

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

FELIPE EDUARDO ZERBINATI DE SOUZA

A GESTÃO DE CARREIRA COMO FERRAMENTA NA GESTÃO DE PROJETO
PESSOAL.

São Paulo

2012

FELIPE EDUARDO ZERBINATI DE SOUZA

A GESTÃO DE CARREIRA COMO FERRAMENTA NA GESTÃO DE PROJETO
PESSOAL.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Programa de Pós-
Graduação Lato Sensu da Universidade
Presbiteriana Mackenzie, como requisito
parcial para a obtenção do Título de
Especialista em Gestão de Projetos.

ORIENTADORA: Prof^a. Dr^a. Elida Jacomini Nunes

São Paulo
2012

Aos meus pais,
Raquel e José Vieira (in memória)
Por tudo que sou e conquistas que fiz...
Um oferecimento diferente
Eu, Pelo de resto de minha vida
Com toda minha eterna gratidão

*Ação sem visão é um simples passatempo...
Visão sem ação, não passa de um sonho...
Somente a visão com ação pode transformar o mundo*

Joel Backer

RESUMO

SOUZA, Felipe Eduardo Zerbinati de. **A gestão de carreira como ferramenta na gestão de projeto pessoal.** Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado no Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Projetos, do Programa de Pós-Graduação Lato Sensu Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo. p.(), 2012.

A gestão de pessoas busca continuamente formas e aplicações de táticas que desenvolvam a renovação, a adaptabilidade e a flexibilidade das organizações. O presente estudo pretende apresentar as novas oportunidades de carreira que se desviem da tradicional execução formal do trabalho e possam conduzir o trabalhador ao planejamento ativo de sua carreira. A identificação da construção da carreira para os indivíduos é de fundamental importância para a obtenção do sucesso profissional, principal preocupação contemporânea do trabalhador que planeja a sua carreira. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca do assunto a partir dos principais autores da literatura nacional e internacional sobre o tema em questão, sendo consultados livros, artigos científicos e *sites* da Internet, constituindo-se um ensaio teórico. O referencial teórico para viabilizar o estudo tratou dos tópicos: carreira tradicional, gestão de carreiras, novos desenhos de carreiras, novas modalidades de carreira e carreira proteana. Assim sendo, especulam-se as tendências da carreira do profissional contemporâneo, e os caminhos futuros na construção da carreira pela própria pessoa ou entre ela e a organização.

Palavras chave: carreira, gestão de projetos, organizações.

ABSTRACT

SOUZA, Felipe Eduardo Zerbinati de. **The Career Management as a tool for Project Management Personnel.** End of Course Work (CBT) Course presented at the Postgraduate Sensu Lato in Project Management, Program Postgraduate Sensu Lato Mackenzie University. São Paulo. P. (), 2012.

People management is continually seeking ways and tactics to develop applications for the renewal, adaptability and flexibility of organizations. The present study aims to present the new career opportunities that deviate from the traditional formal execution of the work and may lead the worker to the active planning of his career. The identification of career for individuals is crucial for obtaining professional success, the main concern of the contemporary worker who plans his career. For this, we performed a literature search on the subject from the main authors of national and international literature on the subject in question, being consulted books, papers and websites, constituting a theoretical essay. The theoretical framework to enable the study dealt with the topics: traditional career, career management, career new designs, new forms of career and protean career. So speculate the trends of contemporary professional career, and future directions in building career by oneself or between it and the organization.

Keywords: career, project management, organizations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 01: Modelos de Carreira.....	15
QUADRO 02: Principais Fases da Carreira.....	24
QUADRO 03: Novo Contrato Proteano de Carreira.....	33

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Descrição dos Tipos de Carreira.....	17
--	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 CARREIRA E SOCIEDADE	13
1.1 CONCEITOS DE CARREIRA.....	13
1.2 MODELOS E TIPOS DE CARREIRA.....	15
1.3 DESENHOS DE CARREIRA	18
1.3.1 Carreiras em Linha.....	18
1.3.2 Carreiras em Rede.....	19
1.3.3 Carreiras Paralelas.....	21
1.4 FASES DE DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA.....	22
2 GESTÃO DE CARREIRA	26
2.1 ADMINISTRAÇÃO DA CARREIRA PELA ORGANIZAÇÃO.....	28
2.2 ADMINISTRAÇÃO DA CARREIRA PELO INDIVÍDUO.....	30
3 O GERENTE DE PROJETOS E A GESTÃO DA PRÓPRIA CARREIRA	34
3.1 EMPREGABILIDADE.....	34
3.2 CARREIRA E GESTÃO DE PROJETOS.....	36
CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS	42

INTRODUÇÃO

O surgimento de novos paradigmas econômicos estabelece a necessidade de inovação contínua, da geração de produtos e serviços com maior valor agregado e da crescente preocupação com a satisfação do cliente. Esta realidade contemporânea e competitiva que se estabelece em um mercado globalizado, vem alterando a forma de relacionamento entre as organizações e seus profissionais.

Por outro lado, a contínua busca pelo bem estar físico, mental e espiritual, bem como do estado de plena realização do potencial do ser humano, segundo Kilimnik e Moraes (2000), depende do meio ambiente físico e psicossocial em que ele vive e em grande parte de sua qualidade de vida no trabalho.

Em uma época em que o advento da tecnologia altera o cenário empresarial – redução de postos de trabalho, extinção de funções e surgimento de novas competências essenciais – o que se chamava o plano de carreira tradicional está cada vez mais se descaracterizando e passando mudanças, dando espaço a novas maneiras de interação entre colaboradores e organizações. Essa transformação não é recente, suas origens remontam às últimas décadas do século passado.

Como prenúncio dessa transformação, temos as forças ambientais atuantes no final dos anos 80, a competição global aumentada, a recessão e a mudança na ênfase da administração para o gerenciamento da eficiência, fizeram com que as organizações fossem compelidas à reestruturação, redução de tamanho e reinvenção de si próprias (REITMAN e SCHNEER, 2003, apud MCDONALD, BROWN & BRADLEY, 2004).

Em decorrência desta conjuntura, as transformações nas relações de trabalho somadas à crescente conscientização, busca de qualidade de vida e de satisfação no emprego vêm conduzindo o indivíduo à assumir a responsabilidade e gerenciar a sua própria carreira, de acordo com suas necessidades individuais, e não pela organização. As trajetórias de carreiras estudadas no Brasil confirmam a tendência atual de carreiras “em ziguezague”, segundo Kilimnik, Castilho e Sant’anna (2006), em que se passa por diversas transições e se defronta com diversas alternativas, caracterizando o estilo proteano de carreira.

Desta forma, o problema que gerou este estudo pode ser assim formulado: a "gestão de carreira" pode se configurar como uma das ações de gestão de projetos

vinculadas aos macro-objetivos empresariais, como também a gestão de planos e expectativas individuais frente aos projetos e demandas organizacionais?

Este questionamento será o elo entre investigações teóricas e as tendências da carreira do profissional contemporâneo, assim como os caminhos futuros na construção da carreira pela própria pessoa ou entre ela e a organização.

O presente estudo tem como objetivo geral buscar, através de uma pesquisa qualitativa, a conceituação, tipos e o entendimento de como se desenvolve a carreira em redes organizacionais, bem como analisar o papel do indivíduo e da organização na gestão das carreiras dos profissionais. Tal abordagem propõe uma reflexão sobre os fatores citados anteriormente e sua relação com o bom desempenho de uma organização.

Como técnica de coleta de dados, foi utilizada a pesquisa documental bibliográfica a respeito do tema “gestão de carreiras” dentro de uma estrutura organizacional. Além de temas ligados ao desenvolvimento pessoal, buscando comparar as mais diversas concepções entre vários autores sobre tal assunto devido a sua relevância para o ambiente organizacional.

A estrutura proposta para o presente estudo estará dividida em capítulos, cada qual com seus respectivos tópicos que tratam de assuntos específicos.

O capítulo um irá propor a concepção de universalidade do conceito de carreira, as diferentes conotações atribuídas à mesma palavra, a evolução deste conceito ao longo dos tempos e seu enraizamento social. Apresentará uma revisão da literatura sobre as diferentes concepções de carreira, assim como os tipos e as fases de desenvolvimento da carreira.

O segundo capítulo abordará, especificamente, as formas de gestão de carreira adotadas em um cenário de mudanças, analisando modelos desenvolvidos pelas organizações (plano de carreira) e pelos indivíduos (carreira proteana).

Após observar a evolução do conceito de carreira e a contemporaneidade da “gestão de carreira”, o capítulo três se inclinará sobre o gerente de projetos e a responsabilidade da gestão da própria carreira.

Finalmente, no último capítulo, serão descritas as considerações finais e observações para pesquisas futuras.

Sendo assim, a partir de tais premissas, acredita-se que este estudo contribuirá para o desenvolvimento de uma nova maneira de gerenciamento, não só

dos gestores, mas, sobretudo dos colaboradores desvelando, por sua vez, um novo olhar sobre a gestão de carreira nas organizações.

1 CARREIRA E SOCIEDADE

1.1 CONCEITOS DE CARREIRA

Ao longo da história puderam-se estudar várias visões diferentes sobre o que é carreira, que tem sofrido alterações ao longo do tempo. Somente a partir do século XIX, passou-se a utilizar o termo para definir trajetória de vida profissional.

Freqüentemente, o termo carreira está ligado ao conceito de ocupação, profissão, caminho a ser trilhado profissionalmente, possibilidade de progresso, sucesso ou até mesmo ascensão social.

Etimologicamente, segundo Martins (2001), a palavra “carreira” origina-se do latim *via carraria*, estrada para carros.

Para Chanlat (1995), o conceito de carreira, tal qual o conhecemos hoje como trajetória da vida profissional, apareceu no decorrer do século XIX, assim como suas derivadas carreirismo e carreirista, no século XX. A carreira, em sua acepção moderna, significa um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão. Assim, a carreira nasce com a sociedade industrial capitalista liberal.

Ao discorrer sobre as inclinações profissionais Schein (1996) concebe a carreira como a maneira pela qual a vida profissional de uma pessoa desenvolve-se ao longo do tempo e como é vista por ela. Para o autor, a palavra carreira é usada de diferentes maneiras e possui muitas conotações. O “seguir uma carreira” pode tanto se aplicar ao indivíduo com uma determinada profissão ou àquele cuja vida profissional implica em mudanças constantes.

Dutra (1996) também adere a esta concepção mais ampla do conceito de carreira e cita duas outras importantes definições. Na primeira, carreira é uma seqüência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa (HALL 1976, apud DUTRA, 1996). Na segunda, utilizada como principal referência para as publicações geradas a partir da década de 80, as carreiras constituem as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa.

Aprofundando-se em carreira, em termos conceituais, Baruch (2004) conclui tratar-se da maior constituição da vida, pois envolve o trabalho; este provê o indivíduo de sentido, identidade, desafios, criatividade, status e *networking*. Para ele,

a mais moderna definição de carreira caracteriza-a como o processo de desenvolvimento do indivíduo durante suas experiências em trabalhos, em uma ou mais organizações.

Sendo assim observa-se que sob uma ótica, as carreiras são tidas como individuais; sob outra, como planejadas e conduzidas pelas organizações. Voltadas tanto para a área de formação acadêmica, conhecidas como carreiras profissionais, quanto para as organizações, ou carreiras organizacionais, as carreiras no mundo contemporâneo tendem a ser associadas à trajetória profissional de cada indivíduo, independentemente da área de formação ou da organização em que essa trajetória se desenvolve.

Na verdade, a carreira moderna transcende a própria existência de uma organização. Baruch (2004) argumenta que carreira significa administrar a própria vida pessoal e profissional cuidando do auto-aperfeiçoamento e dos relacionamentos profissionais.

De acordo com Tolfo (2002), embora o termo carreira venha sendo amplamente utilizado, não significa que tenha a sua definição estabelecida de forma clara, este pode adquirir significados diversos relativos à mobilidade ocupacional, à estabilidade profissional ou a uma vida profissional bem estruturada. Pode incluir também a idéia de progresso constante, denotando uma concepção de um percurso sistematizado, com características espaciais e temporais, percurso esse a ser percorrido por um indivíduo (DUTRA, 1996; SCHEIN, 1996).

Diferente de concepções nas quais a carreira é articulada como uma opção individual que relega fatores de influência gerados pelas empresas e pelo ambiente social, London e Stumph apresentam outra definição:

Carreira são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização, 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 (apud DUTRA, 1996, p.17).

Por sua vez, o desenvolvimento da carreira organizacional é conceituado por Gutteridge, Leibowitz e Shore (1993) como:

o esforço planejado para ligar necessidades de carreira individual com demandas da força de trabalho organizacional (...) é um processo para ajudar indivíduos a planejarem as suas carreiras, em consonância com o que requerem os negócios e as estratégias de uma organização (apud TOLFO, 2002).

Embora esteja claro que a carreira tem a sua origem no indivíduo, está cada vez mais relacionada com as demandas do ambiente (em termos de competências) e com as estratégias adotadas pelas organizações.

1.2 MODELOS E TIPOS DE CARREIRA

Ao nos remetermos à Revolução Industrial vimos que o conceito de carreira tem sofrido fortes transformações ao longo do tempo, como salienta Balassiano (2006).

Chanlat (1995) observa dois grandes modelos de carreiras a partir das sociedades industrializadas: o modelo tradicional e o modelo moderno.

O modelo tradicional, que vigorou até os anos 70, foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão sexual e social do trabalho, em que apenas os homens trabalhavam, ou seja, a possibilidade de ascensão pertencia apenas aos grupos socialmente dominantes. A progressão da carreira era linear e vertical, e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego (CHANLAT, 1995).

O MODELO TRADICIONAL	O MODELO MODERNO
Um homem:	Um homem e/ou uma mulher:
<ul style="list-style-type: none"> • pertencente aos grupos socialmente dominantes • progressão linear vertical • estabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • pertencentes a grupos sociais variados • progressão descontínua horizontal e vertical • instabilidade

QUADRO 1 – Modelos de Carreira
FONTE: CHANLAT (1995).

Este tipo de modelo tradicional foi caracterizado por Hall (apud DUTRA 1996) pelo sucesso vertical, a escalada da pirâmide corporativa e recompensas monetárias.

Na abordagem tradicional destacam-se, conforme Martins (2001), três aspectos que limitam o conceito de carreira. São eles:

- Noção de Avanço: idéia desenvolvida com a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização, acompanhada de sinais de crescente *status* e de ganhos financeiros;
- Associação da Carreira à Profissão: parte do princípio de que um médico, um militar ou um sacerdote teria uma carreira, enquanto que um funcionário de escritório ou um operário de indústria não a teria, segundo essa concepção;
- Pressuposição de uma Estabilidade Ocupacional: significa que o indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas à sua profissão até a aposentadoria. Dentro dessa perspectiva, percebe-se a relação com trabalho assalariado e aos ocupantes de cargos existentes nessas organizações.

Considerando-se todas estas premissas é característico do modelo tradicional requerer um padrão tipicamente masculino de trabalho, de tempo integral, para o mesmo empregador, por uma carreira inteira, procurando sempre avanço vertical e recompensas externas (MCDONALD, BROWN & BRADLEY, 2004). A orientação aos objetivos a longo prazo, isto é, ajustando cada um dos pontos de vista a uma posição chave no alto da hierarquia e calculando os passos no caminho é um outro elemento fundamental da carreira tradicional (PASCALL et al., 2000, apud MCDONALD, BROWN & BRADLEY, 2004). É comum encontrar este tipo de carreira no setor público, apesar de suas notórias limitações em termos de políticas de desenvolvimento profissional.

Já as carreiras no mundo contemporâneo tendem a ser associadas à trajetória profissional de cada indivíduo, independentemente da área de formação ou da organização em que essa trajetória se desenvolve. Na verdade, a carreira moderna transcende a própria existência de uma organização (BALASSIANO, 2006).

Para Chanlat (1995), o modelo moderno, surgido a partir dos anos 70, caracteriza-se por oportunidades para o profissional tanto do sexo masculino como

do sexo feminino e pertencente a grupos sociais variados; a progressão na carreira é descontínua, mais horizontal do que vertical e apresenta uma maior instabilidade. Para ele, as aberturas e encaminhamentos encontrados no interior deste modelo são múltiplos, podendo ser reagrupados em quatro grandes tipos citados anteriormente e conforme demonstra a tabela a seguir.

Este modelo emergente ao criar abertura para as mulheres e para as minorias permite a instalação de uma nova divisão do trabalho, que questionará a própria noção de carreira para a maioria da população (CHANLAT, 1996).

Concluí-se que, com todas essas mudanças, um conceito bem mais condizente com a carreira atualmente trilhada pelas pessoas seria o de uma ocupação ou profissão representada por etapas e possivelmente por uma progressão, como assinala Chanlat (1995).

Greenhaus (1999, apud MARTINS, 2001), também propõe um conceito de carreira sem as amarras da abordagem tradicional, onde ela se tornaria um padrão de experiências relacionadas ao trabalho, durante o curso da vida de uma pessoa.

Chanlat (1995) define quatro tipos de carreira, compreendidas nos modelos tradicional e moderno, que podem ser descritas de acordo com a tabela a seguir:

Tipos de carreira	Recursos principais	Elemento central de ascensão	Tipos de organização	Limites	Tipos de sociedades
Burocrática	Posição hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica à outra	Organizações de grande porte	O número de escalões existentes	Sociedade de empregados
Profissional	Saber e reputação	Profissão, perícia Habilidades profissionais	Organização de peritos Burocracia Profissional	O nível de perícia e de reparação	Sociedade de peritos
Empreendedora	Capacidade de criação Inovação	Criação de novos valores, de novos produtos e serviços	Pequenas e médias empresas Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade	A capacidade pessoal As exigências externas	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
Sociopolítica	Habilidades sociais Capital de relações	Conhecimento Relações Parentesco (Rede social)	Familiar Comunitária de Clãs	O número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

TABELA 1 – Descrição dos Tipos de Carreira
FONTE: CHANLAT (1995).

Discorrendo sobre os subtipos principais das carreiras o autor conclui que a de tipo burocrático remete às estruturas burocráticas da organização, com uma rígida hierarquia de papéis, centralização de poder e impessoalidade das relações.

O tempo de empresa e os concursos constituem a base da seleção, do recrutamento e da promoção.

Já a carreira do tipo profissional baseia-se no monopólio do saber, da especialização e da profissão. Seu avanço se faz com disciplina profissional (CHANLAT, 1995).

O modelo empreendedor de carreira está ligado às atividades de uma empresa independente, porém traçada por uma pessoa. Ele reflete bem a sociedade capitalista liberal com sua ideologia de sucesso individual. O sucesso não é mais fruto do nascimento e sim resultado do talento e do trabalho do indivíduo (CHANLAT, 1996). A precarização do trabalho e as altas taxas de desemprego podem também levar as pessoas a este modelo de carreira.

“A carreira de tipo sociopolítico baseia-se nas habilidades sociais e no poder de relações de que dispõe uma pessoa.” (CHANLAT, 1995, p.75). É graças a este nível de relações que a carreira se constrói e as promoções são obtidas.

1.3 DESENHOS DE CARREIRA

Três tipos básicos de desenho de carreira são identificados na literatura sobre o assunto, a partir das estruturas correspondentes: a carreira em linha, a carreira em rede e carreira em paralelo (DUTRA, 1996).

1.3.1 Carreiras em Linha

As estruturas em linha (que geram a carreira do indivíduo em linha) ordenam diversas posições em uma única direção, sem alternativas, conduzindo o indivíduo a caminhos únicos, voltados para a especialização. Nesse caso, cada estágio da carreira corresponde a um conjunto específico de responsabilidades e atribuições ou a um grupo de atributos pessoais (DUTRA, 1996).

Para o autor, a carreira em linha é identificada quando a empresa conduz o seu funcionário para um caminho único, voltado para a especialização e para níveis escalonados, sequenciais e estruturados de promoções, que o levam a posições gerenciais.

Os requisitos de acesso também são definidos pelo desenho da carreira. As estruturas podem ser mais ou menos flexíveis, dependendo de como são definidos os critérios de acesso.

Este de tipo de carreira é muito encontrado nas empresas, sendo mais simples de configurar e administrar, mas apresentando as seguintes limitações: não há opções para outras trajetórias de carreira; o topo desse tipo de carreira corresponde a posições gerenciais, não existindo alternativas para os profissionais que preferem a carreira técnica; por estarem atreladas a áreas funcionais, as estruturas em linha são pouco adequadas para empresas que precisam de maior liberdade para realocação de pessoas ou para redefinição de suas estruturas organizacionais (DUTRA, 1996).

1.3.2 Carreiras em Rede

As estruturas em rede, que geram a carreira em rede, apresentam várias alternativas para cada posição da empresa, permitindo ao profissional optar pela trajetória que mais lhe agrade, conforme os critérios de acesso estabelecidos (NELSON, 1984).

O ambiente operacional de uma organização também pode ser visto como uma rede de organizações, que possam ser fornecedores, distribuidores, agências reguladoras e outras organizações. Nelson (1984) e Lima, Penha da Silva e Calvosa (2008) ressaltam a importância das relações estabelecidas numa rede de organizações, sendo que as ações, atitudes e comportamentos dos atores de uma organização, são mais bem explicados em termos da sua posição nessa rede. Entretanto, as próprias redes não são imutáveis. Elas se encontram num processo de contínua mudança e podem ser construídas, reproduzidas e alteradas como resultado das ações dos atores que a compõem.

A antiga estrutura em pirâmides baseada nos níveis hierárquicos, no conceito de base larga e topo estreito onde o conjunto se afunila a partir de uma base que pode ser mais ou menos ampla, para chegar a um topo no qual pode se encontrar um único integrante – o "chefe", mostra a comunicação entre integrantes de diferentes níveis fazendo-se de cima para baixo ou de baixo para cima, através dos níveis intermediários àqueles que se comunicam (DUTRA, 1996).

Nessa visão, uma estrutura em rede – que é uma alternativa à estrutura piramidal – corresponde também ao que seu próprio nome indica: seus integrantes se ligam horizontalmente a todos os demais, diretamente ou através dos que os cercam. O conjunto resultante é como uma malha de múltiplos fios, que pode se espalhar indefinidamente para todos os lados, sem que nenhum dos seus nós possa ser considerado principal ou central, nem representante dos demais (WHITAKER, 1993).

Na estrutura organizacional em rede – horizontal – todos têm o mesmo poder de decisão, porque decidem somente sobre sua própria ação e não sobre a dos outros. Não há dirigentes nem dirigidos, ou os que mandam mais e os que mandam menos. E todos têm o mesmo nível de responsabilidade – que se transforma em co-responsabilidade – na realização dos objetivos da rede (NOHRIA; ECCLES, 1992).

Carreira em rede é o desenvolvimento de uma carreira profissional em um ambiente interligado por diversos atores co-responsáveis para o desenvolvimento do negócio, com diferentes tipos de laços que envolvem trocas ou transações, gerando um posicionamento de co-responsabilidade e comprometimento (LIMA, PENHA da SILVA, CALVOSA, 2008).

Tentando compreender o desenvolvimento da carreira nesse ambiente torna-se importante se buscar mais detalhes relacionados à rede de relacionamentos e transações comerciais que transcendem as fronteiras organizacionais e geográficas, incluindo o papel da informação.

A primeira rede do indivíduo pode ser identificada como a sua família e à medida que vai “envelhecendo”, conhecendo novas pessoas, passando por diversos empregos, frequentando outros grupos sociais, etc., essa rede vai naturalmente se desenvolvendo. As redes podem ser condicionais (feitas pela própria vontade do indivíduo, predileção) ou incondicionais (colegas de trabalho, família etc.) no meio ao qual o indivíduo está voluntariamente ou não (em um primeiro momento) inserido (LIMA; PENHA da SILVA; CALVOSA, 2008).

As dificuldades consideradas nesse aspecto de rede são as questões de como saber administrar a tensão entre a vida profissional e a vida pessoal. O desenvolvimento de carreira, no contexto atual com um formato que não é linear, passa pela aquisição, desenvolvimento e melhoria contínua na utilização de competências e habilidades essenciais ao profissional contemporâneo. Segundo Dutra (1996), esse tipo de estrutura também apresenta as limitações seguintes:

- As trajetórias profissionais conduzem a posições gerenciais;
- Há dificuldade para redefinir a estrutura organizacional, uma vez que modificá-la implica alterações na carreira.

1.3.3 Carreiras Paralelas

Finalmente, existem as estruturas paralelas, que geram as carreiras paralelas, que criam alternativas de carreira não necessariamente relacionada à estrutura organizacional.

Quando a estrutura de carreira não atende às necessidades dos diferentes grupos ocupacionais da empresa (técnico, administrativo, gerencial etc.), especialmente em empresas de base tecnológica, pode-se incorrer no risco de perda de capacidade técnica e gerencial nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, com a saída, transferência ou desmotivação de funcionários. Isto é comum quando os profissionais técnicos vislumbram posições gerenciais como a única forma de ascensão na carreira, o que os leva a não investirem no seu desenvolvimento técnico (DUTRA, 1996).

Carreira paralela é uma seqüência de posições, que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial, sendo o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa garantidos em qualquer uma das direções escolhidas (CALVOSA, 2009).

Este mesmo autor complementa que o sistema de carreiras paralelas fixa parâmetros para o desenvolvimento dos profissionais técnicos (bem como para os demais profissionais) e estabelece canais de negociação de expectativas entre as pessoas e a empresa, o que incentiva a manutenção do profissional técnico na carreira técnica e evita que estes ocupem posições gerenciais mesmo quando não têm aptidão e capacitação para executar tais funções. Assim, o sistema de carreiras paralelas permite à empresa incentivar tanto o aperfeiçoamento técnico como o gerencial, dependendo das vocações e aspirações individuais.

Segundo Dutra (1996), as carreiras paralelas também apresentam limitações, sendo a principal delas a dificuldade de administração.

Cabe à organização a responsabilidade pela definição de um plano de carreiras, que, por meio de trajetórias diversas, possibilite o crescimento e ascensão

do empregado. Porém, compete à pessoa a decisão sobre qual trajetória de carreira seguir. Por fim, na definição da carreira, é importante para a empresa e para o profissional identificar quais são suas reais necessidades e particularidades e, a partir daí, encontrar a melhor alternativa, uma vez que não existe alternativa ideal e, sim, a mais adequada para cada ambiente e situação (VAN MAANEN, 1977).

1.4 FASES DE DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA

Até o presente momento desta dissertação já se faz entender que a carreira tem a sua origem no indivíduo, estando cada vez mais relacionada com as demandas do ambiente (em termos de competências) e com as estratégias adotadas pelas organizações.

Os postulados de Schein (1996) representam uma importante contribuição para a identificação de um conjunto de fases que se configuram como um recurso didático para compreender etapas de trajetória profissional. Embora essas fases apresentem uma seqüência, são variáveis conforme a profissão ou a pessoa.

Segundo Schein (1996) a primeira fase implica na socialização do sujeito em termos de aproximação de fazeres profissionais. Compreende o período relativo à infância e à adolescência, em que normalmente ocorre o estudo ou o treinamento para uma profissão escolhida ao acaso e que normalmente é cercada de fantasias e exploração.

A segunda fase remete-se a educação escolar (técnica ou não) como um momento de treinamento para o futuro trabalho. As informações sobre profissões são fonte de maior interesse e algumas decisões podem começar a ser tomadas (SCHEIN, 1996 apud TOLFO, 2002).

A autora continua sua descrição ao relatar que na terceira fase ocorre a entrada no mundo profissional, com a intensificação da prática de trabalho oportunizando o aprendizado pessoal e a auto-avaliação das capacidades, habilidades e metas. Atualmente, essa é uma etapa considerada difícil, ao se levar em conta as restrições em termos de contratação da mão-de-obra pelo mercado, uma vez que as organizações estão cada vez mais exigentes quanto à experiência e à qualificação requeridas dos candidatos a emprego.

Para Tolfo (2002), a quarta fase envolve o treinamento básico e a socialização do colaborador, isto é, trata-se do momento posterior à entrada na organização, no qual o sujeito passa pelo processo de exposição aos valores, regras e normas culturais professados pelos profissionais e é treinado para desenvolver o saber-fazer.

A etapa subsequente é aquela na qual o colaborador passa a se perceber como parte efetiva da organização ou do grupo de profissionais. A identificação dos seus papéis e os dos demais é bem reconhecida e o sujeito vivencia um sentimento de pertencimento ao grupo e à organização (TOLFO, 2002).

A sexta fase refere-se a estabilização no emprego e a permanência como membro. A estabilidade é assegurada em decorrência da existência do emprego e normalmente o indivíduo percebe, segundo Schein (1996) entre os cinco e dez anos de trabalho, se haverá uma carreira a longo prazo na organização. Atualmente, essa é a etapa que mais altera o seu formato, em decorrência das mudanças no panorama do emprego. A estabilidade torna-se cada vez mais refratária e a palavra de ordem é a empregabilidade. Isso significa que os sujeitos precisam desenvolver cada vez mais habilidades para manter o emprego atual ou para oferecer a sua capacidade de produzir em outra empresa. Ao invés da carreira de longos anos dentro de uma empresa, fala-se cada vez mais no desenvolvimento de trajetórias diversas ao longo do tempo ou até mesmo paralelas.

A crise na metade da carreira e a avaliação das escolhas e circunstâncias vivenciadas constituem a sétima fase (SCHEIN, 1996), onde ocorre a reavaliação das carreiras, levando ao questionamento sobre as suas escolhas primeiras, a situação atual e as perspectivas futuras.

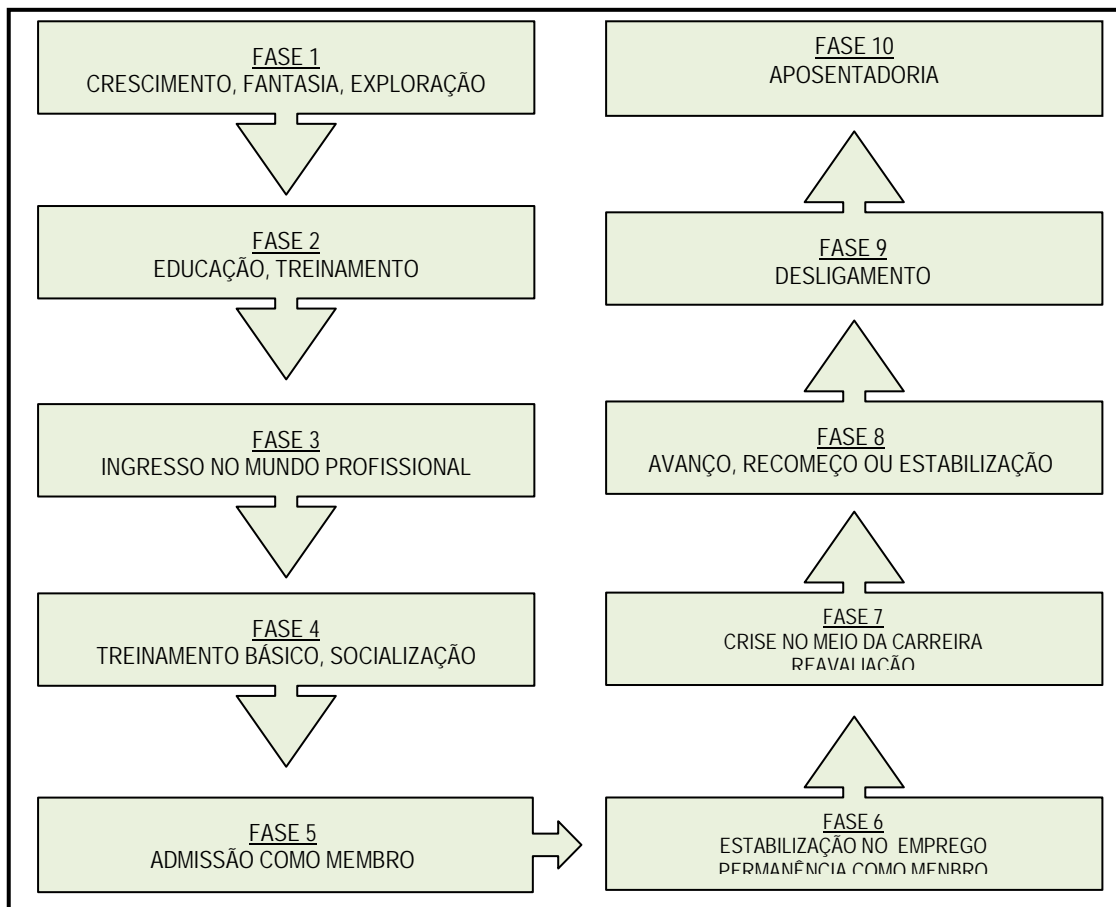
É crescente o número de profissionais de meia idade que buscam atividades de reorientação profissional com o objetivo de identificar suas áreas de interesses e habilidades, de modo a reorientar a sua trajetória ou recolocar-se no mercado. Após essa auto avaliação, é comum que ocorra o avanço, o recomeço ou a estabilização (fase 8), que implica em definir a continuidade ou a interrupção da carreira, conforme questões pessoais. Atualmente, mais do que as questões pessoais/individuais apontadas por Schein (1996), verifica-se que as escolhas estão sob forte influência do contexto de inserção profissional. Dependendo da qualificação ou do número de vagas de postos de trabalho existentes na área, o sujeito terá maiores possibilidades

de escolher pela continuidade, pela ruptura ou pelo avanço na carreira na organização (TOLFO, 2002).

A autora observa que, próximo ao período de aposentadoria, usualmente verifica-se a redução no ritmo de trabalho e no comprometimento dos empregados. Alguns se utilizam da negação como mecanismo de defesa e permanecem no mesmo patamar de desempenho, procurando fugir da etapa correspondente ao desligamento (fase 9).

Finalmente, a última fase, a da aposentadoria, tem impactos variados sobre as diferentes pessoas. Para alguns, tem o caráter de um descanso de direito para quem trabalhou durante toda a vida, enquanto para outros aposentar-se é uma experiência traumática que representa incapacidade para produzir (e muitas vezes para viver também, significando morte social), pois a mesma tem sido associada à perda de *status* e de poder aquisitivo em uma etapa da vida na qual os custos da sobrevivência são reconhecidamente elevados (TOLFO, 2002).

Estas fases podem ser esquematizadas a partir do seguinte quadro:



QUADRO 2 – Principais Fases da Carreira
FONTE: SCHEIN (1996)

Ao concluir a sua análise acerca da identidade profissional, Schein (1996) salienta a importância das fases da carreira, do desenrolar da carreira e da auto-imagem que a pessoa vai desenvolvendo no decorrer desse processo, para que o profissional desenvolva uma percepção acurada de suas inclinações, de modo a bem planejar a carreira e definir melhores escolhas.

A referida representação esquemática não significa que todas ocorram com a mesma duração, uma única vez, na mesma idade, para diferentes pessoas, mas representam um referencial para os indivíduos. Conforme assinalado quando se apresentaram as fases observadas no quadro, os significados de cada etapa são alterados em razão do atual quadro de mercado de trabalho, que rompeu com os princípios de estabilidade vigentes até alguns anos atrás.

Conforme Dutra (1996), o planejamento de carreira deve considerar o desenvolvimento da capacidade de auto-avaliação de comportamentos frente à carreira, uma análise sistematizada sobre a realidade pessoal e profissional, bem como a definição de metas e modos de avaliar sua implantação no decorrer da carreira.

Tanto o planejamento quanto a gestão da carreira vão refletir o atual contexto e as concepções teóricas que lhes dão suporte.

Tendo referenciado informações e conceitos relevantes a carreira, o próximo capítulo abordará os tipos de gestão de carreira.

2 GESTÃO DE CARREIRA

Em uma organização do século XXI, a gestão de carreiras não pode ser um “plano” bem estabelecido e engessado, como sugerido pelos burocratas de meados do século XX. Mesmo hoje, os indivíduos tendem a acreditar em um processo contínuo, de complexidade crescente, sem percalços ou desafios inesperados. No entanto, o que se verifica na prática é um caminho tortuoso e surpreendente.

A carreira deve ser pensada como uma estrada que está constantemente sendo construída pela pessoa e pela empresa. Quando olhamos o que já foi feito, vemos o caos da preparação para o momento atual e, o futuro, como algo inexato, mas que pode ser balizado e construído ao longo de um processo de estabilização. Uma empresa, ao administrar as carreiras de seus executivos, estará, na verdade, construindo organizações dentro de certos limites (DUTRA, 1996).

Segundo a equipe de pesquisa salarial da Catho (2012) a expressão "plano de carreira", nas organizações, frequentemente corre o risco de ser interpretada como uma prática antiquada, retrógrada, interessante aos funcionários e, sobretudo, sindicatos, mas que na prática das organizações, não agrega benefícios, mas sim a elevação de custos de mão de obra, de forma desnecessária e automatizada ao longo do tempo.

Para corporações com centenas, milhares ou dezenas de milhares de profissionais seria impossível conciliar as diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais, caso não fossem disponibilizadas diretrizes, estruturas de carreira, instrumentos de gestão etc., que é chamado de sistema de administração de carreiras. O sistema de administração de carreiras não deve ser entendido como uma moldura em que as pessoas obrigatoriamente se encaixam, mas como a estruturação de opções, como forma de organizar possibilidades ou como suporte para que as pessoas possam planejar suas carreiras dentro da empresa.

Segundo Dutra (1996), um sistema de gestão de carreiras deve estar baseado em princípios (que representam os compromissos acertados entre a empresa e as pessoas), em estrutura (opções de carreira) e instrumentos de gestão (mecanismos que irão possibilitar os indivíduos a maiores e crescentes níveis de abstração e complexidade de tarefas e funções).

Já para a Catho (2012) a gestão de carreiras é uma prática atual, encontrada em organizações de ponta, bem estruturadas e voltadas a ações de planejamento de recursos humanos, vinculadas aos macro-objetivos empresariais.

De acordo com Bastos Filho (2005) um sistema de gestão de carreiras deve contribuir para:

- Adequar os projetos de desenvolvimento das pessoas ao projeto de desenvolvimento da empresa;
- Estimular e dar suporte para que as pessoas planejem seu futuro profissional;
- Identificar e trabalhar pontos fortes e fracos;
- Explorar os pontos fortes das pessoas, independentemente de suas preferências profissionais;
- Melhorar a comunicação entre empresa e funcionários;
- Oferecer maior transparência na negociação de expectativas entre empresa e funcionários
- Direcionar e integrar as práticas de gestão de pessoas.

Desta forma, a gestão de carreiras deve ser tida como a gestão de planos e expectativas individuais somados aos planos e demandas organizacionais, isto é, as pessoas que constituem o quadro de colaboradores, possuem competências, habilidades, expectativas e interesses de desenvolvimento profissional e pessoal, enquanto a organização, tendo em vista o alcance de seus objetivos e metas, recruta pessoas com perfil, conhecimentos, competências e habilidades específicas que permitam a viabilização de seus planos. Sendo assim, o aproveitamento e conciliação destes aspectos individuais e empresariais pode ser um importante aliado para a gestão de ambiente favorável a motivação e desenvolvimento, baseado nos interesses comuns (CATHO, 2012).

A partir de tais premissas é possível observar que a gestão de carreira pode se tornar uma ferramenta estratégica, possibilitando à organização obter o nível de contribuição esperado de seus colaboradores, e concomitantemente, oferecer espaços e contrapartidas para o crescimento e amadurecimento profissional, preservando seu domínio tecnológico, preparando sucessores, sobretudo, para as posições estratégicas e otimizando a sua competitividade e capacidade de atuação

num mercado, em que a capacidade de antever ou ao menos reagir com prontidão, é de suma importância.

2.1. ADMINISTRAÇÃO DA CARREIRA PELA ORGANIZAÇÃO

As alterações na abordagem da carreira nas organizações descentraram-se de uma perspectiva focada no papel e na responsabilidade do indivíduo no planejamento da própria carreira, para uma perspectiva de administração de carreira, em que a organização e seus gerentes passam a assumir uma função na orientação das carreiras dos empregados. As decisões relativas à carreira são complexas, pois estão cercadas de fatores múltiplos, como o ambiente em que estamos inseridos (espaço e tempo), as características psicológicas, as opções ideológicas, os relacionamentos familiares, as condições afetivas e materiais, os compromissos sociais e econômicos.

A partir desta perspectiva Dutra (1996), relata que é possível verificar alguns pontos inovadores na administração de carreiras, a partir da década de 80. São eles:

- Compartilhamento da gestão de carreiras entre empresa e trabalhador, visando o auto-desenvolvimento e o da organização;
- Desvinculação dos requisitos para ascensão profissional da estrutura organizacional;
- Divulgação clara dos requisitos para ascensão;
- Valorização da participação para a formulação dos requisitos para a ascensão, visando a justiça e o comprometimento no processo;
- Desenvolvimento preferencial de carreiras paralelas.

O planejamento da carreira está pouco enfatizado, sendo baixos os índices de sua aplicação na Europa e Estados Unidos. Dutra (1997) assinala que no Brasil essa atividade seria ainda mais restrita, pois somente 2% dos profissionais com nível superior da cidade de São Paulo (em 1993) analisaram a própria carreira de forma organizada. Ao contemplar o estado da prática e da arte acerca de como as empresas e os indivíduos conciliam as expectativas de desenvolvimento, o autor verificou que as pessoas acreditam no desenvolvimento profissional e da carreira como tarefas da empresa. Entretanto, para as organizações brasileiras falta preparo para que possam dar suporte ao planejamento e desenvolvimento das carreiras dos

seus profissionais. Decorre então que o desenvolvimento dos trabalhadores é praticado nas empresas sob duas formas principais: ou é assumido de forma autoritária, definindo atividades que levem ao destino profissional, ou é informal, sem ações sistematizadas para o aproveitamento do pessoal.

Segundo Schein (1996) o planejamento e a análise da ocupação devem ser realizados considerando os seguintes referenciais:

- Inventário da ocupação corrente e dos papéis adotados;
- Identificação das mudanças no meio ambiente;
- Análise dos impactos ambientais sobre os membros da rede de relações no próprio trabalho que serão severamente afetados se o indivíduo não considerar as expectativas existentes em relação a ele próprio (seu gerente, colegas de trabalho etc);
- Determinação do impacto do contexto global e possível cenário futuro sobre o emprego e os papéis ocupados pelo indivíduo;
- Redefinição dos requisitos para o emprego, em razão das mudanças do contexto;
- Extensão da atividade de planejamento do emprego (carreira), visando identificar possibilidades próximas/alternativas.

Ainda conforme Schein (1995), o alcance de bons resultados quanto à performance das organizações, que satisfaça as carreiras, tem sido associado de forma direta ao fato de se levar em consideração as necessidades das organizações, assim como dos sujeitos que trabalham. Tal integração nem sempre é possível, pois as exigências da empresa podem diferir das habilidades do profissional. Os indivíduos são seres concretos e devem exercitar a auto avaliação, como forma de melhor planejar a própria carreira. Por outro lado, isso não ocorre de modo adequado se os dados quanto ao trabalho e à carreira não são amplamente veiculados, completos e aprofundados. E, para tanto, o planejamento deve ser encarado como uma atividade conjunta para profissionais, empregadores, gestores e instituições.

Na carreira organizacional impera a previsibilidade, progressão e determinação (TIRY-CHERQUES, 2006 apud ABRAHIM, 2008). As tarefas são bem definidas para garantir a padronização e produtividade máxima. Desde o ingresso na empresa já se conhece a trajetória devido a movimentação ser previsível à medida que ocorre em uma escala hierárquica estabelecida, sem abrir espaço para o

planejamento individual do percurso profissional, que é determinado pela organização, sobretudo pelo tempo de serviço. Nesse contexto, predomina o contrato psicológico de longo prazo ou relacional, entre colaborador e empregador.

Um contrato psicológico, ou implícito, é caracterizado como um jogo de crenças individuais, formadas pela organização, quanto a termos de um acordo de troca entre os indivíduos e as organizações nas quais trabalham (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996 apud ABRAHIM, 2008).

A relação entre a identidade individual com enfoque em uma única e representativa grande corporação sofreu alterações em meados da década de 80, quando pequenas empresas mostraram-se mais flexíveis e resilientes, deixando de valer a máxima de quanto maior melhor (TOFFLER, 1992 apud ABRAHIM, 2008). As grandes corporações passaram a alterar suas estratégias de expansão e verticalização, o que implicou também na diminuição do quadro de pessoal e na adoção de contratos temporários de trabalhos, desintegrando os planos de carreira tradicionais. Assim, a estabilidade começou a perder espaço e, conseqüentemente, o desenvolvimento da carreira deixou de ocorrer exclusivamente dentro das organizações.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DA CARREIRA PELO INDIVÍDUO

A carreira tradicional, previamente descrita neste estudo, é caracterizada por Hall (1996) pelo sucesso vertical, a escalada da pirâmide corporativa e recompensas monetárias, promessas de empregos de longa duração e segurança vem sendo substituída por um termo de entendimento de menor duração: a carreira proteana.

Para Schein (1996), uma carreira não deve ser simplesmente linear, Ela deve incluir a possibilidade de desenvolvimento em “espiral”, onde os funcionários podem mover-se entre diferentes funções e áreas dentro da estrutura das organizações.

Seguindo esta premissa, Hall (1996) afirma que a carreira no século XXI será predominantemente proteana, dirigida pelas pessoas, não pelas organizações, e reinventada de tempos em tempos.

O termo carreira proteana foi baseado em Proteu que de acordo com a Enciclopédia Brasileira Globo (1980), era uma divindade marítima da mitologia grega. Era filho de Oceano e Tétis, deuses da água. Tinha o dom de transformar-se segundo sua vontade, de prever o futuro e a capacidade de transformar sua

aparência física no ser que desejasse. Utilizava essa habilidade para afastar os curiosos que o importunavam, desejosos de saber os acontecimentos vindouros, sendo representado pela figura de um velho marinheiro.

Ao transpor a lenda mitológica ao mundo dos negócios, Martins (2001) faz uma analogia referindo-se ao dom da adivinhação de Proteu como a habilidade de planejar a carreira baseada em uma visão de futuro compatível com os objetivos individuais, resultando na capacidade de mudar sua forma de maneira versátil e adaptável, para atingir tais objetivos. Para este autor, a decisão de Proteu de afugentar os mortais pode ser encarada como a utilização das habilidades para buscar uma nova posição, ou mesmo redefinir a carreira, quando se percebe não estar alcançando os objetivos individuais, ou seja, o profissional proteano se caracteriza pela independência e flexibilidade com que administra sua carreira, norteando-se por critérios próprios de sucesso profissional e pessoal.

Desta maneira, Este conceito de “carreira proteana” foi criado em 1976 por Hall e refere-se a um processo onde a própria pessoa, e não a organização, o gerencia. Nessa definição, a carreira proteana é

um processo que a pessoa, não a organização, está gerenciando. Consiste de todas as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em varias organizações, mudanças no campo ocupacional, etc. A carreira proteana não é o que acontece a uma pessoa em qualquer organização. As próprias escolhas pessoais de carreira e busca por autorealização da pessoa proteana são os elementos integrativos e unificadores em sua vida. O critério de sucesso é interno (sucesso psicológico), não externo. Em resumo, a carreira proteana é desenhada mais pelo indivíduo que pela organização, e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa. (HALL, 1996 apud MARTINS, 2001, p.32)

Hall e Mirvis (1996) apresentaram o conceito de carreira proteana como uma série de experiências ao longo da vida, das competências, aprendizagens, transições, mudanças e identidade. Para eles, o desenvolvimento da carreira proteana se dá por meio da aprendizagem, auto-direção, e o constante desafio no trabalho. Segundo eles, para obter sucesso na carreira proteana um importante ingrediente é o *know-how* (conhecimentos e habilidades necessários ao desempenho do trabalho), para que em vez de procurar um emprego estável, o indivíduo aumente sua empregabilidade no mercado. Além disso, ambos autores (1996) destacam o papel da organização como a atribuidora de desafios, fornecendo

o ambiente para o desenvolvimento de relacionamentos e passando informações mais desenvolvidas e com mais recursos.

Ainda, de acordo com Martins (2001), a gestão da carreira proteana define-se como um processo contínuo de tomada de decisões e de soluções de problemas relacionados ao trabalho e à vida pessoal, exigindo um grande contingente de informações que advêm, primordialmente, do autoconhecimento. Sem isso, o profissional se capacitaria e trabalharia cada vez mais e melhor, sem, contudo, encontrar significado e satisfação naquilo que está realizando. Outros fatores relevantes seriam o ambiente externo, que abrange as variáveis do mercado, as avaliações de desempenho e competência, e também a vida familiar do indivíduo, e aos demais aspectos da interação entre carreira e vida pessoal.

No entanto, a carreira proteana reafirma um desafio com que a gestão de pessoas sempre se defrontou: compatibilizar os interesses individuais e organizacionais, buscando resultados que atendam simultaneamente à parte econômica e aos parâmetros da dignidade humana, segundo Martins (2001). A importância do conhecimento como recurso-chave na atualidade, mediante à competição global, tornou-se o centro das atenções no discurso administrativo. O crescimento da escolaridade e a proliferação de cursos como MBA's contrasta com o considerável nível de desemprego deste público. O conhecimento, neste novo contexto, precisa estar associado a habilidades e atitudes para produzir os resultados práticos desejados.

Para Drucker (2005), os novos tempos requerem capacidade de fazer escolhas e de se auto-administrar, que, por sua vez, pressupõem autoconhecimento. Drucker (2005) ressaltava, no entanto, que a maioria das pessoas está despreparada para desempenhar essas funções com eficácia, por isso a maioria das pessoas deixa que as organizações conduzam as suas carreiras.

Segundo Martins (2001) é justamente nesse ponto que aparecem as maiores falhas dentre as principais competências na carreira proteana. Destaca então o "aprender a aprender" como uma habilidade que requer direção e foco, não assegurando, isoladamente, o sucesso de quem a possui. Diante da disponibilidade quase ilimitada de informações e de oportunidades de capacitação, o indivíduo precisa ter muito objetivos claros de carreira e vida para ser eficaz na escolha do que aprender, ratificando o autoconhecimento e a capacidade de se auto-administrar, como competências fundamentais da era do conhecimento.

No contexto global da carreira proteana, Hall (1996) destaca que o objetivo da carreira proteana é o sucesso psicológico do indivíduo, com novas relações de trabalho e valores, relatado por Hall (1996, apud MARTINS, 2001) no quadro a seguir.

1. A carreira é gerenciada pela pessoa, não pela organização.
2. A carreira é uma série de experiências, habilidades, aprendizados, transições e mudanças na identidade ao longo da vida (o que conta é a "idade da carreira", não a idade cronológica).
3. Desenvolvimento é
 - . aprendizado contínuo,
 - . autodirigido,
 - . relacional, e
 - . encontrado em desafios de trabalho.
4. Desenvolvimento não é (necessariamente)
 - . treinamento formal,
 - . retreinamento ou
 - . mobilidade vertical.
5. Os ingredientes para o sucesso mudam
 - . do saber como (*know-how*) para o aprender como (*learn-how*),
 - . da segurança no emprego para a empregabilidade,
 - . das carreiras organizacionais para as proteanas, e
 - . da identidade profissional (*work self*) para a identidade integral (*whole self*).
6. As organizações provêem
 - . atribuições desafiadoras,
 - . promoções de desenvolvimento,
 - . informação e outros recursos para o desenvolvimento.
7. A meta: o sucesso psicológico.

QUADRO 03: Novo Contrato Proteano de Carreira
 FONTE: HALL (1996, apud MARTINS, 2001).

O quadro 03 expõe as características da carreira proteana entre sua definição, desenvolvimento e objetivo. A carreira proteana não é o que acontece a uma pessoa em qualquer organização. De acordo com o quadro, neste tipo de carreira existe uma maior mobilidade. Assim, essa nova modalidade oferece ingredientes para o sucesso, a partir do *know-how* (saber fazer) e também da mudança da carreira tradicional para a carreira proteana. As próprias escolhas pessoais de carreira e busca por auto-realização da pessoa são os elementos integrativos e unificadores em sua vida. O critério de sucesso é interno – sucesso psicológico –, não externo. Partindo dessa premissa, pode-se verificar que a carreira proteana não se caracteriza pela estabilidade empregatícia, mas sim, pela independência e flexibilidade do indivíduo frente à organização, a fim de gerir sua própria carreira.

3 O GERENTE DE PROJETOS E A GESTÃO DA PRÓPRIA CARREIRA

Como foi possível verificar até o presente momento, o novo modelo de carreira não é mensurado pela idade cronológica e pelas etapas da vida, mas pelo contínuo aprendizado e mudança de identidade. As fontes de desenvolvimento passam a ser os desafios no trabalho e os relacionamentos. Treinamentos formais tornam-se menos relevantes que o aprendizado alcançado na realização de trabalhos estimulantes e desafiadores (BALASSIANO, VENTURA & FONTES FILHO, 2004).

É também neste cenário que o gerente de projetos passa a ser proprietário e administrador de sua carreira e a se perceber como unidade econômica autônoma, disputando espaço e um mercado de competências. Sua principal garantia seria a empregabilidade, que lhe determinaria a atratividade nesse mercado competitivo e instável.

Visto sob esta ótica, as carreiras tendem a se tornar curtos estágios de prospecção, experimentação, maestria e demissão, vividos em diversas empresas, estando o indivíduo sempre preparado e disposto a reiniciar o ciclo. (MARTINS, 2001).

A cada dia torna-se mais importante para o profissional a condução de sua própria carreira. Não é mais possível que apenas as empresas se preocupem com a carreira de cada colaborador, uma vez que as competências de cada indivíduo devem ser desenvolvidas de acordo com a sinalização do mercado e a aplicabilidade dessas competências poderão ser utilizadas em várias organizações, sendo preciso criar e manter a empregabilidade.

3.1 EMPREGABILIDADE

Com as mudanças aceleradas no mundo do trabalho, na década de 90, a transformação do perfil do trabalhador exigido pelas empresas de vários segmentos, mudou consideravelmente. Além disso, ocorreu também o fim do contrato vitalício entre empregador e empregado, onde as empresas ofereciam pelo menos alguma segurança no emprego em troca de desempenho adequado e algum sinal de fidelidade. Atualmente isso já não ocorre mais, com o advento dos novos modelos de gestão como o *downsizing*, eliminação dos níveis hierárquicos, *rightsizing*,

demissões e reestruturações, o que se espera é que cada trabalhador busque sua empregabilidade. Em outras palavras, é preciso que cada indivíduo não fique preso a apenas um emprego, a uma única empresa ou a uma só trajetória de carreira. O que importa agora é possuir competências competitivas exigidas para encontrar trabalho quando for necessário, onde quer que haja uma oportunidade que possa ser aproveitada.

A Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional – do Ministério do Trabalho (Brasil, 2000), define empregabilidade como sendo um “conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e relações que tornam o profissional necessário não apenas para uma, mas para toda e qualquer organização”.

Para Oliveira (1999), a empregabilidade surgiu com a expansão econômica. A internacionalização do capital e a globalização da economia despertam nas grandes corporações a necessidade de buscar novos mercados, acirrando a disputa por novos consumidores. As empresas, para poderem fazer frente a essa disputa, buscam nas inovações tecnológicas e nos novos modelos de gestão, a competência para se estabelecer nesse novo mercado. Essa reestruturação capitalista impõem aos trabalhadores, por sua vez, a necessidade de estabelecerem novas estratégias de sobrevivência, principalmente quando elas estiverem sendo determinadas pela ocupação de um posto de trabalho. “O conceito de empregabilidade estrutura-se, então, a partir de uma organização econômica que tem como característica a eliminação de postos de trabalho e aumento da competição entre trabalhadores” (OLIVEIRA, 1999, p. 56).

MARIOTTI (1999, p. 173) faz uma abordagem muito semelhante aos autores já citados, porém diferencia com relação aos parâmetros utilizados para o desenvolvimento da empregabilidade. “A empregabilidade pode ser definida como um conjunto de atributos que fazem com que os serviços de um indivíduo sejam requisitados, esteja ele empregado, desempregado, ou mesmo sendo empregador, profissional autônomo ou voluntário. Está centrada em 10 parâmetros: pensamento sistêmico, autopercepção, automotivação, capital intelectual, capacidade física e mental, integração razão-intuição, criatividade, capacidade de análise social, visão pessoal de futuro e competências interpessoais (capital relacional).

Portanto, a empregabilidade diz respeito à capacidade do indivíduo garantir sua inserção no mercado de trabalho em longo prazo, através de habilidades específicas e ao resultado de um processo de desenvolvimento de carreira que vai

dando ao indivíduo competências essenciais, as quais permitem a sua colocação no mercado de trabalho.

Para aumentar a empregabilidade, os profissionais precisam estar aptos do ponto de vista técnico, gerencial e intelectual, humano e social para solucionar com rapidez problemas cada vez mais sofisticados e específicos.

Torna-se vital, portanto, a obtenção de novos conhecimentos, múltiplas habilidades e boa reputação para que o profissional possa oferecer e vender seus serviços e gerenciar seus talentos.

Os conceitos de empregabilidade à luz de vários autores, leva a entender que o indivíduo é responsável pelo seu auto desenvolvimento e, é fundamental a preocupação pelo desenvolvimento de uma nova estratégia de mudança de postura pessoal e profissional.

Cabe a cada indivíduo desenvolver suas habilidades e adquirir cada vez mais conhecimentos que lhe agregue vantagem competitiva, para obter um diferencial que atraia as oportunidades de trabalho. Assim, poderá também escolher com o que quer trabalhar e onde lhe oferecem maiores vantagens, permitindo a aplicabilidade prática de seus talentos.

3.2 CARREIRA E GESTÃO DE PROJETOS

De acordo com Macedo (2006) a gerência de projetos está em expansão e as organizações modernas já estão enxergando as vantagens que ela traz onde já foi implantada. Além do que, os clientes estão mais atentos e cobram cada vez mais qualidade nos produtos e rapidez no atendimento, o que também demanda este serviço.

Para a autora, a função do profissional que atua nesta área é minimizar ao máximo os riscos de problemas e falhas nos projetos, dificilmente trabalhando diretamente com as atividades que produzem o resultado final. Segundo Macedo (2006) o gerente de projetos trabalha com o intuito de manter a interação progressiva e completa de todos os envolvidos no projeto justamente para garantir a qualidade e o sucesso do mesmo. Seu trabalho é dividido em cinco etapas:

- Iniciação
- Planejamento
- Execução

- Controle
- Encerramento

Já Trentim (2012) afirma que gerenciar projetos não é uma atividade nova. No entanto, essa atividade vem sendo sistematizada desde o século XX, décadas de 60 e 70 em diante. As disciplinas de gerenciamento de projetos e as melhores práticas vêm sendo estudadas e difundidas a partir de então para que possibilitar enfrentar novos desafios em projetos que são cada vez maiores, mais complexos e com requisitos mais exigentes.

Para Célio Mello, esta é uma profissão promissora, pois

O gerente de projetos é um profissional que tem uma formação eclética multidisciplinar e que, partindo de uma visão sistemática, tem como foco fazer acontecer dentro de um ambiente desconhecido, contando somente com suas habilidades e competências integradoras, demonstrando um forte alinhamento entre o que o mercado espera de um profissional e as competências demandadas pelo gerente de projetos. É a profissão do futuro, uma profissão promissora (apud MACEDO, 2006).

Como em toda profissão, o gerente de projetos necessita desenvolver algumas habilidades específicas, Bastos Filho (2005) pontua cinco necessidades (competências) muito requisitadas pelas empresas com relação aos profissionais, seja qual for a área de conhecimento. Estas necessidades estão representadas nas capacidades de:

- Produzir em Equipe: pessoas que, individualmente, produzem bons resultados sempre serão bem aproveitadas. Porém, se estas mesmas pessoas demonstrarem dificuldades para desenvolver atividades em grupos - que têm vida útil cada vez mais curta e que, por esta razão devem apresentar resultados imediatos – vão perder grandes oportunidades de trabalho e enriquecimento de carreira;
- Boa Comunicação Oral e Escrita: transmitir ideias com clareza e segurança é de suma importância, pois é crescente o número de empresas que incentivam a formação de grupos multifuncionais, reunindo colaboradores de vários departamentos e de diferentes formações profissionais, com o objetivo de encontrarem soluções para os seus problemas organizacionais;

- Gestão do Tempo: pessoas ou grupos que possuem uma visão clara dos objetivos a serem atingidos, que estão comprometidas com os resultados esperados, que estão capacitadas para as tarefas, que são bem remuneradas e reconhecidas e que sabem quais são as expectativas dos clientes, estão potencialmente mais preparadas para administrar e aproveitar o tempo;
- Cuidar do próprio aprendizado: é vital permanecer numa condição de aprendizado e atualização contínuos. A educação continuada nos prepara frente aos novos desafios e às constantes e velozes mudanças na sociedade;
- Cultivar Relacionamentos: esta tem sido ao longo dos últimos anos, uma das mais discutidas competências no mercado de trabalho. O conceito de fidelidade do colaborador para com a empresa mudou muito, a partir do momento em que as empresas começaram a reduzir os níveis hierárquicos e a enxugar o quadro de funcionários.

Bastos filho (2005) ainda complementa afirmando que, uma vez identificadas as cinco principais necessidades do mercado com relação aos profissionais é preciso discutir e analisar três comportamentos que o profissional poderia desenvolver para melhor dialogar com as organizações:

- Aprimoramento da percepção sobre as próprias expectativas profissionais: o autoconhecimento é fundamental no processo de gestão de carreira, uma vez que não existem fórmulas infalíveis para construir uma carreira de sucesso, até mesmo porque o conceito de sucesso pode variar de pessoa para pessoa;
- Alinhar as atuais atribuições profissionais com os novos paradigmas empresariais: consiste em sempre lembrar que a carreira é uma estrada. Aborrecimentos momentâneos podem servir de lição para que, no futuro, seja possível desenvolver planos de contingências que auxiliem a conviver com os imprevistos e contrariedades;
- Habilidade de elaborar uma estratégia particular para competir no mercado: é preciso exibir no mercado de trabalho, muitas das virtudes que possuem os melhores estrategistas nos campos de batalha. O fato novo é que, às vezes, muitos profissionais, por se acharem altamente qualificados, ficam vulneráveis

e perdem posições para outros profissionais não tão bem preparados, mas que possuem melhor conhecimento do campo onde se trava a batalha.

Enfim, o profissional capaz desenvolver estes três comportamentos, encontra-se melhor preparado para identificar boas oportunidades e dialogar com os diversos tipos de interlocutores existentes no mercado de trabalho.(BASTOS FILHO, 2005).

CONCLUSÃO

No início do estudo foi apresentado um debate: como a concorrência global e transformação da mentalidade dos indivíduos frente ao que se chama de trabalho vêm influenciando uma mudança nas organizações na forma de se relacionar e gerenciar seus profissionais.

A desatualização dos modelos tradicionais de gerenciamento culminou no surgimento de várias iniciativas de pesquisas de novos modelos que teriam sucesso e seriam capazes de atender e satisfazer as necessidades das organizações e das pessoas nela inseridas.

A partir das definições de carreiras pode-se ter uma melhor visão em relação ao indivíduo e organização. De acordo com a carreira proteana, a pessoa assume a responsabilidade e a gestão da própria carreira, e não a organização, ou seja, o indivíduo tem total liberdade de gerir a sua própria carreira, a sua maneira. Mas, para que tudo ocorra da maneira que se espera, o indivíduo deve ter foco, com objetivos claros e definidos, pois essa liberdade de traçar a sua própria carreira pode causar certa insegurança, pois exige do indivíduo autoconhecimento e visão de suas próprias competências comportamentais. A organização é falha ao definir a carreira do indivíduo quando não permite seu crescimento e desenvolvimento, tanto intelectual, quanto pessoal.

De acordo com a literatura consultada, verifica-se que a gestão da carreira está passando por um processo de construção e mudança permanente. Entende-se que o gerente de projetos pode contribuir para essa edificação, uma vez que desenvolve conhecimentos, habilidades e atitudes relativas à compreensão da dinâmica dos sujeitos que vivem do trabalho e também em sua própria carreira. Como parte da sua formação, acadêmica ou profissional, precisa desenvolver cada vez mais um saber que não se limite ao domínio e à aplicação das técnicas tradicionais da área, partindo de uma gestão técnica para uma gestão comportamental, onde fatores como inteligência emocional são tão importantes quanto os conhecimentos teóricos.

Sendo assim ficou possível compreender que a modernização na forma de gerir pessoas permitirá à organização avaliar o poder de contribuição de todos os seus colaboradores face às adaptações que essa necessita em cenários voláteis de

negócio, bem como possibilitará a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas de maneira mais dinâmica e eficiente para ambos.

REFERÊNCIAS

- ABRAHIN, G. S., **A evolução do conceito de carreira**. out.2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-evolucao-do-conceito-de-carreira/25606/>. Acesso em: 20/03/12
- BALASSIANO, M. **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARUCH, Y. **Transforming careers: from linear to multidirecional career paths**. Organizational and Individual Perspectives Career Development International. v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.
- BASTOS FILHO, J. F. **Gestão de Carreiras: Âncoras, Portos e Timoneiros**. Editora Fênix, 2005.
- CALVOSA, M. As Competências e as Expectativas do Futuro Administrador: o Estudo do Perfil do Estudante de Administração da UFRRJ. **Revista Universidade Rural**. Série Ciências Humanas, v. 29, p. 1-18, 2008.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? – I **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v.35. n.6. p. 68-75. 1995.
- _____. Quais carreiras e para qual sociedade? – II **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v.36. n.1. p. 13-20. 1996..
- DRUCKER, P. **The Effective Executive in Action: a journal for getting the right things done**. HarperCollins, 2005.
- DUTRA, J. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ENCICLOPÉDIA BRASILEIRA GLOBO. Editora Globo, Porto Alegre, 18ª edição. Organizada sob a direção de Álvaro Magalhães (Professor titular da Universidade Federal do Rio Grande do Sul), 1980.
- HALL, D. T. **Protean Careers of the 21st Century**. The Academy of Management Executive V. 10, n. 4, p. 8, 1996.
- HALL, D. T. & MIRVIS, P. H. **The career is dead, long live the career: a relational approach to careers**. San Francisco. Jossey-Bass, 1996.
- KILIMNIK, Z.; MORAIS, L. O conteúdo significativo do trabalho como fator de qualidade de vida organizacional. **Revista da Angrad**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 64-74, 2000.
- KILIMNIK, Z.; CASTILHO, I.; SANT'ANNA, A. **Carreiras em Transformação: Um Estudo de Trajetórias, Âncoras e Metáforas de Carreira em Associação a**

Representações de Competências Profissionais. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 12, n. 2, p.257-280, 2006.

LIMA, R.; PENHA da SILVA, E.; CALVOSA, M. **A Visão de Carreira Dentro da Estrutura Organizacional em Redes**. In: XI Seminários em Administração. XI SEMEAD, São Paulo, 2008.

MARIOTTI, H. **Organizações de Aprendizagem**: educação continuada e a empresa do futuro. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas: 1999.

MARTINS, H. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MCDONALD, P.; BROWN, K.; BRADLEY, L. **Have traditional career paths given way to protean ones?** Evidence from senior managers in the Australian public sector School of Management, Faculty of Business, Queensland University of Technology, Barisbane, Australia, November, 2004

NELSON, R. O uso da análise de redes sociais no estudo das estruturas organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, p.150-157, 1984.

NOHRIA, N. & ECCLES, R. **Networks and organizations**: structure, form and action. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

OLIVEIRA, A. M. B. **O profissional de recursos humanos diante da empregabilidade**: desconhecimento e acomodação. Florianópolis: UFSC. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina), 1999.

SCHEIN, E. H. **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel:1996.

TOLFO, S. R. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudança. **Revista Psicologia**, Florianópolis, v.2, n.2, p. 39-63, dez. 2002. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S198466572002000200003&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 17/05/11;

VAN MAANEN, J. (editor) **Organizational Careers**: some new perspectives. London: John Wiley & Sons, 1977.

WHITAKER, F. **Rede**: uma estrutura alternativa de organização, 1993. Disponível em < www.rits.org.br/redes/rd_estrutalternativa.cfm>. Acesso em 03. jun. 2008.

http://www3.catho.com.br/salario/action//artigos/Gestao_de_carreiras_nas_organizacoes.php Acesso em: 20/03/2012