. Como a maioria dos jovens artistas, meu sonho era ser famoso. No entanto, conforme o tempo foi passando, percebi que isso não aconteceria.

Então deparei com o dilema: contentar-me-ia com a vida de músico sem fama ou mudaria de carreira. Pensando nessa questão, descobri que o que realmente me movia era o objetivo de realizar algo grande, e quando não vi mais essa possibilidade com a música, ficou claro que deveria mudar. Foi quando decidi que perseguiria o objetivo de ser um executivo de sucesso.

A partir daí, embarquei em uma árdua jornada de transformação, o que me levou aos Estados Unidos, onde cursei um MBA na *University of Southern California*, e assim trabalhei em algumas das maiores corporações do mundo, como a Sony Pictures e a Warner Bros.

“Há sete características comuns a todo profissional de sucesso que conheci. Esse conjunto constitui o olho de tigre”.

De volta ao Brasil, continuei galgando os degraus do mundo corporativo e cheguei à presidência da operação brasileira da *trabalhando.com*, uma multinacional do segmento de recrutamento e seleção. Dirigindo essa empresa desde 2008, tive o privilégio de conhecer muitos executivos e profissionais que estavam em busca de novas oportunidades de trabalho, o que me deu acesso a uma infinidade de histórias muito interessantes.

Analisando minha trajetória, os anos nos Estados Unidos e os inúmeros executivos que tive a oportunidade de conhecer, passei a refletir mais profundamente sobre a seguinte questão: o que faz um profissional se destacar dos demais, independentemente da formação acadêmica ou mesmo da experiência? A busca da resposta se tornou quase obsessiva para mim.

Frequentemente, quando orientava profissionais ou executivos com dificuldades na carreira, vinha à mente uma cena de um dos filmes do personagem Rocky Balboa, o incrível boxeador vivido por Sylvester Stallone a partir dos anos 1970. Na cena em questão, em que o protagonista estava prestes a perder uma luta, seu treinador se aproximava dele e falava: “Olho de tigre! Lembre-se do olho de tigre!”. Era a senha para a grande virada.

Desde então, passei a estudar e a associar a ideia do olho de tigre às lutas da vida profissional. Cheguei à conclusão de que esse é o critério realmente levado em

conta para detectar aquelas pessoas que são forjadas para o sucesso. Entretanto, o olho de tigre não é algo que surge casualmente ou que é espontâneo sempre.

É algo que se cultiva ao longo da vida e que se aprende a manejar, mas que depende, antes de tudo, de tomar a decisão de ser um vencedor. Fui mais fundo em minha pesquisa e identifiquei sete características comuns a todos esses profissionais, e o conjunto dessas características é o que verdadeiramente constitui o olho de tigre.

1. Ter consciência de suas fortalezas e de suas fraquezas, ou seja, desenvolver apurado autoconhecimento. A percepção que temos de nós mesmos pode ser distorcida, por isso é necessário frieza e fazer uma autoanálise rigorosa e realmente honesta sobre nossas competências.
2. Ter dedicação extrema, incansável e eficiente. Muita gente se engana contando a dedicação apenas por horas, e não por eficiência. O tempo investido em um projeto deve ser maximizado para obter resultados, independentemente da quantidade de horas gastas.
3. Ser criativo para transpor os obstáculos que aparecem pelo caminho. O que distingue o profissional criativo dos outros é sua atitude em relação aos problemas. O criativo direciona sua energia para a solução. Não fica paralisado, lamentando o problema.
4. Ter foco ao definir os objetivos e não confundi-los com sonhos, pois objetivos devem ser coerentes com suas habilidades e limitações. Ao contrário dos sonhos, objetivos são tangíveis, pertencem à realidade e têm características muito claras: são específicos, são mensuráveis, são planejados, são flexíveis e têm prazo para serem atingidos.
5. Ter a capacidade de identificar oportunidades menores e não deixar as grandes chances passarem por medo de fracassar. Para saber se uma situação pode impulsionar sua carreira ou seus negócios, verifique se a situação leva você para mais perto de seu objetivo.
6. Desenvolver e manter uma rede de contatos. Se você quiser ficar bem no mundo corporativo, precisará estar rodeado de aliados. Conhecer pessoas-chave é a meta final, o alvo do networking.
7. Saber se posicionar. A maneira como você se apresenta e se posiciona vai comunicar se você é um vencedor ou um perdedor. Assim como um produto, um profissional precisa ter um posicionamento claro e alinhado com suas fortalezas. Quem tenta ser tudo demonstra um posicionamento confuso.

FONTE: GRINBERG, R. Uma estratégia para vencer. **Revista Você S/A**, São Paulo, 160 ed., p. 66-67, out. 2011.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico, vimos que:

- Percebe-se que nos modelos atuais de encareiramento há uma valorização notória do autogerenciamento da carreira. A responsabilidade da trajetória passou para o indivíduo, assim como seu autodesenvolvimento, aperfeiçoamento e todas as etapas de seu planejamento.
- O termo estratégia apresenta diferentes conotações, porém, na dimensão “carreira” pode ser compreendido como: plano que envolve todas as ações, políticas e objetivos gerais da organização ou indivíduo, que se desenvolve de maneira integrada para o desenvolvimento da trajetória profissional.
- O planejamento de carreira segundo o modelo desenvolvido pelos pesquisadores Manuel London e Stephen Stumpf baseia-se na construção do encareiramento “de dentro para fora”, portanto, baseado em colocar como prioridade os pontos fortes do indivíduo, o que gosta de fazer e o que faz bem.
- A estratégia baseada no modelo de London e Stumpf segue seis fases distintas: (1) autoconhecimento; (2) conhecimento do mercado; (3) objetivos de carreira; (4) estratégias de carreira; (5) plano de ação; e (6) acompanhamento do plano.
- A respeito de teste vocacional, trata-se de uma ferramenta de apoio importante na construção da carreira, surgiu da forma que conhecemos através dos estudiosos da psicologia organizacional.
- O teste vocacional pode ser entendido como: instrumento (ou inventário) para investigação dos interesses, escolha, satisfação e outros fenômenos vocacionais conexos. Os modelos mais simplificados consideram que o teste vocacional é o instrumento de autoavaliação pessoal que avalia o indivíduo sob três perspectivas distintas: (1) os interesses; (2) as competências adquiridas; e (3) personalidade. O objetivo é identificar o perfil profissional e, a partir disso, ter mais recursos para decidir as próximas etapas do planejamento.



Agora que encerramos o último tópico da Unidade 3, chegou o momento de exercitarmos os conceitos. Vamos lá?

- 1 Elabore seu próprio plano de ação com base nos exercícios e conteúdos que vimos, respondendo às questões a seguir:
 - a) Descreva três **metas profissionais (ou mesmo pessoais) de curto prazo**, portanto, a serem concretizadas em até 12 meses.
 - b) Cite dois **indicadores de sucesso** que irão mostrar que suas metas estão sendo cumpridas com sucesso (dois indicadores por meta).
 - c) Relate três **fatores críticos** para o sucesso de cada meta.
 - d) Relacione os **recursos** que usará, por meta, considerando: tempo, dinheiro e capacitações necessárias.

- 2 De posse das informações apuradas na questão anterior, portanto, a elaboração do plano de ação, reúna-se em grupo e relate aos colegas a respeito do material que desenvolveu. Ouça com atenção a contribuição dos demais colegas!

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1981.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The Boundaryless Career: a new employment principle for a new organizational era**. Nova York: Oxford, 1995.

BATISTA, E. **O X da questão**. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

BENNIS, W. HSM Management. ed. especial, p. 75-83, mar./abr.,2000.

_____. HSM Management. n. 26, p. 66-72, maio/jun., 2001.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.

BEYNON, H. As práticas do trabalho em mutação. In: ANTUNES, R. (Org.). **Neoliberalismo, trabalho e sindicato: reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra**. São Paulo: Boitempo, 2002. p. 9-38.

BICUDO, M. A. V. **Filosofia da educação matemática: fenomenologia, concepções, possibilidades didático-pedagógicas**. São Paulo: Editora UNESP, 2010. p. 198-199.

BOLLES, R. N. **Como conseguir um emprego e descobrir sua profissão ideal: qual a cor de seu pára-quadras?** 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

BRANDÃO, J. S. **Dicionário mítico-etimológico**. Petrópolis: Vozes, 1991. v. 2.

BRIDGES, W. **Mudanças nas relações de trabalho: como ser bem-sucedido em um mundo sem empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. **Criando Você & Cia: aprenda a pensar como o executivo de sua própria carreira**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BRITTO, F. Saiba se você é mais empreendedor ou mais executivo. Disponível em <<http://vocesa.abril.com.br/testes/carreira/Saiba-se-voce-e-mais-empreendedor-ou-mais-executivo.html>>. Acesso em: 18 fev. 2012.

CALEGARI, M. L. Teste vocacional. **Revista Veja**, São Paulo, ed. 2138, p. 159-163, 11 nov. 2009.

CANDELORO, R. 20 lições de Jack Welch. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/20-licoes-de-jack-welch/28449/>>. Acesso em: 9 jan. 2012.

CARLETON, R. J. Choque de Culturas. **HSM Management**, Rio de Janeiro, v.3, n. 14, p. 128-132, maio/jun.1999.

CASTRO, C. C. **Estratégias competitivas**: estudos e casos. Curitiba: Juruá, 2007.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade (I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez., 1995.

_____. Quais carreiras e para qual sociedade (II). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 10-13, jan./mar., 1996.

CHAMON, E. M. Q. O. **Gestão integrada de organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

CHAPLIN, C. **Tempos modernos**. Título original: Modern Times. Preto e branco. Legendado. Duração: 87 minutos. Warner, 1936.

COBRA, M.; BREZZO, R. **O novo marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COMO SABER SE É HORA DE MUDAR: antes de tomar uma atitude, é necessário entender as razões para uma mudança e se planejar. **Jornal de Santa Catarina**, Blumenau, 10 dez. 2011. Caderno de empregos e oportunidades, p. 7.

CRITCHLEY, R. K. **Reavaliando sua carreira**: um guia para o profissional com experiência. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CUNHA, C.; ALMEIDA, J. C. **Iniciando seu próprio negócio**. Florianópolis: I.E.A., 1997.

CURY, M. X. **Exposição**: concepção, montagem e avaliação. São Paulo: Annablume, 2005.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento**: como construir e manter força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1996.

DE MORI, F. **Empreender**: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. A gestão de Carreira. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

DUTRA, J. S. et al. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. 2009. p. 55-70. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v10n1/v10n1a08.pdf>>. Acesso em: 26 dez. 2011.

ECO, U. Rápida utopia. Veja 25 anos: reflexões para o futuro. São Paulo: Abril, 1993. p. 109-115.

FERREIRA, A. Insatisfação no Trabalho. FDC – Fundação Dom Cabral. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/blog_carreiras/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=24>. Acesso em: 24 nov. 2011.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Thompson, 2002.

FILION, L. J. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. INSTITUTO EUVALDO LODI. **Empreendedorismo**: ciência, técnica e arte. Brasília: IEL Nacional, 2000.

_____. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: INSTITUTO EUVALDO LODI. **Empreendedorismo**: ciência, técnica e arte. Brasília: IEL Nacional, 2000.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun., 1999.

FLEURY, M. T. L. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FONSECA, A. A. **Cotidianos culturais e outras histórias**: a cidade sob novos olhares. Uberaba: Ed. Universidade de Uberaba, 2004.

FRIEDBERG, E. **O poder e a regra**: dinâmicas da ação organizada. Lisboa: Instituto Piaget, 1995.

FULGENCIO, P. C. **Glossário Vade Mecum**: administração, ciências contábeis, direito, economia, meio ambiente: 14.000 termos e definições. Rio de Janeiro: Mauad, 2007.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. Poucos brasileiros sabem planejar suas carreiras. FIA/FEAUSP. Disponível em: <http://www.fundacaofia.com.br/admpauta/143/m10_jornada_aapsa.htm>. Acesso em: 22 nov. 2011.

FUSTIER, M. **O conflito na empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1982.

GEORGE, B. **Liderança autêntica**: resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras. São Paulo: Gente, 2009.

GOMES, C. C. **Manual de orientação profissional**. Porto: Ecopy, 2010.

GRETZ, J. R. **É óbvio!**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. Florianópolis: Bandeirantes, 1996.

GUEDES, S. A. A carreira do empreendedor. 2009. 160f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-18122009-101254/pt-br.php>> Acesso em: 18 de dez. 2011.

GUEDES, V. A.; CALADO, S. M. R.; VIEIRA, M. M. F. Programa de desligamento voluntário: um estudo sobre os fatores determinantes da adesão entre ex-funcionários de instituição financeira governamental. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu, **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

HAAK, M. K. As pessoas através da qualidade: um estudo exploratório no setor de serviços. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

HALL, D. T. **The study of careers**. Careers in and out of organizations. Thousand Oaks: Sage, 2002.

HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1997.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações** - Compreender nossa Programação Mental. Lisboa: Editora Silabo, 1991.

HOHAGEN, A. Mudanças sem razão. **Jornal Folha de São Paulo**, São Paulo, 24 fev. 2011, aderno Mercado, p. B12.

KENMO, R. **Deixe a personalidade florescer**: um caminho para equilibrar seu espaço vital. São Paulo: All Books, 2007.

KIYOSAKI, R. T.; LECHTER, S. L. **Pai rico, pai pobre**: o que os ricos ensinam a seus filhos sobre dinheiro. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KONDO, Y. **Motivação humana**: um fator chave para o gerenciamento. São Paulo: Gente, 1994.

KOONCE, R. **O poder da carreira**: doze hábitos fundamentais para manter-se e vencer na sua carreira. São Paulo: Pioneira, 1996.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron, 1994.

KUAZAQUI, E.; KANAANE, R. **Marketing e desenvolvimento de competências**: preparando-se para o mercado de trabalho no mundo globalizado. São Paulo: Nobel, 2004.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**, São Paulo, ano XVIII, n. 61, p. 110-138, dez. 1997.

LINS, C. R. G.; ZÚNIGA, M. Administração de recursos humanos: teoria geral e prática em empresas mineiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

LOPES, M. A. R. F. A evolução das pesquisas de cultura organizacional à luz da realidade brasileira e moçambicana. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MACÊDO, G. B. **Carreira**: que rumo seguir? Saiba tudo o que você deve (e não deve) fazer para assumir o controle de sua vida profissional. São Paulo: Gente, 2005.

- MAGINN, M. D. **Eficiência no trabalho em equipe**. São Paulo: Nobel, 1996.
- MANN, R. B. **Comportamentos conflituosos**: como lidar com “empregados-problema”. São Paulo: Nobel, 1995.
- MANZ, C.; SIMS, H. **Superliderazgo**. Barcelona: Edit. Paidós, 1993.
- MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MELO, M. C. O. L. Gerentes do setor público e privado face a face com a adoção de novas tecnologias nas organizações: uma análise e proposições. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- MENDES, A. M. **Valores e vivências de prazer e sofrimento no contexto organizacional**. Brasília: UnB, 1999.
- MIELNIK, I. **Nosso mundo mental**: guia prático de orientação psicológica. São Paulo: Ibrasa, 1977.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MOORE, J. H.; WEATHERFORD, L. R. **Tomada de decisão em administração com planilhas eletrônicas**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas - Executivo**. n. 1, p. 86-90, 2004.
- MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.
- NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- NUNES NETO, A. **Meta**: um significado para a vida. São Paulo: Nobel, 2005.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Plano de carreira**: foco no indivíduo. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, M. A. G. **E agora José?** Guia para quem quer buscar emprego, mudar de trabalho, montar um negócio ou repensar sua carreira. São Paulo: Editora SENAC, 2004.

OLIVEIRA, P.; PEREIRA, C. Você tem potencial para o mercado de trabalho? Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/teste/210202-potencial_mercado.shtm>. Acesso em: 20 jan. 2012.

PALUDO, A. V. **Administração pública:** teoria e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PARANHOS FILHO, M. **Gestão da produção industrial.** Curitiba: Ibplex, 2007.

PARKER, G. M. **Team players & team work:** a equipe e seus integrantes: a nova estratégia competitiva. São Paulo: Pioneira, 1994.

PINCHOT, G. M. Criando Organizações com Muitos Líderes. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro:** visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1997.

PIMENTA, S. G. **Orientação vocacional e decisão:** estudo crítico da situação no Brasil. São Paulo: Loyola, 1981.

PINTO, E. P. **Multianálise do desempenho e do potencial:** um novo e revolucionário paradigma para uma real gestão participativa. São Paulo: STS, 1995.

POLLAN, S. M.; LEVINE, M. **Demita seu chefe:** estratégias para assumir o controle de sua vida profissional. Rio de Janeiro: Ediouro, 2005.

RESENDE, E. **Cargos, salários e carreira.** Novos paradigmas conceituais e práticos. São Paulo: Summus, 2002.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas:** guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005. p.267-293.

RIBEIRO, M. A. A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da carreira psicossocial. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 203-216, 2009.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos:** o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Mbooks, 2004.

- RODRIGUES, L. C. (Org.). **Empreendedorismo**: construindo empresas vencedoras. Blumenau: Acadêmica, 2001.
- RUBIO, K. R. (Org.) **Psicologia do esporte aplicada**. São Paulo: Casa do psicólogo, 2003.
- SANTOS, U. W. B. Programas de downsizing: uma perspectiva das vitimas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- SAVIOLI, N. **Carreira**: manual do proprietário. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- SCALABRIN, A. C. Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas: um estudo descritivo sobre decisões de OPT-OUT. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-03092008-110945/pt-br.php>>. Acesso em: 24 dez. 2011.
- SCHEIN, E. H. **Liderança e cultura organizacional**. São Paulo: Futura, 1999.
- SEGNINI, L. R. P. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Educação & Sociedade**, São Paulo, ano XX, n. 68, p. 183-109, 2000.
- SILVA, E. Como anda a sua empregabilidade? Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/testes/carreira/Como-esta-sua-empregabilidade.shtml>>. Acesso em: 16 jan. 2012.
- SPITZER, D. R. **Supermotivação**: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. 2. ed. São Paulo: Futura, 1997.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Psicologia Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 9, n. 2, maio/ago., 1993.
- TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-Andrade, J.; CODO, W. (Eds.) **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996.

THORNHILL, A.; GIBBONS, A. Como tratar sobreviventes. **HSM Management**, Rio de Janeiro. v. 1, n. 2, p. 44-49, maio/jun. 1997.

TOLFO, S. R.; PICCINI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO. 1998, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.

TONELI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V.; FONSECA, P. C. Doces práticas para matar: o papel de recursos humanos em downsizing e demissão. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3088/Rel132008.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 6 fev. 2012.

VARELLA, L.; MOURA, G.; ANICETO, C. **O sucesso no desempenho gerencial**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WHEELEN, T. L.; HUNGER, J. D. **Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: R&A Editores, 2002.

WETZEL, U. **Histórias de recomeço**: privatização e downsizing. Rio de Janeiro: Mauaud COPPEAD, 2000.

