

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo, motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

T658.3 D978a

T69082



20660020462

T658.3
D978a

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO



Powered by RfidP Star - www.fcprocess.com.br

**ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS: UMA PROPOSTA PARA
REPENSAR A GESTÃO DE PESSOAS**

↓
JOEL SOUZA DUTRA

SÃO PAULO

1993

*À Iracema, minha mãe, pela
perseverança por ela ensinada e à
Lair, minha esposa, pelas lições de
amor e dedicação.*

T658.3
D978a

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS: UMA PROPOSTA PARA
REPENSAR A GESTÃO DE PESSOAS**

JOEL SOUZA DUTRA

ORIENTADOR: LINDOLFO GALVÃO DE ALBUQUERQUE

TESE APRESENTADA À FACULDADE
DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO

A - USP - SBD
Aquisição e Proc. Técnicos
A DE DEF:SA-19/05/93

SÃO PAULO

1993

69082

69082

AGRADECIMENTOS

Este trabalho traduz a contribuição de diversas pessoas, com as quais tive e tenho o privilégio de compartilhar ansiedades, esperanças, dúvidas, opiniões, medos e sonhos. Elencar todas aqui seria impossível, mas não poderia deixar de destacar algumas cuja disponibilidade, boa vontade, companheirismo e colaboração viabilizaram a elaboração deste material.

Primeiramente gostaria de agradecer ao amigo Professor Lindolfo G. Albuquerque, que não só me estimulou e orientou na realização deste trabalho, como também foi responsável pelo meu interesse em questões ligadas a Administração de Carreiras. Ao amigo e companheiro Laércio Gonçalves por partilhar sua experiência e conhecimentos, pelo contínuo estímulo e pela ajuda nos momentos mais difíceis.

Os meus amigos e companheiros Professora Rosa Maria Fischer e Professor André Fischer são responsáveis pelo estímulo e pela viabilização deste estudo, não só oferecendo críticas e sugestões valiosas na realização das experiências aqui estudadas, como, principalmente, oferecendo apoio moral e material.

Este trabalho não seria possível se não fosse o apoio da direção das empresas estudadas que permitiram a realização dos trabalhos com fins acadêmicos.

Para o desenvolvimento das reflexões apresentadas no trabalho foram muito valiosos o encorajamento e as observações efetuadas pelos colegas Professora Maria Tereza Fleury, Professora Marisa Eboli e Professor A. C. Amaru Maximiano.

Gostaria de agradecer ainda a Simone Vaz e Virgínia Gonçalves por sua colaboração na revisão e edição e, finalmente, tenho uma dívida de gratidão para com Lair, minha esposa, e para com Tatiana, Gabriela e Patrícia, minhas filhas, pelo apoio e abnegação.

ABSTRAT

The aim of this work is to establish points of reference in order to make a profound study of the Administration of Careers and as a guide for the application of this instrument to the reality of companies.

To achieve this objective an endeavour was made to organise the work done on the theory and concepts of Career Development; to build up a referential so as to analyse the resources and techniques used in Career Management and observe case studies of Brazilian companies.

We were able to verify that through the study of Career Development Systems, the management of people can be discussed on a plane and concrete level. On one side because it shows ways and means to deal with and find conciliation between the needs and expectations of personnel and of the company, on the other hand because it develops an integrated and strategic aspect of management of human resources where the role of personnel, companies, management and technical support become clearer.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é o de estabelecer pontos referenciais para aprofundar o estudo da Administração de Carreiras e para orientar a aplicação deste instrumento à realidade das empresas.

Para consecução do objetivo procurou-se organizar a produção teórica e conceitual acerca de Administração de Carreiras, construir um referencial para análise de instrumentos e técnicas utilizados para a gestão de carreiras e estudar experiências de empresas brasileiras.

Pudemos verificar que o estudo de Sistemas de Administração de Carreiras trás a discussão da gestão de pessoas para um terreno mais plano e concreto. De um lado porque indica formas e instrumentos para tratar e buscar a conciliação entre as necessidades e expectativas das pessoas e as da empresa. De outro porque desenvolve uma visão integrada e estratégica da gestão de recursos humanos, onde o papel das pessoas, da empresa, dos gestores e das áreas de apoio técnico ficam mais claros.

ÍNDICE GERAL

PÁG.

AGRADECIMENTOSI
ABSTRACTII
RESUMOIII
ÍNDICE GERALIV
ÍNDICE DE QUADROS E FIGURASVIII

APRESENTAÇÃO01
------------------------	-----

PARTE I - REVISÃO TEÓRICA E CONCEITUAL

. CAPÍTULO 1 - DESCRIÇÃO DA PRODUÇÃO GERADA ATÉ A DÉCADA DE 80.

- introdução09
- definindo carreira10
- produção sobre administração de carreiras12
- modelo para análise da produção sobre carreira15
- sumário20

. CAPÍTULO 2 - PAPEL DAS PESSOAS NO PLANEJAMENTO DE CARREIRA

- introdução22
- insumos para planejamento de carreira25
- escolha da carreira36
- âncoras de carreira47
- sumário51
Anexo 2.1 - categorias de preferências por carreira	
- categorias descritas por Schein53
- categorias descritas por Derr58

. CAPÍTULO 3 - PAPEL DA EMPRESA NO GERENCIAMENTO DE CARREIRA

- introdução62
- processos sucessórios66
- socialização na ocupação e na empresa75
- sumário81

. CAPÍTULO 4 - PAPEL COMPARTILHADO ENTRE PESSOA E EMPRESA NA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS

- introdução83
- efetividade da carreira individual e da organização84
- avaliação crítica da teoria atual sobre carreira91
- tendências para a década de 9093
- sumário96

PARTE II - A ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS COMO UM INSTRUMENTO DE GESTÃO

CAPÍTULO 5 - CONSTRUÇÃO DE ESTRUTURAS DE CARREIRA: ASPECTOS E LIMITAÇÕES TÉCNICAS.

- introdução	100
- sistemas de valorização e diferenciação	105
- desenho de carreira	117
- conceito e características da carreira paralela	125
- exemplos de carreiras paralelas	133
- limitações da carreira paralela e principais problemas apresentados	142
- sumário	145

CAPÍTULO 6 - INSERÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- introdução	147
- administração de carreiras e a gestão de recursos humanos	148
- instrumentos de gestão	159
- avaliação dos instrumentos de gestão	170
- sumário	173

CAPÍTULO 7 - MODELAGEM E IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CARREIRAS

- introdução	175
- características dos processos de modelagem, implementação e revisão de sistemas de administração de carreiras	176
- sumário	190

CAPÍTULO 8 - CRÍTICAS E LIMITES DA APLICAÇÃO DO SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS

- introdução	192
- acesso às posições dominantes	193
- carreira como manipulação de pessoas	196
- visão restrita da carreira	200
- sumário	203

PARTE III - ESTUDOS DE CASO

. CAPÍTULO 9 - METODOLOGIA: FUNDAMENTOS DO ESTUDO DE CASO	
- o método do caso	208
- características dos casos estudados	210
- coleta de informações	212
- escolha dos casos	213
- categorias de análise dos casos	214
. CAPÍTULO 10 - ESTUDO DA EMPRESA A	
- breve histórico e organização	217
- grupo ocupacional trabalhado	219
- necessidade de um sistema de administração de carreiras	221
- modelagem e implementação do sistema e resultados	228
- análise do caso	238
. CAPÍTULO 11 - ESTUDO DA EMPRESA B	
- breve histórico da empresa	241
- grupo ocupacional trabalhado	244
- necessidade de revisão do sistema de administração de carreiras	250
- modelagem e implementação do sistema	253
- análise do caso	261
. CAPÍTULO 12 - ESTUDO DA EMPRESA C	
- características da empresa	265
- grupo ocupacional trabalhado	266
- necessidade de revisão do sistema de administração de carreiras	269
- modelagem e implementação do sistema	272
- análise do caso	279
Anexo 12.1 - sistema de administração de carreiras da empresa c	
- estrutura de carreira	284
- critérios de acesso	285
. CAPÍTULO 13 - CONTRIBUIÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS PARA A TEORIA E PRÁTICA DE CARREIRAS	
- introdução	288
- compartilhamento de responsabilidades	289
- informações sobre carreira	290
- o gestor como conciliador de expectativas	292
- natureza do sistema de administração de carreiras	293
- papel da metodologia	294
- sumário	295

PARTE IV - TENDÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS E CONCLUSÕES

. CAPÍTULO 14 - PRINCIPAIS DESAFIOS A SEREM ENFRENTADOS PELA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS

- tendências na administração de carreiras 299
- limitações deste trabalho 304
- proposta de novos estudos 305

. CAPÍTULO 15 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

- considerações finais 310
----------------------------------	-------

BIBLIOGRAFIA DO TRABALHO

. apresentação 312
. referências bibliográficas utilizadas no trabalho 314
. bibliografia sobre administração de carreiras 325

ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS

PÁG.

PARTE I - REVISÃO TEÓRICA E CONCEITUAL

. CAPÍTULO 1 - DESCRIÇÃO DA PRODUÇÃO GERADA ATÉ A DÉCADA DE 80.	
- figura 1.1 - espectro das atividades de administração de carreiras	17
- figura 1.2 - posicionamento dos autores em relação a administração de carreiras . .	19
. CAPÍTULO 2 - PAPEL DAS PESSOAS NO PLANEJAMENTO DE CARREIRA	
- figura 2.1 - etapas do processo de planejamento de carreira	27
- quadro 2.1 - roteiros para auto-avaliação visando planejamento de carreira	29
- figura 2.2 - análise do ambiente para carreira	32
- quadro 2.2 - estratégias possíveis dentro de cada ambiente	34
- quadro 2.3 - estágios da vida vocacional	39
- figura 2.3 - ciclos de influência sobre as pessoas	42
- quadro 2.4 - ciclos típicos na vida da pessoa	43
- quadro 2.5 - comparação das categorias de referências por carreiras desenvolvidas por Schein e Derr	50
. CAPÍTULO 3 - PAPEL DA EMPRESA NO GERENCIAMENTO DE CARREIRA.	
- figura 3.1 - plano de sucessão - pontes	68
- figura 3.2 - plano de sucessão - walker	69
- quadro 3.1 - contrastes entre recolocação interna e sucessão	70
- figura 3.3 - processo de administração da sucessão	71
. CAPÍTULO 4 - PAPEL COMPARTILHADO ENTRE PESSOA E EMPRESA NA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS	
- quadro 4.1 - paralelo entre efetividade organizacional e de carreira	86

PARTE II - A ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS COMO UM INSTRUMENTO DE GESTÃO

. CAPÍTULO 5 - CONSTRUÇÃO DE ESTRUTURAS DE CARREIRA: ASPECTOS E LIMITAÇÕES TÉCNICAS.

- quadro 5.1 - análise de sistemas de diferenciação centrados no trabalho e na pessoa	107
- figura 5.1 - definidores do espaço ocupacional	108
- quadro 5.2 - diferenças entre sistemas de diferenciação tradicionais e de 2ª geração	112
- quadro 5.3 - indicadores de maturidade utilizados pelas empresas	114
- quadro 5.4 - sistemas de diferenciação de 3ª geração	115
- figura 5.2 - estrutura em linha	118
- figura 5.3 - estrutura em árvore	121
- figura 5.4 - carreira totalmente paralela	126
- figura 5.5 - estrutura em "y"	127
- figura 5.6 - estrutura múltipla	128
- figura 5.7 - exemplo de estrutura múltipla	131
- figura 5.8 - estrutura de carreira da vice-presidência de pesquisa e desenvolvimento da divisão química da union carbide	134
- figura 5.9 - estrutura organizacional de um laboratório de pesquisa e desenvolvimento da divisão química da union carbide	135
- figura 5.10 - estrutura de carreira da vice-presidência de pesquisa e desenvolvimento da mobil oil	137
- figura 5.11 - estrutura de carreira da área de pesquisa e desenvolvimento da imperial chemical industries (ICI)	139
- figura 5.12 - estrutura de carreira da área de pesquisa e desenvolvimento da dow coming	141

. CAPÍTULO 6 - INSERÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- figura 6.1 - tipologia de sistemas de administração de carreiras	150
- figura 6.2 - classificação de empresas	152
- quadro 6.1 - informações selecionadas sobre pesquisados do MBA da harvard business school	154
- figura 6.3 - transferências de tipo de empresa no período de 75 a 84	155
- quadro 6.2 - responsabilidades na gestão de carreiras	161

-
- quadro 6.3 - instrumentos e técnicas para desenvolvimento de carreiras 163
 - quadro 6.4 - uso e percepção dos objetivos dos instrumentos de gestão 171

. CAPÍTULO 7 - MODELAGEM E IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CARREIRAS

- figura 7.1 - análise contextualista da mudança 177
- quadro 7.1 - modelo para concepção, implementação e revisão de sistemas de administração de carreiras 181
- figura 7.2 - relação entre os processos de administração de carreiras e de gestão de recursos humanos 182

PARTE III - ESTUDOS DE CASO

. CAPÍTULO 9 - METODOLOGIA: FUNDAMENTOS DO ESTUDO DE CASO	
- quadro 9.1 - dimensões para classificar estudos de caso	210
. CAPÍTULO 10 - ESTUDO DA EMPRESA A	
- quadro 10.1 - principais resultados do levantamento preliminar de dados	223
- quadro 10.2 - vocação e princípios da empresa A	225
- quadro 10.3 - objetivos da empresa A	226
- quadro 10.4 - perfil do corpo técnico	227
- quadro 10.5 - níveis de carreira	231
- quadro 10.6 - requisitos para carreira	233
- quadro 10.7 - condições para ascensão na carreira	235
. CAPÍTULO 11 - ESTUDO DA EMPRESA B	
- quadro 11.1 - diferenças do trabalho profissional e cargo	246
- figura 11.1 - estrutura salarial - encarreiramento	248
- figura 11.2 - interação entre os grupos de trabalho	252
- quadro 11.2 - objetivos, premissas e resultados do projeto	254
- quadro 11.3 - fatores de avaliação	257
- figura 11.3 - desenho da estrutura	259
. CAPÍTULO 12 - ESTUDO DA EMPRESA C	
- quadro 12.1 - quadro inicial das carreiras da empresa C	270
- figura 12.1 - estrutura dos grupos de trabalho	275

PARTE IV - TENDÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS E CONCLUSÕES

. CAPÍTULO 14 - PRINCIPAIS DESAFIOS A SEREM ENFRENTADOS PELA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS	
- quadro 14.1 - tendências e implicações sobre administração de carreiras	300

APRESENTAÇÃO

Desenvolver um trabalho sobre administração de carreiras foi um idéia que veio crescendo comigo ao longo de muitos anos. Somente nos últimos anos é que realizei a sua importância para mim e a possibilidade de tornar-se objeto de um estudo mais profundo.

Quando estava iniciando meu curso de mestrado tive um impacto muito grande com o livro de Braverman (80): Trabalho e Capital Monopolista, o sentimento que despertou em mim ao lê-lo foi expresso de forma muito feliz por Sweezy no Prefácio do livro. Sweezy expressa seu espanto ante a capacidade de pessoas, em nome da eficiência e produtividade, impor a outras pessoas uma forma triste e horrível de passar suas vidas no trabalho.

"meu espanto ante a capacidade da humanidade para criar um sistema tão monstruoso só é ultrapassado pelo estarecimento ante sua disposição a tolerar a continuação de um dispositivo tão evidentemente destrutivo do bem-estar e felicidade de seres humanos. Como seria maravilhoso este mundo se o mesmo esforço, ou apenas metade dele, fosse dedicado a tornar o trabalho uma atividade alegre e criativa como pode ser."

Embora seja fácil concordar que há uma grande energia humana desperdiçada em nossa sociedade em função da forma como o trabalho é organizado e gerido, não podemos creditar ao modo de produção capitalista a causa única desta situação. Há um tecido formado pelas relações sócio-político-econômicas que dão sustentação a esta situação e que estimulam um comportamento de submissão e obediência, não só no interior das organizações mas também no seio das famílias e nas escolas. Durante a década de oitenta pudemos assistir algumas alterações neste tecido que sinalizam um futuro mais promissor para a humanidade.

Estas alterações manifestaram-se na revisão do paradigma taylorista-fordista determinada, segundo Coriat (CORIAT 91), pelo esgotamento do fordismo para obtenção de ganhos de produtividade e pela modificação drástica nas formas de competição e concorrência entre empresa. A estas determinantes poderíamos acrescentar as mudanças tecnológicas (CARVALHO 92), modificando a natureza do trabalho e as formas de organização e gestão do trabalho, e mudanças no comportamento individual e coletivo (VIANNA-92 e LAWLER III-86), alterando as expectativas quanto as relações de trabalho.

Embora haja uma consciência cada vez mais ampliada de que é necessário uma revisão nas formas de gestão do trabalho no sentido de utilizar a capacidade do ser humano por inteiro, não apenas seu esforço muscular ou parcelas de sua inteligência, nos deparamos com os seguintes desafios:

- . conciliação entre autonomia do trabalhador para empreender e inovar e as necessidades de controle das empresas sobre as pessoas, para o que (PAGÈS-87), por exemplo não vê saída;
- . ausência de instrumentos e ferramentas de gestão que estimulem e ofereçam suporte a um maior envolvimento e comprometimento das pessoas com seu trabalho (ROTHWELL e KAZANAS-88).

Estes desafios encerram dentro de si terríveis armadilhas, pois ao tentarmos enfrentá-los facilmente descambamos para a manipulação consciente ou inconsciente. Pagès mostra como a empresa "hipermoderna" agrega à dominação econômica e política a dominação psicológica e ideológica.

Uma outra experiência pessoal veio agregar um novo ângulo de reflexão acerca das relações que se estabelecem entre a pessoa e seu trabalho. Durante toda a minha formação, familiar, escolar e profissional, eu fui estimulado a crescer dentro de parâmetros determinados de fora para dentro. Deste modo, crescer profissionalmente sempre significou para mim atingir as posições dominantes de uma empresa de expressão. Logo nos primeiros anos de vida profissional senti que não tinha a menor identidade com as exigências feitas a alguém que quisesse assumir as responsabilidades de uma posição de direção nas

empresas. Minha primeira reação foi de auto-depreciação, por não atender parâmetros externos de qualificação, e somente após anos de tentativas para superar pontos que julgava fracos em meu conjunto de atributos é que descobri que eu sempre tive pontos fortes que ficaram sublimados.

Embora estes pontos fortes não fossem valorizados para acesso às posições dominantes eram para a resolução de problemas complexos dentro da empresa. Ao refletir de forma estruturada sobre o meu projeto profissional verifiquei que se eu continuasse na empresa não teria desafios profissionais que estimulasse o meu crescimento dentro daquilo que gostava de fazer e fazia bem. Foi se desenvolvendo em mim a necessidade de uma alternativa profissional mais estimulante e desafiadora, encontrada na atividade acadêmica e na possibilidade de oferecer suporte às empresas sem precisar atuar em sua estrutura formal. Creio que igualmente a minha experiência existam muitas outras. Nesta época um texto de Edgard Schein foi muito importante para mim (SCHEIN-75), onde descrevia uma pesquisa que havia conduzida durante o período de 62 a 74, acompanhando a carreira de 44 formados pela Sloan School of Management do MIT durante dez anos. Schein percebeu que haviam diferentes preferências por carreira. Este trabalho pioneiro de Schein abriu um novo campo para pesquisas aprofundado por ele próprio e outros autores.

Embora estes trabalhos terão um tratamento mais aprofundado no primeiro capítulo quis fazer referência a eles neste momento para discutirmos a importância do posicionamento individual em relação ao "continuum" da vida profissional, onde somente a consciência de como o trabalho, e a relação que com ele estabelecemos, está inserido em nosso projeto de vida pode gerar um envolvimento verdadeiro e profundo, pode gerar uma entrega que possibilite o desenvolvimento pessoal e da organização.

Para tornarmos o trabalho uma atividade alegre e criativa como queria Sweezy não basta apenas alterarmos as formas de organização do trabalho mas é também fundamental que seja estimulada uma revisão da postura das pessoas frente ao seu trabalho, a partir do auto-conhecimento em termos de preferências e projeto de vida.

Não vejo a Administração de Carreiras como uma panacéia que resolverá todos os problemas de gestão de recursos humanos ou que oferecerá a chave para enfrentar todos os desafios na busca de novas formas de gestão do trabalho. Vejo-a como uma importante contribuição para:

- . permitir que haja uma constante adequação dos projetos de desenvolvimento das pessoas com o projeto de desenvolvimento da organização.
- . estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam planejar sua vida profissional;
- . auxiliar as pessoas a identificarem e trabalhar seus pontos fortes e a lidar com seus pontos fracos;
- . oferecer às empresas um instrumental que permita o uso intenso dos pontos fortes das pessoas, independente de suas preferências profissionais e de forma isenta de preconceitos de sexo, raça, religião e idade;
- . melhorar o nível de comunicação entre a organização e as pessoas;
- . possibilitar maior transparência na negociação de expectativas mútuas entre pessoas e empresa;

Com o objetivo de oferecer subsídios para se repensar a Administração de Carreiras é que desenvolvi este trabalho. Ele não tem a intenção de esgotar o assunto, pois trata-se de algo em processo de transformação intensa, como todos os referenciais que sustentam as políticas e práticas de gestão de recursos humanos. Tem sim a meta de estabelecer pontos referenciais para se aprofundar o estudo da Administração de Carreiras e para orientar a aplicação deste instrumento à realidade das empresas.

Para a consecução deste objetivo na primeira parte deste trabalho será efetuada uma revisão da produção teórico-conceitual sobre Administração de Carreiras. Com base nesta revisão teórica e conceitual será trabalhada na segunda parte a caracterização e análise do instrumental e técnicas que compõe o Sistema de Administração de Carreiras.

Na terceira parte do trabalho serão analisados alguns estudos de caso em empresas brasileiras, cotejando-as com o referencial teórico montado na primeira e segunda partes. Finalmente, na quarta parte serão analisadas as principais tendências na Administração de Carreiras, efetuadas propostas de continuidade de estudos e descritas as principais conclusões do trabalho.

PARTE I
REVISÃO TEÓRICA E CONCEITUAL

CAPÍTULO 1
DESCRIÇÃO DA PRODUÇÃO GERADA ATÉ
A DÉCADA DE 80

APRESENTAÇÃO DA PARTE I

Nesta primeira parte do trabalho será efetuada uma revisão da produção teórica e conceitual acerca da Administração de Carreiras, procurando ordenar os principais trabalhos publicados até o final dos anos oitentas e estabelecer uma forma de análise desta produção.

O principal objetivo aqui é formar um pano de fundo para podermos interpretar, de forma crítica, tanto a produção teórico-conceitual acerca de administração de carreiras como as propostas metodológicas para diagnóstico e intervenção em empresas e para orientação/aconselhamento de pessoas.

Para tanto, esta parte é constituída de quatro capítulos. No primeiro é feita uma descrição da produção sobre carreiras e se estabelece um modelo e análise. No segundo capítulo é comentada a produção que analisa o papel das pessoas no planejamento de carreira. No terceiro é comentada a produção teórica e conceitual que trata do papel da empresa na gestão de carreira. Finalmente no quarto capítulo discute-se a gestão compartilhada de carreira entre a pessoa e a empresa, as principais críticas à teoria sobre carreira e tendências.

Os aspectos metodológicos relativos à gestão de carreira pelas empresas serão tratados em maior profundidade na parte II deste trabalho. Aqui, nos capítulos 2, 3 e 4, os aspectos metodológicos serão abordados superficialmente, visando apenas suportar a análise teórico-conceitual.

INTRODUÇÃO

A demanda por um Sistema de Administração de Carreiras se torna mais efetivo após a Segunda Guerra Mundial, com o crescimento da complexidade organizacional das empresas. As bases da Administração de Carreiras, entretanto, nasceram com a Escola de Administração Científica, a partir do estabelecimento de cargos ligados a postos de trabalho e dos sistemas de diferenciação entre eles. Mais tarde estes mesmos conceitos transbordaram das atividades ligadas à fabricação para as atividades administrativas e comerciais das empresas.

As influências da Escola de Administração Científica tornaram a Administração de Carreiras uma atividade de competência exclusiva da Empresa, cabendo às pessoas submeter-se aos desígnios da mesma.

Este quadro sofre alteração somente na década de sessenta, frente ao aumento da complexidade técnica das empresas, a expansão dos mercados e um maior estímulo às pessoas refletirem sobre seu modo de vida. Como reflexo surgem as primeiras preocupações de autores com o assunto, as quais se consolidam somente na segunda metade da década de 70.

Neste capítulo procuraremos apresentar as principais obras sobre Administração de Carreiras e uma proposta para organizar e estudar esta produção. Será com base nesta proposta que estruturaremos os demais capítulos desta parte do trabalho.

DEFININDO CARREIRA

A **carreira** é algo que temos dificuldade de definir, pois trata-se de um termo utilizado em nosso cotidiano e a ele agregamos vários significados. Podemos utilizar **carreira** para nos referirmos à mobilidade ocupacional, como por exemplo o caminho a ser trilhado por um executivo - carreira de negócios, ou para nos referirmos à estabilidade ocupacional, ou seja, a **carreira** como uma profissão, como por exemplo a carreira militar. Em ambos os casos **carreira** passa a idéia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém (VAN MAANEN-77 - introdução). Partindo desta mesma linha de raciocínio Hall sugere a seguinte definição: "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-76).

Estas duas definições sugerem a **carreira** como fruto do arbítrio individual, não levam em conta determinantes colocadas pelas empresas e pela sociedade. Estas definições estão impregnadas de influências oriundas da forma como a **carreira** foi pensada pela Escola Americana (Estadunidense) de psicologia e sociologia, onde foi quase sempre pensada a partir da ação das pessoas. Hall e outros apresentam um quadro comparativo de como **carreira** tem sido vista pelas ciências sociais (HALL, ARTHUR e LAWRENCE 89 - pág. 10), do qual cabe destacar:

- . Psicologia - a carreira tem sido vista como vocação (HOLLAND-85), como um veículo para a auto-realização (SHEPARD-84) e como uma componente da estrutura da vida individual (LEVINSON-84);
- . Social Psicologia - a carreira tem sido vista como mediadora entre o papel requerido pelo ambiente externo ao indivíduo e a resposta individual (BAILYN-80);
- . Sociologia-a carreira tem sido vista como um conjunto de papéis(HUGLES 58) e como mobilidade social(BLAU e DUNCAN 67 e FEATHERMAN e HAUSER 78).

O conceito de **carreira** cunhado por London e Stumph (82 - pág 4) é o mais adequado para o desenvolvimento deste trabalho e é utilizado como principal referência para as publicações geradas na década de 80. "**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 e da sociedade. Na perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e avaliação de sua experiência profissional, enquanto, na 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".

Esta definição encerra conceitos importantes, em primeiro lugar, a exemplo das definições de Van Maanen e de Hall, não trata a **carreira** como uma seqüência linear de experiências e trabalhos, mas como uma série de estágios e transições que irão variar em função das pressões sobre o indivíduo originadas dele próprio e do ambiente onde está inserido.

Em segundo lugar pensa a **carreira** como fruto da relação estabelecida entre a pessoa e a empresa, englobando as perspectivas de ambos.

Finalmente, trata a **carreira** como elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre a pessoa e a empresa.

PRODUÇÃO SOBRE ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS

A questão carreira vem preocupando as ciências sociais desde o início do século tendo sido gerados inúmeros trabalhos no campo da psicologia e sociologia, mais ligados à questão da vocação. Os primeiros trabalhos mais profundos preocupados com a carreira dentro de organizações ou ligadas às relações de trabalho surgiram na década de 50. São ressaltados dois trabalhos importantes:

- . Super (57), que em seu livro "The Psychology of Careers: An Introduction to Vocational Development" oferece elementos para se discutir a satisfação com o trabalho em função do momento de vida da pessoa, propondo, para tanto esquemas analíticos; e
- . Everett Hugles (58), que em seu livro "Men and Their Work", estabelece elementos para analisar a ligação do indivíduo com estruturas institucionais. Hugles e seus estudantes cunharam toda uma terminologia para a teoria de carreiras, analisando a trajetória de executivos, médicos etc (BARLEY-89).

Mas é somente na década de 70 que começam a surgir contribuições mais densas quanto a carreira. Surgem três livros-chave:

- . Hall(76) que em seu livro "Careers in Organizations" estrutura toda a reflexão havida em torno de carreira e procura apresentá-la como uma sub-área específica de conhecimento;
- . Van Maanen(77) em seu livro "Organizational Careers: Some New Perspectives" procura reunir textos que "...representam uma tentativa de iniciar a construção de uma perspectiva abrangente sobre carreiras..";
- . Schein(78), que escreveu "Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs", procura analisar a interação entre indivíduo e organização.

Estas obras revelam uma grande preocupação conceitual em relação a Administração de Carreiras. Os casos mencionados são fruto da experiência pessoal dos autores. O grande mérito destas obras foi o de criar as bases para trabalhos de pesquisa e para ampliar a discussão sobre a Administração de Carreiras. Estas obras são encaradas hoje como clássicos da Administração de Carreiras.

Os anos 70s criaram as bases necessárias para que a década de oitenta fosse pródiga na geração de trabalhos. Surgem livros importantes e há uma verdadeira profusão de artigos em revistas especializadas. Da produção da década de oitenta cabe destacar:

- . London e Stumpf(82) que escreveram "Managing Careers" e procuraram fazer uma revisão conceitual de carreira e estabelecer elementos práticos de sua aplicação em Empresas. Pensam a carreira como uma responsabilidade do indivíduo e da empresa e que o sistema de carreiras deve criar o espaço e instrumentalizar a negociação de expectativa entre ambos;
- . Sonnenfeld (84) preparou um livro com objetivos didáticos apresentando inúmeros casos de carreira. A crítica feita a seu livro é de que concentra seus casos em carreira de executivos, não avaliando a carreira de engenheiros, administrativos etc.(LAWRENCE-87);
- . Hall(86) preparou a primeira coletânea de textos sobre carreira desde o trabalho de Van Maanen. Nesta coletânea faz uma avaliação da produção sobre administração de carreiras desde seu livro de 76 e avalia a mudança no comportamento das empresas quanto a carreira. Esta obra é muito importante na construção de marcos conceituais para o estudo de carreiras. Hill(87), ao analisar o livro, enaltece sua contribuição ao nível teórico-conceitual e aponta fragilidades ao nível da aplicação prática nas empresas. Esta é uma característica da maior parte da produção na década de 80;
- . Derr(86), prosseguindo o trabalho iniciado por Schein, escreve "Managing the New Careerists". Neste livro Derr constrói uma tipologia das preferências de carreira dentro das empresas;
- . Leibowitz, Farren e Kaye (86) desenvolvem o trabalho, até aqui, mais preocupado com os aspectos práticos da gestão de carreiras. Neste livro procuram analisar etapas típicas de intervenção nas empresas para modelagem ou revisão de Sistemas de Administração de Carreiras;
- . London e Mone(88) apresentam outra coletânea de textos importantes. Sua característica é a de reunir textos abordando processos, técnicas, ferramentas, programas e estudos de caso, que, diferentemente da coletânea de Hall, possam dar uma contribuição prática ao estudo de carreiras;

. Hall, Arthur e Lawrence(89) elaboram uma importante coletânea que, em conjunto com a preparada por Hall em 86, representa um marco no estudo de carreira. Esta coletânea tem como principais objetivos:

- propiciar alguns avanços no estado da arte do estudo sobre carreira;
- estabelecer um diálogo estruturado com os diferentes campos das ciências sociais;
- postular o entendimento da "teoria de carreira" como uma sub-área das ciências sociais dada a sua característica interdisciplinar;
- construir elementos para permitir que esta sub-área tenha um desenvolvimento contínuo.

A produção da década de 80 tem características bem distintas da apresentada na de 70. Esta produção aborda a Administração de Carreiras de diversos ângulos, procurando estruturar a produção teórica-conceitual, abrir o diálogo com os diferentes campos das ciências sociais, estudar casos, estruturar aspectos metodológicos da aplicação prática da Administração de Carreiras. É uma produção muito mais rica e demonstra o amadurecimento dos teóricos sobre o tema e maior disseminação nas empresas. É importante observar que o assunto carreira, praticamente ausente das publicações que tratavam da gestão de recursos humanos até meados da década de 70, passam a incorporar obrigatoriamente qualquer reflexão acerca da gestão de recursos humanos.

Procuraremos a seguir estruturar a reflexão sobre carreira apresentada na produção das décadas de 70 e 80.

MODELO PARA ANÁLISE DA PRODUÇÃO SOBRE CARREIRA

O entendimento da carreira como sendo uma responsabilidade compartilhada entre a pessoa e a empresa permitiu a construção de um modelo para estruturar e analisar a produção teórico-conceitual e metodológica sobre o assunto. Esta proposta é encontrada tanto na obra de London e Stumph (82), estruturada em três partes principais: o papel do indivíduo na gestão de carreira, o papel da organização no planejamento e desenvolvimento da carreira e o processo de gerenciamento da carreira, quanto na obra de Hall e Associados (86), que procura agrupar os textos em referentes ao processo individual de desenvolvimento de carreira e programas organizacionais de gestão de carreira.

Gutteridge (HALL e Associados 86) propõe um modelo pensando a Administração de Carreiras dividida em duas funções inter-relacionadas:

- . **planejamento de carreira** - que é um processo individual e inclui atividades tais como: auto-avaliação, preparação de objetivos e um plano de carreira e avaliação de oportunidades;
- . **gerenciamento de carreira** - que é um processo institucional, incluindo políticas de gestão de recursos humanos tais como: rodízio de pessoas, avaliação de potencial, aconselhamento de carreira, treinamento etc.

Embora estas duas funções complementem-se e reforcem-se mutuamente, verificamos que os autores têm dado diferentes ênfases às mesmas. Se colocássemos estas funções como pontos opostos e extremos de uma linha teríamos condições de visualizar o espectro formado pelas diferentes combinações de enfoque, conforme mostra a figura 1.1. Em um dos extremos da função planejamento de carreira temos as atividades totalmente individualizadas, onde a pessoa procura planejar a sua carreira de forma totalmente autônoma e desvinculada da organização. No outro extremo temos a função de gerenciamento de carreira levada ao limite, onde a empresa realiza um plano formal de sucessão, sem envolver as pessoas e de forma confidencial. No meio do espectro das atividades de Administração de Carreiras temos um igual envolvimento das pessoas e da empresa, onde as informações são

compartilhadas. Talvez o melhor exemplo deste processo compartilhado sejam as ações de orientação e aconselhamento entre chefe e subordinado, cujo o objetivo é o planejamento de carreira do subordinado conciliando suas expectativas e as da empresa. Neste caso o chefe provê ao subordinado as informações necessárias sobre a realidade da empresa e oferece suporte ao planejamento de carreira dentro das limitações do ambiente organizacional.

Com base no espectro das atividades de desenvolvimento de carreira apresentado na figura 1.1, podemos analisar os diversos autores que atuaram na construção do referencial teórico-conceitual para Administração de Carreiras em função da ênfase que deram em suas obras ao papel da pessoa ou da empresa. Deste modo, foi possível construir a figura 1.2., que mostra as diferentes ênfases dadas pelos autores.

Estas ênfases podem ser:

Centradas nas Pessoas

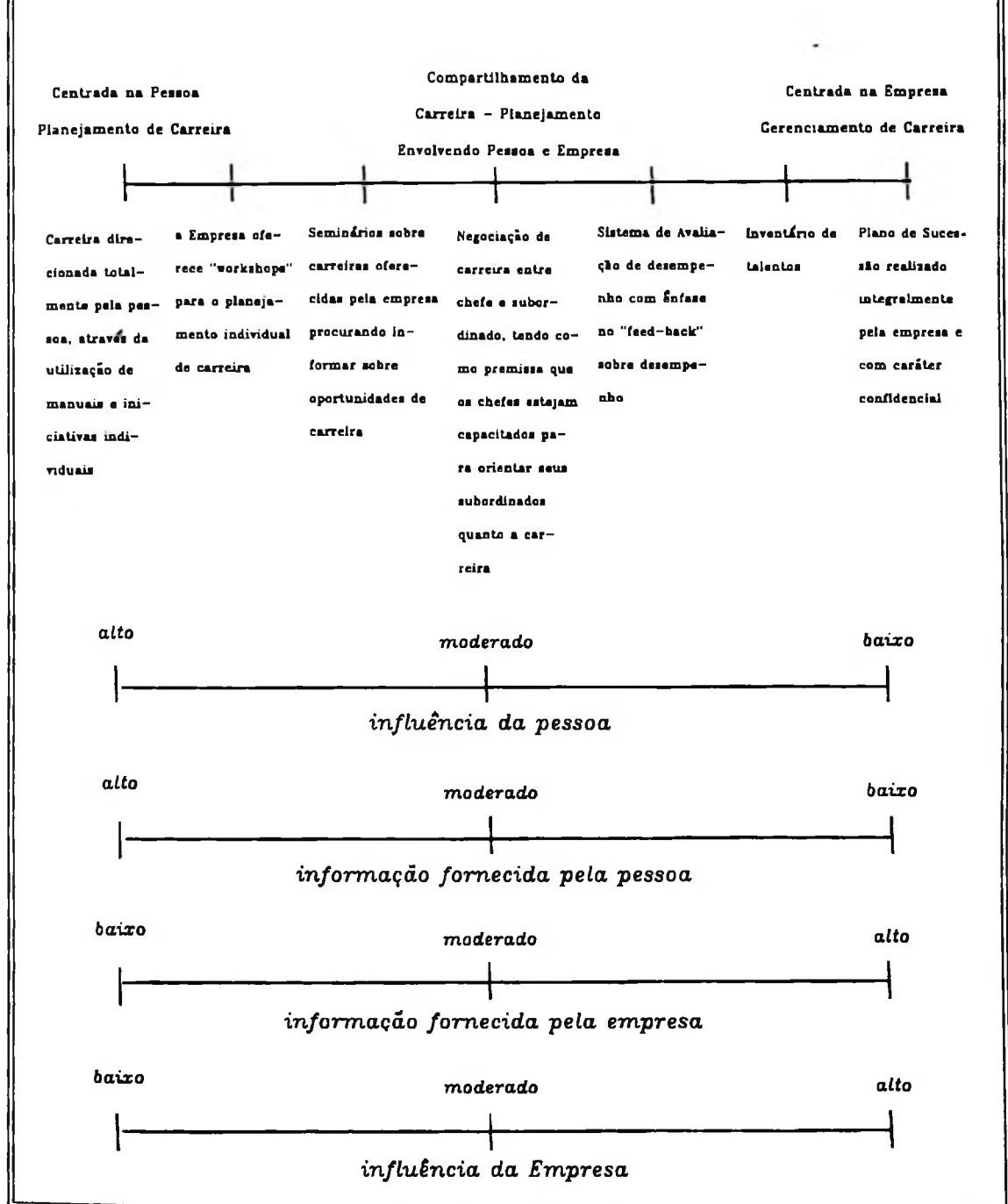
Os autores mais preocupados com os processos individuais na Administração de Carreiras desenvolveram trabalhos procurando abordar os seguintes aspectos:

- . suporte a processos de planejamento individual de carreira;
- . análise dos processos de escolha de carreira;
- . análise das preferências individuais por carreira.

Centrados na Empresa

Outros autores procuram discutir os instrumentos e técnicas utilizadas pela empresa para Administração de Carreiras e as metodologias empregadas para modelagem, implementação e revisão de sistemas de carreiras.

FIGURA 1.1 – ESPECTRO DAS ATIVIDADES DE ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS



traduzido e adaptado de Hall, Douglas T. e Associados, Career Development in Organizations, Jossey-Bass, San Francisco, 1986 pág. 4

Estes autores têm abordado os seguintes aspectos:

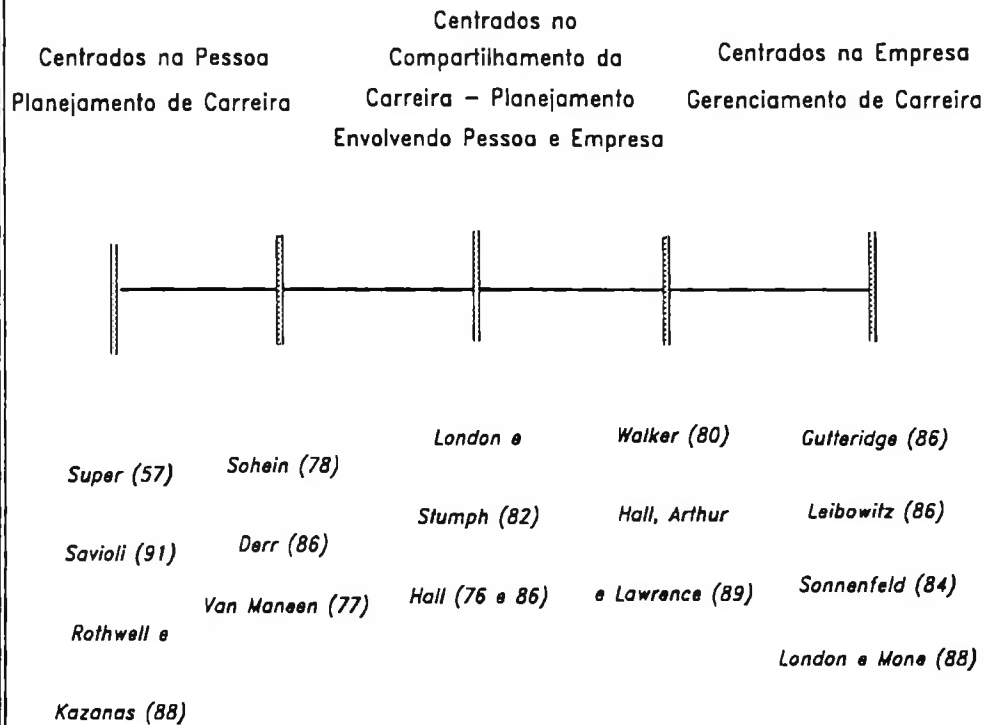
- . suporte a planos de sucessão;
- . sistemas de avaliação de talentos;
- . descrição do instrumental utilizado para administração de carreiras;
- . análise da metodologia utilizada para concepção de sistemas de administração de carreiras;
- . estudos de casos, analisando práticas de empresas na administração de carreiras.

Centrados no Compartilhamento de Carreira

A maioria dos autores têm pensado a Administração de Carreiras como um processo compartilhado embora dêem ênfase ao papel das pessoas ou da empresa. Os aspectos mais trabalhados no que tange ao compartilhamento da responsabilidade pela carreira são:

- . programas para preparação de gerentes para atuarem como conselheiros de carreira;
- . análise de processos de orientação e aconselhamento;
- . sistemas de informação que alimentem as pessoas com dados sobre a empresa e a empresa com dados sobre as pessoas;
- . sistemas compartilhados de planejamento e acompanhamento da carreira.

FIGURA 1.2 – POSICIONAMENTO DOS AUTORES EM
 RELAÇÃO A ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS



SUMÁRIO

Vimos que as discussões sobre Administração de Carreiras, que surgem a partir da década de 60, consolidam na década de 80 importantes posições de consenso entre os vários autores tais como: a responsabilidade compartilhada, a importância de se preparar a pessoa para administrar sua carreira, a Administração de Carreiras como um espaço para conciliar expectativas das pessoas e da empresa etc. Neste capítulo vimos, também, que podemos dividir os autores em função do seu foco de preocupação em relação a Administração de Carreiras.

Iniciamos, no próximo capítulo, a abordagem teórica e conceitual sobre Administração de Carreiras a partir do papel desempenhado pelas pessoas. Optamos por esse tipo de organização pelos seguintes motivos:

- . a discussão do planejamento individual de carreira oferecerá suporte para discutirmos o papel da empresa e as possibilidades de uma gestão compartilhada;
- . a reflexão acerca do posicionamento da pessoa frente à sua carreira abre um grande leque de questões a serem abordadas nos próximos capítulos e em futuros trabalhos.

CAPÍTULO 2

PAPEL DAS PESSOAS NO PLANEJAMENTO

DE CARREIRA

INTRODUÇÃO

Há, por parte das pessoas, uma natural resistência ao planejamento de suas vidas profissionais, tanto pelo fato de encararem a trilha profissional como algo dado (VAN MAANEN 77 - cáp. 1) quanto pelo fato de não terem tido qualquer estímulo ao longo de suas vidas. Esta resistência se traduz em fatos como o relatado por uma empresa de recolocação ¹, onde de 170 executivos de alto nível atendidos no Brasil apenas três haviam planejado suas carreiras. Segundo esta empresa os padrões em escritórios de outros países é também muito baixo.

Este quadro sofreu alterações nos EUA durante os primeiros anos da década de 80. Segundo Hall (86), surgiu neste período uma série de fatos que obrigaram as pessoas a posicionarem-se quanto as suas carreiras, tais como:

- . os "baby-boomers" chegaram a posições intermediárias nas estruturas organizacionais e começam a verificar que as oportunidades eram escassas e que as empresas não cuidavam de suas carreiras;
- . os profissionais nascidos na década de cinquenta viam suas chances de progresso reduzidas em função do achatamento das estruturas organizacionais e da ocupação das posições intermediárias, entre a cúpula e base, pelos "baby-boomers";
- . a influência dos casais que fizeram a sua carreira juntos, conciliando trabalho e família, sobre seus filhos, que no início dos anos oitenta estavam entre 10 e 15 anos.

Ao analisar estes fatos em 1986 o autor observava um comportamento mais seletivo por parte das pessoas em relação às suas carreiras, rejeitando promoções que não se constituíssem em desafios ou que implicassem em deslocamento de moradia.

(1) Conforme depoimento de um dos sócios da DBM do Brasil em Seminário realizado na FEA/USP sobre administração de carreiras em 28.08.90, quando foi discutido o tema: Fronteiras da Responsabilidade sobre o Delineamento e Gestão de Carreiras entre Indivíduo e Empresa.

A resistência ao planejamento individual de carreira é ainda muito grande no Brasil, as pessoas tendem a guiar~~em~~ suas carreiras mais por apelos externos, tais como: remuneração, status, prestígio etc, do que por preferências pessoais. Embora não tenhamos até aqui pesquisas que confirmem esta afirmação, temos a seu favor inúmeras constatações empíricas oriundas de eventos onde este assunto foi discutido, intervenções em empresas e trabalhos com estudantes de nível superior.

Acreditamos que este quadro venha a ser modificado nos próximos anos em função de mudanças na postura e comportamento exigidas das pessoas, pelas empresas e pelas pressões sociais e econômicas sobre as mesmas.

Ao pensarmos a empresa como estimuladora de uma mudança de comportamento das pessoas em relação às suas carreiras podemos alinhar alguns argumentos importantes:

1. As empresas ao buscarem um posicionamento mais competitivo em seus mercados têm redefinido o perfil exigido de seus recursos humanos. Este perfil desloca-se da postura e comportamento obediente e disciplinado para o inovador e empreendedor (FISCHER-92, HAMEL e PRAHALAD-91);
2. Em pesquisa realizada junto ao Setor de Telecomunicações e Informática no Brasil, Fleury (90) notou como traço comum das políticas de gestão de recursos humanos: "o esforço por atrair, desenvolver e reter na organização o chamado indivíduo empreendedor" (FLEURY-90, pág. 16). Este estudo aponta como tendência a criação de sistemas de gestão de recursos humanos em consonância com os sistemas produtivos;
3. O estímulo a que as pessoas planejem suas carreiras tem sido um instrumento importante para torná-las empreendedoras consigo próprias (HALL-76 - cap. 4).

Além dos aspectos ligados aos estímulos gerados pela empresa podemos antever uma maior pressão do ambiente social sobre as pessoas para que planejem suas carreiras. Esta antevisão é suportada pelos seguintes argumentos:

-
1. Aumento da diversificação de oportunidades profissionais ocasionada pelos movimentos de maior complexidade organizacional e tecnológica das empresas, de revisão das estruturas organizacionais e de diversificação do mercado de produtos e serviços (KOCHAN e USEEM-92, cáp. 11), exigindo das pessoas posicionamentos cada vez mais conscientes quanto a sua trajetória profissional;
 2. Disseminação cada vez maior da idéia de que as pessoas são capazes de influenciarem suas próprias carreiras tanto no setor privado quanto no público (SAVIOLI-91);
 3. Valorização social do contínuo crescimento, pressionando as pessoas a competirem consigo próprias, a serem sempre vencedoras (PAGÈS-87 - pág.133).

Estes aspectos deverão criar uma demanda crescente para responder questões tais como: De que modo pode ser efetuado um planejamento individual de carreira e que processos e ferramentas podem ser utilizados? Quais são os diferentes estágios da vida profissional e quais são suas demandas? Que possibilidades de carreira existem para as diferentes preferências profissionais?

Este capítulo foi pensado com o objetivo de estruturar respostas para estas questões a partir da análise da produção teórica e conceitual existente. Na sua estruturação resolvemos fugir da forma tradicional de apresentação do assunto, onde primeiramente são discutidos os porquês da escolha individual de carreira - vocação, preferências individuais e ciclos de vida profissional - e depois a construção de processos para o planejamento de carreira. A inversão dessa ordem é benéfica para analisarmos a escolha individual de carreira dentro da moldura formada por uma proposta de planejamento deste processo.

INSUMOS PARA O PLANEJAMENTO DE CARREIRA

A grande maioria das pessoas encara a reflexão sobre suas carreiras apenas como sendo a identificação de oportunidades e a busca de seu aproveitamento. Ao procederem desta maneira subordinam suas carreiras a uma realidade dada pelo ambiente e perdem a condição de atuarem sobre esta realidade. A atuação sobre o ambiente, no sentido de transformá-lo para melhor adequar-se às preferências e características pessoais, exige que as pessoas antes de refletirem sobre as oportunidades de carreira oferecidas pelo ambiente olhem para dentro de si, procurando identificar o que gostam, o que as satisfaz, o que as estimula etc. Ao fazê-lo, por estarem usando um padrão interior de avaliação, terão uma melhor condição para identificar oportunidades de carreira.

Embora esta constatação tenha aspecto de senso comum sua implementação em nosso dia a dia é muito difícil. Isto se dá porque as variáveis com as quais lidamos para decidirmos sobre nossas carreiras envolvem múltiplos aspectos, tais como: nossa consistência interior no tempo e espaço em termos ideológicos e psicológicos; nossa relação com a família em termos afetivos e materiais; nossos compromissos com pessoas e entidades; nossas necessidades econômicas, de reconhecimento e de realização; nossas expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional etc. As decisões sobre carreira não se resumem a momentos episódicos em nossas vidas, somos a todo momento confrontados com as mudanças no ambiente a nossa volta e com mudanças em nós mesmos. Por isso as decisões sobre carreira são um exercício contínuo, as quais temos que tomar no calor dos acontecimentos e, na maior parte das vezes, sem condições para o distanciamento crítico necessário.

Face a estas constatações surge a necessidade de um modelo para orientar as pessoas na reflexão sobre suas carreiras. O modelo aqui apresentado é genérico, devendo sofrer as modificações necessárias para adequar-se as especificidades das demandas individuais. Um modelo para planejamento de carreiras tem como principais objetivos:

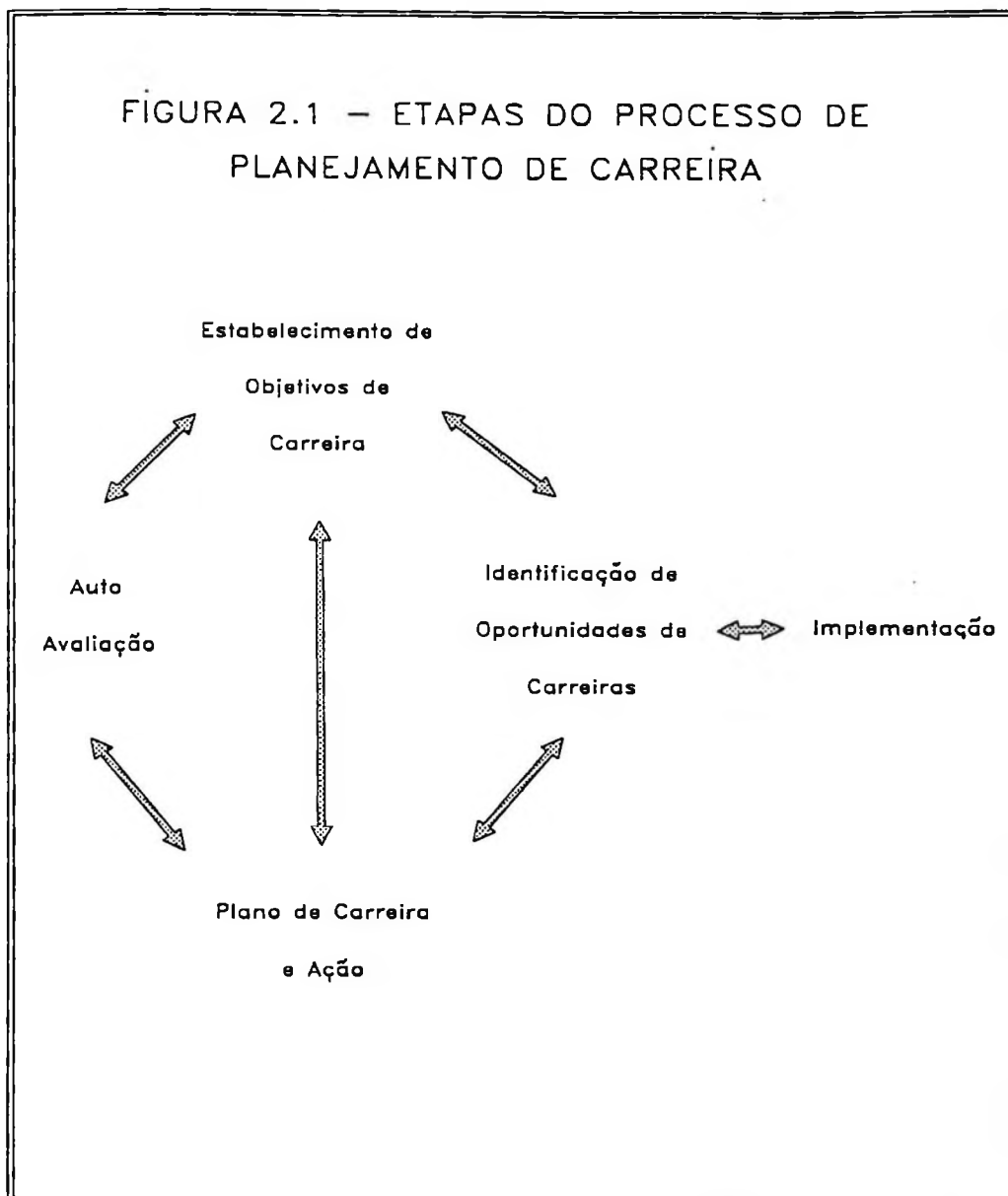
-
- . desenvolver nas pessoas um espírito crítico com relação ao seu comportamento frente a carreira;
 - . estimular e dar suporte a um processo de auto-avaliação visando o planejamento individual de sua carreira;
 - . oferecer uma estrutura para reflexão das pessoas sobre a sua realidade profissional e pessoal;
 - . disponibilizar ferramentas para desenvolver objetivos de carreira e planos de ação e para monitorar a carreira ao longo do tempo.

Um modelo que sintetiza de forma genérica as proposições de diversos autores para planejamento de carreira é apresentado por London e Stumph(82). Segundo estes autores o planejamento de carreira depende de três tarefas de responsabilidade do indivíduo:

1. Auto-Avaliação - avaliação de suas qualidades, interesses e potencial para os vários espaços organizacionais;
2. Estabelecimento de Objetivos de Carreira - identificação de objetivos de carreira e de um plano realista baseado na auto-avaliação e na avaliação das oportunidades oferecidas pela empresa;
3. 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.

Estes autores afirmam que as pessoas podem conduzir seu planejamento de carreira de várias formas, duas preocupações, porém, são essenciais: formar uma visão realista, clara e apurada de suas qualidades, interesses e inclinações pessoais e estabelecer objetivos de carreira e preferências profissionais. A proposta destes autores apresenta-se esquematizada na figura 2.1.

FIGURA 2.1 – ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE CARREIRA



traduzido de London e Stumph, "Managing Careers", Addison-Wesley, Massachusetts-EUA, 1982, pág. 32.

O esquema descrito na figura 2.1 aponta como ponto de partida a auto-avaliação, o auto-conhecimento. É a partir daí que devem ser desenvolvidos os objetivos de carreira e o plano de ação para a consecução destes objetivos. Com base neste exercício é que será possível identificar as oportunidades de carreira. Naturalmente estas etapas são interativas, ocorrendo ao longo do processo de planejamento de carreira uma contínua influência entre as mesmas.

Para orientar o processo de auto-avaliação existem muitas ferramentas, tais como:

- . manuais de auto-preenchimento, como por exemplo os apresentados por Savioli(91) e por Kotter,Faux e McArthur (em LONDON e STUMPF-82 cáp.. 3), apresentados de forma sintética no quadro 2.1;
- . "workshops" para planejamento de carreira, onde os participantes trabalham individualmente e em grupos sua avaliação e discutem suas preferências e objetivos de carreira. Estes trabalhos podem gerar ainda insumos para uma continuidade de trabalho individual ("homework") a ser confrontado com opiniões de familiares, amigos e, eventualmente, parceiros de empresa (GUTTERIDGE em HALL-86):
- . suporte de consultores especializados que utilizam um mix de técnicas envolvendo preenchimento de manuais de auto-avaliação e entrevistas de aconselhamento. Geralmente este tipo de serviço está associado a uma demanda de empresas em relação aos seus empregados, quer visando trabalhos de desenvolvimento, quer visando trabalhos de recolocação ("outplacement"). Este suporte pode ser dado por conselheiros da própria empresa ou contratados (GUTTERIDGE em HALL-86).

**QUADRO 2.1 - ROTEIROS PARA AUTO-AVALIAÇÃO VISANDO
PLANEJAMENTO DE CARREIRA**

Proposta Savioli (91)

1. registro do 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. Estes registros devem ser efetuados em três campos: o individual e familiar, o social e o profissional;
2. visualização do futuro, descrevendo como você projeta seu futuro para daqui a 5 anos em termos de composição familiar, saúde, lazer, situação econômica, desenvolvimento cultural do cônjuge e dos filhos, autodesenvolvimento, comunidade e vida espiritual;
3. realização de um balanço da situação atual em relação ao projetado e estabelecimento de mudanças desejadas;
4. projeção de mudanças no cenário profissional para os próximos 5 anos e análise de como poderiam interferir em sua visualização do futuro, tais como: mudanças políticas, sociais, econômicas, culturais, tecnológicas etc.

Proposta de Kotter, Faux e McArthur (em LONDON e STUMPH-82)

1. descrição de um sumário autobiográfico incluindo uma visão geral de sua vida e das pessoas ligadas a você, um sentimento acerca de prováveis ocorrências no futuro que podem impactar a sua vida, uma análise dos pontos críticos em sua vida e pontos positivo e negativos de decisões que você tomou em relação a sua carreira;
2. exame do que você gosta de fazer, do que você faz bem e do que valoriza em seu comportamento;
3. avaliação do que você faz atualmente em relação ao que você gosta de fazer, sabe fazer bem e valoriza;
4. busca de uma avaliação de terceiros, família, amigos, conselheiros etc, acerca das reflexões efetuadas nos itens anteriores.

As ferramentas disponíveis para orientar o processo de auto-avaliação voltado para o planejamento de carreira são limitadas. Elas não conseguem oferecer as condições necessárias para que as pessoas tenham distanciamento crítico em relação a sua realidade. Estas ferramentas em função de suas limitações podem ser transformadas em um sofisticado instrumento de manipulação, dependendo do contexto onde estejam inseridas ou da forma como sejam utilizadas.

As propostas para conduzir a auto-avaliação, o estabelecimento de objetivos de carreira e a elaboração de um plano de ação variam em função do nível de autonomia e independência com que tratam o planejamento individual de carreira em relação à empresa onde as pessoas já se encontram trabalhando.

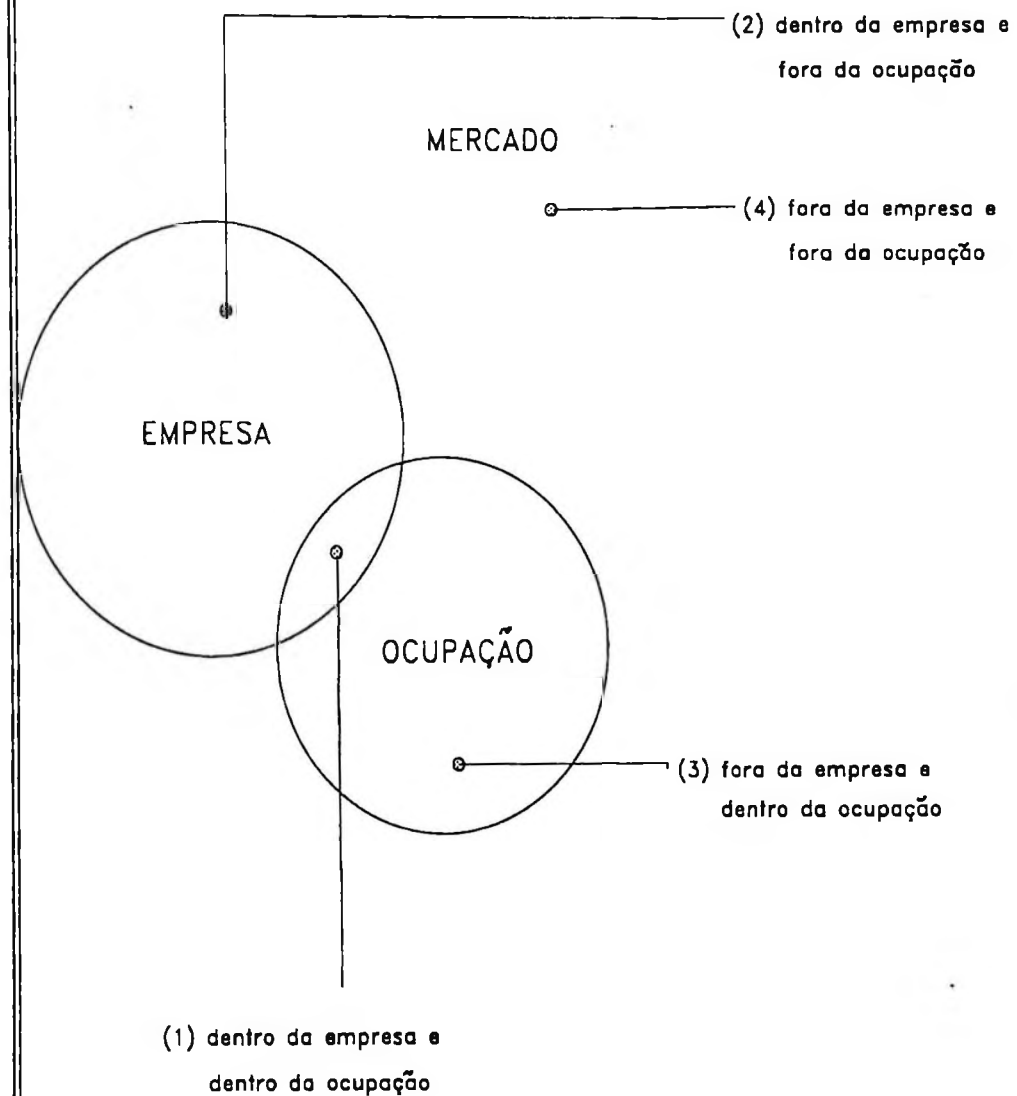
Os autores que discutem o planejamento de carreira no contexto da organização, propõe processos compartilhados onde as expectativas individuais de carreira são negociadas com as necessidades organizacionais. Incluem-se neste bloco a maioria dos autores que têm trabalhado com carreira, tais como: London e Stumph(82), Hall(86) e Gutteridge(86). Estes autores têm concentrado suas recomendações mais na revisão dos sistemas de gerenciamento de carreira, que analisaremos nos capítulos 3 e 4, do que na revisão de sistemas de planejamento de carreira. Colocam, portanto, a Empresa como pólo dinâmico da revisão de administração de carreiras.

Mesmo autores como Savioli(91), escrevendo diretamente para as pessoas com o objetivo de apresentar propostas para planejamento individual de carreira, não conseguem um posicionamento totalmente comprometido com seu público. Esta postura fica evidente, por exemplo, quando ao apresentar posturas alavancadoras da carreira, o autor alinhava as seguintes: ler situações sem idéias pré-concebidas, ter flexibilidade para adequar-se a novas exigências, ser "intrapreneur" agindo "...como se fosse o próprio dono da empresa..."(pág. 68) e administrar a própria carreira, devendo, para tanto, "...planejar e procurar os caminhos para a auto-realização, encarando a organização como uma parceira e não como um pai protetor...". O autor ao fazer estas afirmativas estimula as pessoas mais à conformidade aos padrões e exigências das organizações e menos a uma postura comprometida com os valores e interesses individuais.

Uma proposta mais centrada nas pessoas é apresentada por Rothweel e Kazanas (88). Nesta proposta os autores apresentam um processo para planejamento de carreira composto de sete passos:

- . **1o. passo - clarificação da identidade individual** - onde os autores apresentam uma série de técnicas para avaliação das preferências individuais, a semelhança das já discutidas anteriormente;
- . **2o. passo - avaliação de pontos fortes e fracos da carreira** - estes pontos constituem-se de vantagens ou desvantagens competitivas no mercado de trabalho, sendo considerado tanto o mercado interno, existente dentro da empresa ou da ocupação, quanto o externo, existente fora da empresa ou ocupação. Embora estas vantagens e desvantagens sejam contextuais elas são caracterizadas basicamente pela qualidade da formação, da experiência, dos resultados obtidos, das relações pessoais, das características pessoais etc;
- . **3o. passo - análise do ambiente** - em termos de planejamento de carreira há 4 ambientes a serem analisados: dentro da empresa e da ocupação, dentro da empresa e fora da ocupação, dentro da ocupação e fora da empresa e fora da ocupação e fora da empresa, conforme demonstrado na figura 2.2. É importante averiguar oportunidades e ameaças existentes nestes 4 ambientes em função dos impactos advindos de mudanças em condições econômicas, tecnológicas, sociais, geográficas, governamentais e legais, de mercado (oferta e procura) etc, e também advindos de tendências quanto a ocupações mais valorizadas em empresas líderes de mercado, quanto a desenhos organizacionais ou relações organizacionais predominantes, quanto a políticas e estratégias organizacionais, quanto a formas de recompensa etc;

FIGURA 2.2 – ANÁLISE DO AMBIENTE PARA CARREIRA



traduzido de Rothwell e Kazanas, "Strategic Human Resources Management", Prentice Hall, New Jersey-

EUA, 1988, pág. 266.

. 4o. passo - identificação de estratégias de carreira e seu alcance - analisando as oportunidades e ameaças dentro e fora da organização e/ou da ocupação é possível desenvolver as seguintes estratégias em relação aos 4 ambientes(o quadro 2.2 apresenta um cruzamento das estratégias com os ambientes):

- crescimento - significa investir mais no caminho que já está sendo trilhado na organização ou na ocupação;
- desaceleração - implica em deslocar energia da empresa ou ocupação atual para a busca de uma nova empresa ou para a preparação para uma nova ocupação. Esta é uma estratégia para ser utilizada visando resultados de curto prazo, a médio e longo prazo torna-se pouca efetiva;
- diversificação - busca de uma nova ocupação, trabalho ou empresa;
- integração - buscar uma ocupação ou empresa complementar ou relacionada a atual;
- revisão - repensar totalmente o encaminhamento da carreira até o presente momento;
- combinação - combinar duas ou mais estratégias.

. 5o. passo - seleção de objetivos de carreira - frente as estratégias definidas no passo anterior devem ser desenvolvidos objetivos de longo prazo (3 a 5 anos) de médio prazo (1 a 3 anos) e de curto prazo (1 ano). Estes objetivos devem referir-se a pelo menos os seguintes aspectos: relacionamento interpessoal, desenvolvimento de habilidades, níveis de recompensa esperados e alocação de tempo;

. 6o. passo - Implementação da estratégia de carreira - esta é a parte mais delicada de todo o processo, por implicar em mudanças de comportamento, reestruturação do cotidiano, revisão do relacionamento com pessoas e empresa etc, havendo uma resistência natural de nossa parte, mesmo com o nosso total envolvimento e comprometimento com todos os passos anteriores. Por isso é fundamental os estabelecimento de objetivos/metasp realistas durante o 5o. passo e a disposição de estar revendo-os continuamente;

QUADRO 2.2 - ESTRATÉGIAS POSSÍVEIS DENTRO DE CADA AMBIENTE

Estratégia de Carreira	(1) - dentro da empresa e dentro da ocupação	(2) - dentro da empresa e fora da ocupação	(3) - fora da empresa e dentro da ocupação	(4) - fora da empresa e fora da ocupação
CRESCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> . desenvolver as habilidades atuais . desenvolver habilidades na ocupação . preparar-se para maiores responsabilidades . preparar-se para supervisionar outras pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> . entrar em nova ocupação . desenvolver habilidades na nova ocupação 	<ul style="list-style-type: none"> . movimentar-se para uma nova empresa dentro da mesma ocupação 	<ul style="list-style-type: none"> . desenvolver as habilidades desconhecidas existentes para uso em uma nova ocupação e diferente tipo de empresa
DESACELERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> . movimentar-se para um trabalho de menor responsabilidade dentro da mesma ocupação e dentro da mesma empresa 	<ul style="list-style-type: none"> . movimentar-se para uma posição de menor responsabilidade em outra ocupação mas dentro da mesma empresa 	<ul style="list-style-type: none"> . movimentar-se para uma posição de menor responsabilidade em outra empresa 	<ul style="list-style-type: none"> . sair da ocupação e da empresa . buscar satisfação em atividades de "lazer e hobbies" . preparar-se para uma nova ocupação
DIVERSIFICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> . agregar atividades e responsabilidades nas promissoras dentro da mesma ocupação (incrementando a atenção sobre uma nova área de trabalho) 	<ul style="list-style-type: none"> . agregar uma linha de trabalho mais promissora dentro da empresa (com características diferentes da presente ocupação) 	<ul style="list-style-type: none"> . movimentar-se para uma empresa mais promissora dentro da mesma ocupação 	<ul style="list-style-type: none"> . agregar novas linhas de trabalho em uma empresa mais promissora
INTEGRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> . agregar uma área mais promissora dentro da atual ocupação (preferencialmente uma área com a qual já tenha trabalho anteriormente) 	<ul style="list-style-type: none"> . agregar uma linha de trabalho relacionada a atual dentro da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> . movimentar-se para uma nova empresa que é relacionada com a atual (fornecedores, distribuidores, clientes etc) 	<ul style="list-style-type: none"> . agregar uma ocupação relacionada com a atual em uma empresa ligada a atual
REVISÃO	<ul style="list-style-type: none"> . desaceleração da atividade . preparar-se para o desenvolvimento de uma nova estratégia: diversificação, integração etc 	<ul style="list-style-type: none"> . desacelerar carreira movendo-se para fora da ocupação . preparar-se para uma nova estratégia 	<ul style="list-style-type: none"> . desacelerar a carreira movendo-se para fora da empresa . preparar-se para uma nova estratégia 	<ul style="list-style-type: none"> . desenvolver novas habilidades (talvez retornando para a escola) para entrada em uma nova ocupação . crescer na nova ocupação
COMBINAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> . aplicação de duas ou mais estratégias ao mesmo tempo 	<ul style="list-style-type: none"> . aplicação de duas ou mais estratégias ao mesmo tempo 	<ul style="list-style-type: none"> . aplicação de duas ou mais estratégias ao mesmo tempo 	<ul style="list-style-type: none"> . aplicação de duas ou mais estratégias ao mesmo tempo

Traduzido e adaptado de Rothwell e Kazanas, "Strategic Human Resources Management", Prentice Hall, New Jersey-EUA, 1988, pág. 270-271.

. 7o. passo - avaliação de resultados das estratégias de carreira - este deve ser um processo contínuo de avaliação de resultados, para tanto os objetivos/metastixados representam um padrão de mensuração essencial. Além destes aspectos é importante avaliar a consistência de nossas ações e dos próprios objetivos/metastixados quanto a: nossos 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 nível dos riscos envolvidos. Muitas destas questões não poderão ser respondidas com precisão, mas servirão para indicar necessidades de revisão do planejamento de carreira.

A discussão sobre os insumos necessários ao planejamento individual de carreira nos oferecem os elementos para discutirmos, na sequência, os processos de escolha de carreira e as questões relativas as preferências por carreiras profissionais.

ESCOLHA DA CARREIRA

Não há questão mais estudada no campo da administração de carreira do que a escolha de carreira. Esta questão tem sido pesquisada em vários campos das ciências sociais. Hall (76) e Van Maanem (77) procuraram analisar toda a produção neste campo até o final dos anos 70.

As teorias da escolha de carreira podem ser agrupadas em duas categorias mais gerais (HALL-76 e VAN MAANEN-77):

- . compatibilidade - afirma que determinadas pessoas escolhem determinadas ocupações com base em medidas de compatibilidade entre a pessoa e a ocupação escolhida;
- . processo de escolha - afirma que a pessoa ao longo de sua trajetória de vida vai gradualmente chegando a escolha de sua ocupação.

Dentro da categoria da compatibilidade, acredita-se que as pessoas estejam naturalmente preocupadas em escolher uma carreira que atenda às suas necessidades e interesses e que as expresse, uma vez que grande parte de suas vidas orbita em torno do trabalho. A compatibilidade de uma pessoa e uma carreira pode ser explicada por quatro características pessoais: interesse, identidade, personalidade (valores, necessidades, orientação pessoal etc) e experiência social (HALL-76 - cáp. 2). Estas teorias são fortemente suportadas, para a sua elaboração e divulgação, por referenciais psicanalíticos e biológicos (VAN-MAANEN-77).

A categoria da compatibilidade dá maior ênfase em explicações sobre **o que** influencia a escolha da carreira, oferecendo uma visão estática da escolha, e menor ênfase ao **como** se processa a escolha e ao seu **porquê**. Os autores que enfocam mais o processo da escolha procuram dar respostas para estas perguntas. De acordo com Ginzberg (51) o processo de escolha de uma carreira tem lugar em três estágios na vida de uma pessoa:

-
- . estágio da fantasia - cobrindo o período da infância, indo até os 11 anos;
 - . estágio das escolhas tentativas - geralmente cobrindo o período de 11 a 16 anos. Este estágio é baseado primeiramente em interesses, posteriormente em capacidades e valores;
 - . estágio das escolhas realistas - ocorrendo a partir dos 17 anos e geralmente cobrindo 3 períodos: exploratório, onde são examinadas uma série de opções de carreira; cristalização, onde as opções começam a ser melhor focadas, e especificação, onde a pessoa escolhe uma carreira em particular.

Durante a idade adulta as pessoas podem viver vários ciclos de exploração/cristalização/especificação, de modo a encontrar a carreira que melhor adequa necessidades, interesses e habilidades. Este processo pode se arrastar pelos anos trinta, para aquelas pessoas que continuam investindo em seu processo educacional. Uma escolha mais definitiva da carreira ocorre por volta dos quarenta, na chamada crise da "meia-idade" (HALL-76, pág. 24 - SUPER-72, pág. 166).

Van Maanen (77) lembra que a abordagem dos sociólogos tem sido bem diferente. Acreditam que diferenças de raça, classe, sexo, religião, nacionalidade, educação, família, área de residência etc, jogam um papel importante não só na escolha de carreira mas também na construção de expectativas. Dentre os sociólogos há 3 categorias de abordagens: sociologia industrial, ocupacional e organizacional. Estas categorias recobrem-se mutuamente e são diferenciadas pelas questões que procuram responder, pelos modelos de análise empregados e pelo grupo de pessoas com que trabalham - sociologia industrial com trabalhadores, sociologia ocupacional com todos os membros de uma determinada ocupação e sociologia organizacional com gerentes e profissionais (SALAMAN e THOMPSON-74). Os sociólogos contribuíram com uma visão crítica acerca do processo de escolha de carreira analisando como as pessoas apreendem normas e valores de atuação no mundo do trabalho, como o "status" e prestígio de uma ocupação influencia a escolha, como a ideologia suporta pequenas relações entre pessoas dentro de uma determinada carreira etc. Estas contribuições serão melhor analisadas na parte II deste trabalho.

Vamos agora nos deter com mais profundidade no estudo do processo de escolha de uma carreira por uma determinada pessoa. A compreensão deste processo é importante para entendermos o conjunto de pressões que pesam sobre a pessoa na realização de seu planejamento de carreira. Para tanto as contribuições oferecidas por Super (57 e 72) e Schein (78) acerca de estágios de vida e sua influência sobre processos de escolha e desenvolvimento na carreira são fundamentais.

A psicologia vocacional, segundo Super (72), tem estudado estágios de vida das pessoas e expectativas quanto a carreira. Estes estudos têm sido realizados através de registros de vários depoimentos. Super (57) aponta cinco estágios de vida que tendem a ser catalogados neste tipo de análise: infância, adolescência, idade adulta, maturidade e velhice. As características destas fases estão resumidas no quadro 2.3.

No que tange às opções de carreira a infância (até 14 anos) é uma fase de fantasia, enquanto a adolescência (15 a 24) é caracterizada pela exploração, onde a triagem de oportunidades de carreira é muito hesitante, porque a pessoa nesta fase não usa plenamente suas aptidões e interesses. É na idade adulta (25 a 44 anos) que a pessoa, em função dos compromissos sociais que assume, tende para uma estabilização profissional. "O compromisso com uma profissão (ou com a família) torna-se mais definido com o realismo produzido pela modificação das aspirações para a utilização das capacidades e para a busca de canalização dos interesses num mundo que já é, então, melhor compreendido" (SUPER-72, pág. 163).

A fase de maturidade de uma pessoa (45 a 64 anos) é apontada como a fase da permanência. Super discute, entretanto, uma série de pessoas que viveram processos de mudança significativa em suas carreiras nesta fase. Estes casos são notados principalmente em função da turbulência vivida no ambiente profissional, obrigando as pessoas a estarem em constante reciclagem de conhecimentos. São notados, também em decorrência de mudanças na estrutura familiar, quando os filhos estão deixando o convívio com seus pais, fazendo com que a mulher reveja seu papel e o casal suas relações.

QUADRO 2.3 - ESTÁGIOS DA VIDA VOCACIONAL

Estágio	Período	Características
CRESCIMENTO	Até 14 anos	<ul style="list-style-type: none"> . desenvolvimento do "auto-conceito" através da identificação com figuras-chave da situação familiar e escolar. . predominância das necessidades e da imaginação. . importância da capacidade na medida em que aumentam a participação social e os choques com a realidade. . fases de crescimento: imaginação (4-10) - predominam as necessidades; interesses (11-12) imitação de determinadas aspirações e atividades e capacidade (13-14) - aptidões ganham mais peso.
EXPLORAÇÃO	15 a 24 anos	<ul style="list-style-type: none"> . ocorrência de auto-análise, representação de papéis e exploração ocupacional na escola, em atividades de lazer e no trabalho. . fases de exploração: tentativa (15-17) - tentativas de escolhas são efetuadas e desenvolvidas na imaginação, nas discussões, nos cursos etc; transição (18-21) - acentuam-se as considerações acerca da realidade, à medida em que o jovem entra para o mercado profissional ou para o treinamento pessoal - e experiência (22-24) - um campo de interesse é definido e experimentado.
ESTABELECIMENTO	25 a 44 anos	<ul style="list-style-type: none"> . concentração de esforços para permanecer numa área, quando encontrada. . tentativas de mudança no início e estabelecimento na carreira. . fases 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.
PERMANÊNCIA	44 a 64 anos	<ul style="list-style-type: none"> . consolidação de uma posição ou situação. . tendência para a continuidade dos planos estabelecidos.
DECLÍNIO	65 em diante	<ul style="list-style-type: none"> . declínio da capacidade física e mental. . desenvolvimento de novos papéis. . fases de declínio: enfraquecimento (65-70) e aposentadoria (de 71 em diante).

adaptado de: Rotnwell e Kazanas, "Strategic Human Resources Management", Prentice Hall; New Jersey - EUA - 1988, pág. 255 e de Super e Bohn Junior, "Psicologia Ocupacional", Atlas, São Paulo, págs. 160 e 161.

A fase da velhice (após os 64 anos) é vista como uma fase de declínio das capacidades físicas e mentais, estimulando às pessoas retirarem-se gradativamente da sua atividade predominante durante a fase adulta e de maturidade.

Estes estágios, embora ao nível individual não ocorram de forma linear e uniforme, nos mostram que a relação das pessoas com suas carreiras sofre alterações ao longo do tempo.

O comportamento das pessoas em relação a escolha e desenvolvimento de suas carreiras segue padrões determinados por sua condição sócio-econômica, raça, sexo, nível de inteligência etc. Super agrupa estas determinantes em psicológicas, sociais e ambientais (guerras, ciclos econômicos, alterações tecnológicas etc).

Schein (78) encara a questão da carreira como um processo de desenvolvimento da pessoa como um ser integral. Argumenta que para podermos refletir sobre a carreira das pessoas é preciso entender suas necessidades e características, as quais não estão ligadas apenas à vida no trabalho, são fruto, isto sim, da interação da pessoa com todos os espaços de sua vida. Neste sentido Schein acredita que as pessoas devem ser pensadas como inseridas num mundo onde enfrentam múltiplas pressões e problemas. Na sociedade ocidental estas pressões e problemas podem ser agrupadas em três categorias:

- . as pressões e problemas decorrentes do processo biológico e social associado ao nosso envelhecimento. Podemos de forma geral associarmos à idade determinantes de natureza biológica, tais como: alterações em nosso corpo, alterações em nossa capacidade física e mental etc, e de natureza social e cultural. Esta associação nos permite configurar um ciclo biossocial que irá influenciar o comportamento e as preferências das pessoas;
- . um outro conjunto de pressões e problemas são decorrentes das relações estabelecidas entre a pessoa com sua família. Embora possamos associar esta

categoria à biossocial ela apresenta características peculiares. As pressões aqui estão associadas à natureza da relação com a família e os diferentes compromissos que assumimos tais como: casado, solteiro, viúvo, separado ou divorciado; com filhos pequenos ou não; com filhos adolescentes ou não; dando suporte financeiro e emocional para pais idosos ou não etc. Aqui também é possível definirmos um conjunto de pressões e problemas típicos das várias fases das relações que as pessoas estabelecem com suas famílias configurando um ciclo familiar ou de procriação.

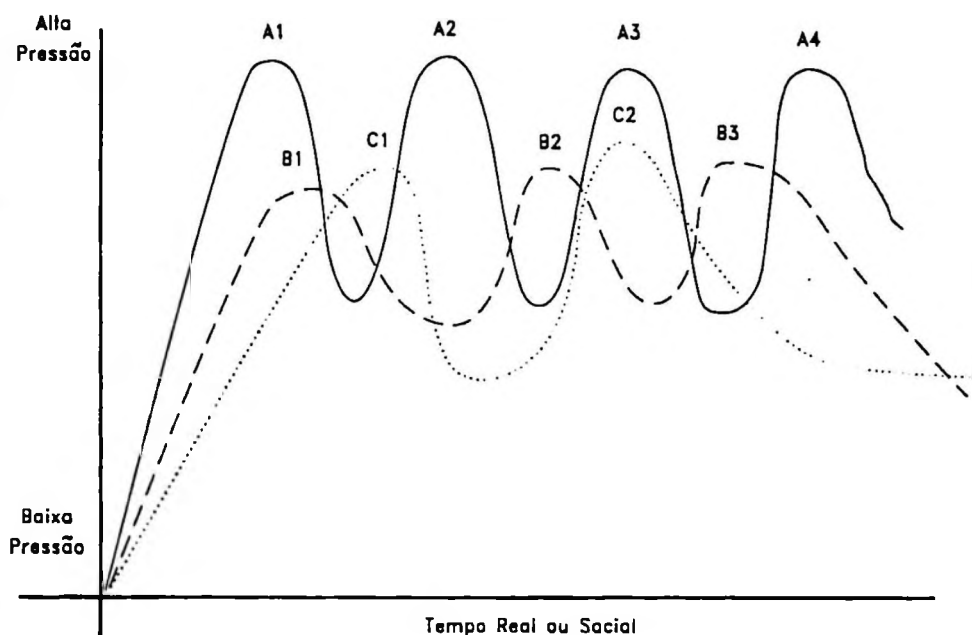
. a terceira categoria está associada ao trabalho ou à construção de carreira. As pessoas têm um domínio parcial sobre as pressões e problemas decorrentes desta categoria, uma vez que emanam de necessidades definidas pela sociedade, de suas instituições econômicas, suas tradições, políticas educacionais etc. De outro lado a relação que as pessoas estabelecem com o trabalho ou com a carreira não sofre o determinismo das outras duas categorias, uma pessoa pode truncar, mudar, alavancar sua carreira. As relações que a pessoa estabelece com a sua ocupação ou com empresas formam também, um ciclo, a cujas etapas ou estágio podem ser associadas determinadas características.

Estes três ciclos são descritos no quadro 2.4. Ao sobrepormos suas influências sobre as pessoas podemos perceber que há momentos em suas vidas que, em função da idade, relação profissional e situação familiar, recebem um grande conjunto de pressões. Estes momentos são apresentados na figura 2.3, e tendem a ser de grande influência nas decisões sobre projetos de vida pessoal e profissional.

O referencial construído por Super e Schein permite-nos ainda analisar conflitos típicos de decisões sobre carreira tais como:

- . dedicação à carreira profissional e dedicação à família;
- . papel de mãe versus o papel profissional;
- . carreira do casal versus a necessidade dos filhos;
- . conflitos de interesse na trajetória profissional do casal;
- . permanência na carreira e necessidades sócio-econômicas etc.

FIGURA 2.3 – CICLOS DE INFLUÊNCIA
SOBRE AS PESSOAS



A ——— Ciclo Biossocial
 B - - - - - Ciclo Profissional ou de Carreira
 C Ciclo Familiar ou de Procriação

A1 - Adolescência

B1 - Entra na Carreira

A2 - Crise dos 30

B2 - Consolidação da Carreira

A3 - Crise da Meia Idade

B3 - Retirada do Carreira

A4 - Crise da Velhice

C1 - Casamento e Nascimento dos Filhos

C2 - Adolescência dos Filhos e Saída de Casa

traduzido de SCHEIN, Edgar H. - "Career Dynamic Matching Individual and Organizational Needs" - Addison

- Wesley - Massachusetts, EUA - 1978.

QUADRO 2.4. - CICLOS TÍPICOS NA VIDA DA PESSOA

Ciclo Biossocial

ETAPA	CARACTERÍSTICA PRINCIPAL
<p>. Da adolescência ao início dos trinta</p>	<p>. neste período a pessoa está deixando sua casa, estabelecendo-se por conta própria no mundo adulto e desenvolvendo sua estrutura de vida e seu estilo.</p>
<p>. Transição: final dos vinte ao meio dos trinta</p>	<p>. neste período as pressões sociais assumidas pela pessoa forçam-na a escolhas mais definitivas quanto a família e ao trabalho. É a fase de criação de raízes.</p>
<p>. Crise da meia idade: final dos trinta e início dos quarenta</p>	<p>. neste período a pessoa confronta-se com a disparidade entre sonhos e a realidade vivida, emergindo novamente os conflitos da adolescência - são também sentidos os primeiros sinais do declínio da capacidade física e o reconhecimento de nossa mortalidade.</p>
<p>. Final dos quarenta e início dos cinquenta anos</p>	<p>. este período é iniciado por mudanças grandes na estrutura familiar. Os filhos deixam a casa e o casal redescobre um ao outro. É a fase do "ninho vazio"(empty nest). As pessoas descobrem que a sua vida é realmente sua responsabilidade. Tornam-se mais gentis, doces, compreensivas ao mesmo tempo em que crescem os problemas com o reconhecimento do declínio das habilidades e competências.</p>

Ciclo da Carreira

ETAPA	PAPEL	CARACTERÍSTICAS
<ul style="list-style-type: none"> . Crescimento, Fantasia, Exploração (até 21 anos) 	<ul style="list-style-type: none"> . Estudante . Candidato 	<ul style="list-style-type: none"> . estudo, preparação, e formação inicial das idéias; . desenvolvimento de hábitos e habilidades necessárias ao mundo do trabalho.
<u>Entrando em uma Empresa ou Ocupação</u>		
<ul style="list-style-type: none"> . Entrada no Mundo do Trabalho (de 16 a 25 anos) 	<ul style="list-style-type: none"> . Recrutado . Internalizado 	<ul style="list-style-type: none"> . escolha da empresa ou ocupação; . exposição a ritos de entrada; . negociação de expectativas individuais com as da empresa ou ocupação.
<ul style="list-style-type: none"> . Treinamento Básico (de 16 a 25 anos) 	<ul style="list-style-type: none"> . Treinamento . Noviço 	<ul style="list-style-type: none"> . treinamento formal e informal; . exposição ao processo de socialização da Empresa ou ocupação; . ajuste as exigências do trabalho.
<ul style="list-style-type: none"> . Início da Carreira (de 17 a 30 anos) 	<ul style="list-style-type: none"> . Novo membro da Empresa ou ocupação 	<ul style="list-style-type: none"> . responsabilidade por atividades ou funções dentro da Empresa/ocupação ; . desenvolvimento de habilidades específicas; . balanceamento das necessidades de independência com as restrições impostas pela empresa. É período típico de subordinação e dependências; . avaliação e decisão quanto a continuidade na empresa ou ocupação.
<ul style="list-style-type: none"> . Rumo ao Meio da Carreira (após aos 25 anos) 	<ul style="list-style-type: none"> . Membro efetivo, supervisor ou gerente 	<ul style="list-style-type: none"> . escolha da carreira profissional especializada ou gerencial, específica ou genérica; . desenvolvimento de identidade com a organização ou ocupação; . aceitação de maiores responsabilidades, inclusive sobre o trabalho de outros; . desenvolvimento de ambições de carreira visando o longo prazo.
<u>Crescimento em uma Empresa ou Ocupação</u>		
<ul style="list-style-type: none"> . Crise da Carreira (entre os 35 e 45 anos) 	<ul style="list-style-type: none"> . Membro-chave da Empresa, colaborador ou membro desnecessário 	<ul style="list-style-type: none"> . o trabalho e a carreira ocupam um grande espaço na vida da pessoa, podendo gerar conflito com outros interesses; . grande pressão para atualização/reciclagem de conhecimentos/habilidades; . período de decisão da importância relativa da carreira na vida pessoal; . atuação como orientador profissional de outras pessoas.

Ciclo da Carreira

ETAPA	PAPEL	CARACTERÍSTICAS
<u>Crescimento em uma Empresa ou Ocupação</u>		
<ul style="list-style-type: none"> Carreira avançada em posições não gerenciais (dos 40 até a aposentadoria) 	<ul style="list-style-type: none"> Membro-chave na Empresa, colaborador ou membro desnecessário 	<ul style="list-style-type: none"> aprofundamento dos conhecimentos e habilidades, aumento de responsabilidades e atribuições ou redução da influência na Empresa/ocupação.
<u>Crescimento na Estrutura Hierárquica</u>		
<ul style="list-style-type: none"> Carreira avançada em posições gerenciais (dos 40 até a aposentadoria) Declínio e desengajamento (dos 40 até a aposentadoria) 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Geral, Sócio, Empresário, Membro Sênior do "staff" 	<ul style="list-style-type: none"> desenvolvimento da capacidade de integrar os esforços de outros; participação em responsabilidade por decisões; seleção e desenvolvimento de membro-chave.
<u>Saída da Empresa ou Ocupação</u>		
<ul style="list-style-type: none"> Aposentadoria 		<ul style="list-style-type: none"> redução de níveis de poder/responsabilidade; desenvolvimento de novos papéis em função do declínio da competência ou motivação com a carreira; redução da importância do trabalho/carreira na vida pessoal.
<ul style="list-style-type: none"> ajuste da identidade ocupacional, do estilo e padrão de vida, e dos papéis; desenvolvimento de novas formas de utilizar a experiência e sabedoria acumulada durante a carreira. 		

Ciclo Familiar ou da Procriação

ETAPA	CARACTERÍSTICAS
. Criança dependente	. adaptação ao ambiente familiar; . aprendizado da independência e domínio do ambiente.
. Transição para a idade adulta	. balanceamento entre a total independência e a dependência parcial, entre a segurança e a incerteza.
. Adulto solteiro	. administração das relações com o sexo oposto; . decisão sobre casamento.
. Adulto casado	. aprendizado da vida a dois; . montagem da residência; . decisão sobre filhos; . comprometimento com o comportamento familiar e obrigações financeiras.
. Pais de crianças	. ajuste emocional à educação dos filhos e obrigações decorrentes; . reavaliação de valores e decisões acerca da vida pessoal.
. Pais de adolescentes	. ajuste às necessidades de independência dos jovens e sua natural rebelião; . confronto com a própria adolescência no processo de cobrança proveniente dos filhos (um dos aspectos-chave da crise da meia-idade dos adultos); . crescimento da própria maturidade ao lidar com o crescimento dos filhos; . preparação para saída dos filhos de casa e para mudanças de estilo de vida.
. Pais de adultos	. ajuste à saída dos filhos de casa e revisão de papéis, estilo de vida, relação do casal; . rebalanceamento de necessidades da família, do auto-desenvolvimento e da carreira.
. Avós	. reestabelecimento da relação com crianças e revisão da relação com os filhos; . desenvolvimento do papel de orientador dos filhos; . reavaliação da relação com a família frente a redução da atividade profissional.
. Separados, divorciados ou viúvos	. as características desta situação dependem da etapa da vida onde ocorrem e das suas circunstâncias.

ÂNCORAS DE CARREIRA

Outro aspecto fundamental para a compreensão do processo de planejamento individual de carreira é a análise da influência de valores, necessidades e habilidades no estímulo ou inibição de opções por carreiras. Estas influências não agem somente na escolha de carreiras mas também afetam decisões de movimentação entre empresas ou dentro de empresas, o peso dado aos vários aspectos de nossas vidas, a coloração que damos ao futuro, a construção de objetivos e projetos de vida etc.

Quando as pessoas iniciam a sua vida profissional há um período de descoberta mútua entre elas e as organizações. A partir de sucessivas provas e novos desafios cada um aprende mais sobre o outro e as pessoas passam a experimentar oportunidades para conhecerem melhor a si próprias e para clarificar suas preferências acerca de sua ocupação. Edgar Schein (78) estudou estas preferências acompanhando a carreira de 44 alunos da Sloan School of Management do MIT no período de 1961 a 1973 (15 alunos formados em 61, 15 alunos formados em 62 e 14 alunos formados em 63) e observou que estes alunos nos primeiros anos procuravam empregos que lhes poderiam oferecer desafios, maiores salários e maiores responsabilidades. Após alguns anos de experiência entretanto, estes alunos passam a buscar tipos específicos de trabalho ou responsabilidades, emergindo, no depoimento destas pessoas, razões e padrões de escolha que o autor agrupou em cinco categorias. Estas categorias foram ampliadas para oito a partir de uma série de pesquisas realizadas pelo autor (SCHEIN-90), durante as décadas de 70 e 80, junto a outros grupos de alunos e junto a profissionais de diversas áreas de especialização. Estas categorias encontram-se descritas no anexo 2.1.

Segundo o autor estas razões e padrões de escolha estavam assentadas na auto-percepção de:

- . talentos e habilidades, baseados no sucesso dos vários trabalhos realizados;
- . motivos e necessidades, baseados no "feedback" de outras pessoas e da empresa e na auto-avaliação ao enfrentar os vários desafios;
- . atitudes e valores, baseados no confronto entre os valores e normas próprios e os da organização ou ocupação.

A auto-percepção de habilidades necessidades e valores forma o que chamamos de **âncoras de carreira**, ou seja, são elementos da nossa realidade que irão determinar nossas preferências por uma determinada ocupação, carreira, empresa ou oportunidade.

Desse modo a auto-percepção nos leva à construção de razões e a estabelecer padrões de escolha de carreira, os quais, segundo Schein, podem ser agrupados nas seguintes categorias:

- . Competência Gerencial;
- . Competência Técnica ou Funcional;
- . Segurança e Estabilidade;
- . Criatividade;
- . Autonomia e Independência;
- . Senso de Serviço e Dedicção à Causa;
- . Desafio Constante;
- . Estilo de Vida Integrado.

Com base nos trabalhos de Edgar Schein, Derr(86) estudou as diferentes preferências de carreira no interior das organizações, classificando as orientações dadas pelas pessoas para às suas carreiras nas categorias descritas no anexo 2.1. Da mesma forma que Schein, Derr acredita que estas orientações são determinadas pela percepção das pessoas de seus talentos, necessidades e valores. As categorias propostas por Derr são:

- . ter sucesso;
- . sentir-se seguro;
- . sentir-se livre;
- . sentir-se desafiado;
- . obter equilíbrio.

As categorias desenvolvidas pelos dois autores guardam um alto nível de compatibilidade (quadro 2.5), muito embora os caminhos percorridos tenham sido diferentes. Schein parte de premissas teórico-conceituais acerca da auto-percepção das pessoas sobre suas habilidades, necessidades e valores e de pesquisas de campo. Derr, de outro lado, sustenta seu trabalho na observação empírica do comportamento de executivos acerca de suas carreiras dentro das empresas.

Estes dois trabalhos representam duas importantes abordagens sobre a questão de preferências sobre carreira. O trabalho desenvolvido por Derr apresenta, entretanto, algumas fragilidades que devemos observar:

- . a ausência de um lastro teórico e conceitual torna as separações entre as categorias obscuras em alguns aspectos, tais como: a forma das pessoas empreendedoras lidarem com a autonomia, as semelhanças e diferenças entre uma pessoa mais centrada na segurança e a outra mais centrada no equilíbrio, como lidam com a questão da especialização técnica e/ou funcional as diferentes categorias de pessoas;
- . o autor estabelece as diferenças entre as pessoas a partir de referenciais oriundos das próprias pessoas, não levando em consideração a origem destes referenciais, tais como: as pressões procedentes da sociedade e da empresa e as características dos processos de socialização na ocupação ou dentro da empresa (observados por Schein);
- . o autor não faz referência aos diferentes ciclos da carreira de uma pessoa, onde as pessoas passam por diferentes processos de transformação.

Vale registrar a importância da reflexão acerca das âncoras de carreira para alertar que os processos de gestão de carreira devem observar diferentes preferências se quiserem ser efetivos no aperfeiçoamento das relações entre pessoas e organização. Para as pessoas esta reflexão auxilia a identificação de diferentes preferências de carreira e de pontos fortes e fracos para efeito de alavancagem de suas carreiras.

**QUADRO 2.5 - COMPARAÇÃO DAS CATEGORIAS DE
PREFERÊNCIAS POR CARREIRAS DESENVOLVIDAS POR
SCHEIN E DERR**

SCHEIN	DERR
Competência	Ter Sucesso
Competência Técnica ou funcional	Sentir-se Seguro
Segurança e Estabilidade	Obter Equilíbrio
Estilo de Vida Integrado	Sentir-se Livre
Autonomia e Independência	Sentir-se Desafiado
Desafio Constante	
Criatividade	
Senso de Serviço e Dedicação à Causa	Não Há

SUMÁRIO

Neste capítulo desenvolvemos a análise da administração de carreiras por parte da pessoa, descrevendo motivos desencadeadores deste processo, formas de elaboração de um planejamento de carreira e fatores que influenciam nas decisões individuais de carreira.

Esta reflexão é o insumo básico para analisarmos a administração de carreiras do lado da empresa, procurando verificar que fatores influenciam as decisões sobre a escolha de pessoas e a distribuição de oportunidades. Estes fatores estão condicionados ao nível de submissão e obediência das pessoas às regras impostas pela empresa e à sua baixa apetência de influenciar nestas regras. Os cenários que temos para o futuro não é o de pessoas com este perfil, quer pelos estímulos de novos valores sociais, quer pela necessidade crescente das empresas de pessoas empreendedoras e inovadoras. Espera-se que as pessoas sejam cada vez mais ciosas de seus interesses, venham a preocupar-se cada vez mais em ver atendidas as suas expectativas de carreira e mobilizem-se no sentido de interferir nas normas e regras de conduta das empresas que lhe digam respeito. Diante deste quadro é que precisamos refletir o papel da empresa na administração de carreiras.

ANEXO 2.1

**CATEGORIAS DE PREFERÊNCIAS
POR CARREIRA**

CATEGORIAS DESCRITAS POR SCHEIN (78 E 90)

Competência Gerencial - Âncora 1

As pessoas classificadas nesta categoria têm sua motivação principal em ser competentes em um conjunto complexo de atividades que encerram a idéia de gerenciamento. Os componentes mais importantes deste conceito são:

- . Competência Interpessoal - habilidade de influenciar, supervisionar, liderar, manipular e controlar pessoas no sentido de atingir os objetivos organizacionais da forma mais efetiva possível;
- . Competência Analítica - identificação e solução de problemas conceituais sob condições de incerteza e de informações incompletas;
- . Estabilidade Emocional - capacidade para sentir-se estimulado em situações de crise emocional ou interpessoal, ao invés de sentir-se debilitado com as mesmas, capacidade para suportar um alto nível de responsabilidade e capacidade para exercer autoridade sem sentir medo ou culpa.

Enfim a pessoa que deseja subir na organização, que está procurando os mais altos níveis de responsabilidade, deve ser boa em manejar pessoas, uma excelente analista e capaz, em termos emocionais, para suportar as tensões e pressões naturais de posições gerenciais. As pessoas com esta categoria de âncora tendem a procurar posições gerenciais de linha ou de cúpula, quando ocupam posições gerenciais de áreas mais especializadas inclinam-se mais para seus aspectos gerenciais do que para os técnicos ou funcionais.

Competência Técnica ou Funcional - Âncora 2

As pessoas com este tipo de âncora de carreira têm consciência de sua preferência por uma determinada área de especialização e não estão interessadas em posições gerenciais de "per se", quando aceitam responsabilidades gerenciais o fazem dentro de suas áreas de competência

técnica ou funcional. Estas pessoas não estão interessadas em promoções fora de sua área de especialização e geralmente ocupam posições gerenciais em áreas funcionais ou técnicas, posições de profissionais técnicos em diferentes graus de senioridade ou posições de consultores ou assessores especializados, podem atuar ainda como consultores externos ou atividades correlatas.

Segurança e Estabilidade - Âncora 3

Algumas pessoas atam suas carreiras a uma determinada organização em busca de maior segurança ou estabilidade. Nas pesquisas realizadas por Schein, as pessoas com este tipo de âncora procuraram empresas que ofereciam um amplo horizonte profissional, um bom programa de benefícios e de aposentadoria e segurança de trabalho. Há uma inclinação das pessoas com este tipo de âncora em aceitar as definições de carreira colocadas pela organização para a qual trabalham. Quaisquer que sejam as suas aspirações ou áreas de competência confiam que a empresa reconhecerá as suas necessidades e competências e fará o melhor por elas.

As pessoas deste grupo com talentos técnicos e funcionais tendem a permanecer em suas áreas de competência assumindo posições de chefia ou de técnicos sêniores. Caso suas características de personalidade incluam algum grau de insegurança estas pessoas tendem a ter dificuldades para ascender nos níveis hierárquicos da empresa.

Encontram-se pessoas com suas carreiras orientadas pela segurança e estabilidade que mudam de empresas, nestes casos, porém, há sempre uma grande semelhança entre as empresas e a carreira.

Schein faz o seguinte comentário acerca dos alunos que se enquadravam nesta categoria, "havia um sentimento de que estar ancorado nesta categoria representava um certo grau de fracasso, como se a pessoa sentisse culpa por não ter mais ambições ou necessitasse renegar a sua falta de ambição. Estes conflitos e sentimentos refletem o alto nível de associação de sucesso com a

ascensão na estrutura hierárquica para os formandos. Muitos deles encontraram dificuldade para aceitar a validade dos seus próprios critérios de sucesso: estabilidade, segurança, integração entre família e trabalho etc." (SCHEIN-78, pág 149)

Criatividade - Âncora 4

As pessoas que têm a criatividade como âncora de carreira necessitam criar algo próprio e expressar a si próprias em um novo produto, serviço ou negócio. Estas pessoas são empreendedoras e desejam ser autônomas, gerencialmente competentes, hábeis no exercício de seus talentos e construir fortuna para sentirem-se seguras. O valor-chave destas pessoas são a extensão de si próprios, através de um novo produto ou empresa que leve o seu nome e de uma fortuna pessoal que seja a medida de sua realização.

As pessoas pesquisadas por Schein procuraram desenvolver seus próprios negócios e seus perfis assemelham-se ao do empreendedor. O autor alerta, no entanto, que a ênfase dada à criatividade deste grupo não minimiza outros motivos tais como a competência técnica ou funcional e o desejo de autonomia (que é a ênfase da próxima âncora de carreira). Embora o grupo apresente outros motivos o que os guia, a coisa da qual não abrem mão, é a necessidade de inventar, criar ou construir algo deles próprios. Esta necessidade opera quer as pessoas tenham ou não sucesso em suas carreiras como empreendedoras. Quando as pessoas não têm espaço em suas carreira tendem a satisfazer este tipo de necessidade através de "hobbies" ou de atividades não ligadas ao trabalho.

Na medida em que as pessoas deste grupo se engajam em seus negócios sua ambição torna-se acumular uma grande quantidade de dinheiro. Este dinheiro não é para nenhum fim em particular, mas sim porque o total de ativos é a única medida usada para definir o seu grau de sucesso.

Autonomia e Independência - Âncora 5

As pessoas pesquisadas por Schein com autonomia e independência como âncoras de carreira haviam procurado inicialmente maximizar os espaços de autonomia oferecidos pelas empresas para alavancar suas competências técnicas e funcionais. Em um segundo momento pesquisaram carreiras que lhes permitissem maior autonomia e independência, tornando-se professores universitários, consultores de empresas, profissionais de comunicação etc.

Este grupo, segundo Schein, distinguiu-se das pessoas centradas em sua competência técnica ou funcional no fato destes últimos experimentarem um certo conflito quando perdem uma oportunidade para promoção e terem um pequeno senso de culpa ou fracasso por não aspirarem altas posições. As pessoas centradas em sua autonomia têm um senso muito especial entre altos salários e status e sua liberdade, procuram desenvolver a sua própria identidade profissional e procuram ligar os resultados de seu trabalho ao seu próprio esforço. Fica difícil distinguir as pessoas deste grupo com aquelas centrada na criatividade em função do apego de ambos pela autonomia e liberdade. Mas enquanto os últimos estão preocupados com a construção de alguma coisa, os primeiros estão preocupados em manter o seu próprio ritmo, suas prioridades, e seus hábitos de trabalho.

Senso de Serviço e Dedicção à Causa - Âncora 6

A decisão de carreira das pessoas classificadas nesta categoria são baseadas no desejo de influenciar o mundo em determinada direção. Geralmente procuram profissões que ajudem a outras pessoas, tais como: enfermagem, medicina, serviço social, religião etc. Entretanto, nem todas as pessoas que optam por uma ocupação voltada para servir são classificadas nesta categoria. Existem médicos, advogados, religiosos, assistentes sociais ancorados na competência técnica ou funcional, na autonomia, na segurança ou na competência gerencial.

As pessoas nesta categoria não têm, a priori, lealdade para com a organização, sua lealdade é para com seus valores pessoais. Desejam, desse modo, uma remuneração justa pelo que fazem, muito embora o dinheiro não seja o valor central para elas.

Desafio Constante - Âncora 7

As pessoas nesta categoria definem o sucesso como sendo vencer obstáculos impossíveis, resolver problemas insolúveis ou derrotar oponentes difíceis. Gostam de sentirem-se estimuladas e desafiadas por oportunidades de alto risco. Para estas pessoas a área de trabalho, o tipo de empregador, o sistema de remuneração e promoção e as formas de reconhecimento estão subordinadas a se a atividade oferece ou não constantes desafios. A falta de desafios tornam estas pessoas aborrecidas e irritadas.

Estilo de Vida Integrado - Âncora 8

À primeira vista esta categoria parece contraditória, pois pessoas que organizam a sua vida em torno de um determinado estilo darão menor importância à carreira e isto, por si só, não constitui uma categoria. O autor argumenta, entretanto, que encontrou em suas pesquisas um grande número de pessoas altamente motivadas com suas carreiras porque haviam tido a condição de integrá-la ao seu estilo de vida. O que é diferente da pessoa equilibrar sua vida profissional com as outras partes restantes. É mais profundo, as pessoas classificadas nesta categoria procuram um alto nível de integração entre as suas necessidades como indivíduo, de família e de carreira.

Estas pessoas desejam maior flexibilidade em seu emprego, dando maior atenção às atitudes da empresa do que a programas específicos.

CATEGORIAS DESCRITAS POR DERR (86)

Ter Sucesso

São pessoas mobilizadas para encaminharem-se ao topo das organizações ou às posições de maior "status". Suas principais características podem ser descritas da seguinte forma:

- . conhecem a sua organização - conseguem ler e entender a cultura organizacional e dominá-la, no sentido de conciliar seus interesses pessoais com os da organização, com muita facilidade;
- . põem o seu trabalho em primeiro lugar - embora dêem atenção à família colocam a maior parte de sua energia, tempo e dedicação no trabalho;
- . possuem metas de carreira e movem-se com rapidez em seu sentido - tendem a estar muito bem informados das melhores oportunidades para a consecução de seus objetivos;
- . ligam-se a um padrinho que alavanque as suas carreiras - estabelece-se uma relação natural entre as pessoas incluídas nesta categoria, na medida em que uma alavanque a carreira do outro. Em função de suas características há uma ligação mais fácil entre as pessoas que já ocupam posições de comando com as pessoas mais ambiciosas em relação às suas carreiras. Derr acrescenta "o relacionamento transcende claramente a relação superior-subordinado, uma vez que os executivos sêniores na empresa são também pessoas vocacionadas pelo sucesso";
- . procuram identificar as melhores posições para alavancar suas carreiras - o padrinho neste caso têm um papel importante como conselheiro para a carreira e ajuda para que o seu protegido ocupe posições-chave na organização. Geralmente os padrinhos dentro das organizações observam o comportamento de seus protegidos em postos-chave antes de indicar a sua promoção ou promovê-los para níveis de executivos sêniores.

Sentir-Se Seguro

As pessoas incluídas nesta categoria buscam reconhecimento, segurança no trabalho e respeito, procurando fixar-se a uma única empresa. Suas principais características são:

- . procura da empresa adequada - as empresas ideais são aquelas que oferecem um plano de carreira de longo prazo e oferecem segurança de trabalho. Dentre estas empresas o autor cita como bons exemplos a IBM e Hewlett-Packard, empresas japonesas, órgãos do governo, organizações religiosas etc;
- . procuram entender a cultura da empresa e adequam-se a ela - as empresas em geral configuram-se como um ambiente muito adequado às pessoas pertencentes a este grupo, pois premiam a competência, lealdade, conformidade, confiabilidade e a afeição;
- . põem as necessidades da empresa em primeiro lugar - mesmo quando estas necessidades diferem de seus interesses e da percepção de seus talentos a empresa é colocada em primeiro lugar;
- . tentativa constante para tornarem-se membro de círculos restritos no interior da empresa - a total respeitabilidade e confiabilidade são chaves para a entrada nos círculos mais restritos da organização, sendo fundamental não violar as normas e nem os tabus na forma de ser, falar e estar e nem fazer uso de informações confidenciais em benefício próprio. Estas são as regras para a entrada nestes círculos. Geralmente as pessoas deste grupo não assumem posições de competitividade no interior destes círculos.
- . procuram posicionar-se de forma segura no interior das organizações - as pessoas deste grupo procuram ocupar posições confortáveis e livres de risco, onde não haja grande demanda por habilidades políticas, relações públicas ou necessidade de assumir riscos.

Sentir-Se Livre

Nesta categoria as pessoas procuram obter o máximo de liberdade e controle sobre os processos sob sua responsabilidade. Suas características são:

-
- . busca de liberdade sobre as suas atribuições - as pessoas neste grupo detestam ser comandadas, tendem a procurar estabelecer-se por sua própria conta;
 - . ter domínio sobre processos de trabalho;
 - . acumula, controla e manipula informações escassas - tornar-se uma pessoa importante no esquema de trabalho é a forma de negociar com o grupo a sua excentricidade, onde uma importante moeda de troca é informação;
 - . alargamento de seu círculo de contatos - para as pessoas deste grupo é importante um reconhecimento que transcenda as fronteiras da organização, buscando construir uma reputação nacional ou internacional.

Sentir-Se Desafiado

As pessoas pertencentes a esta categoria gostam de sentirem-se estimuladas e desafiadas por oportunidades de alto risco. Suas principais características são:

- . busca contínua de trabalhos exitantes - as pessoas deste grupo procuram trabalhos novos onde possam experimentar suas qualidades profissionais e expandi-las. São pessoas que não gostam de trabalhos rotineiros, procuram enfrentar situações inéditas, solucionar problemas organizacionais ou técnicos, buscar novas áreas de conhecimento etc;
- . desenvolvimento de habilidades de persuasão - neste grupo as pessoas tendem a desenvolver habilidades para transformar idéias que parecem inviáveis em idéias aceitáveis pelos outros;
- . estão sempre prontas para enfrentar um novo desafio.

Obter Equilíbrio

As pessoas classificadas nesta categoria procuram continuamente manter um equilíbrio adequado entre as obrigações do trabalho, relações sociais e auto-desenvolvimento, procurando tornar o trabalho interessante e ao mesmo tempo pouco absorvente. Estas pessoas procuram por empresas e ocupações que lhes permitam conciliar seu "portfolio" de interesses. São pessoas pouco dispostas a negociar um desequilíbrio neste arranjo, por mais tentadoras que possam ser as ofertas.

CAPÍTULO 3

PAPEL DA EMPRESA NO GERENCIAMENTO

DE CARREIRA

INTRODUÇÃO

Vamos trabalhar neste capítulo o processo institucional de administração de carreiras, que estamos aqui denominando de gerenciamento de carreira. Este processo institucional engloba o conjunto de políticas e práticas utilizados pela empresa e pelas pessoas para desempenharem seus papéis na administração de carreiras.

No capítulo anterior exploramos o papel das pessoas, procuraremos aqui aprofundarmos a reflexão acerca do papel da empresa no gerenciamento de carreiras, ou seja, na construção e manutenção de processos institucionais de administração de carreiras

Em meados da década de 70 desenvolvemos estudos para conhecer e analisar o gerenciamento de carreiras em empresas vistas, na época, como sendo de vanguarda na gestão de recursos humanos. Este estudo foi desenvolvido em conjunto com profissionais da Área de Recursos Humanos de empresas de grande porte. Nossa surpresa foi verificar que as empresas com sistemas de gerenciamento de carreira mais estruturados movimentavam seus funcionários, horizontal, vertical e diagonalmente, sem qualquer participação dos mesmos. O contato com os funcionários nessas empresas limitava-se à pesquisa de suas qualificações para preencher os pré-requisitos indispensáveis para assumir esta ou aquela posição. O curioso foi constatar que as pessoas assumiam uma atitude de aceitação resignada dos planos de carreira que lhes eram apresentados (DUTRA E GONÇALVES-88). Constatações desta mesma natureza podem ser encontradas em Hall (76) ao referir-se às práticas predominantes nas empresas americanas.

Esse quadro lembra as Parcas ou Moiras da mitologia grega, filhas de Têmis e irmãs das Horas, que se ocupavam em gravar nos muros do Palácio de Bronze do Olimpo os destinos da humanidade. "Sentadas em tronos resplandecentes de luz, vestindo roupagem branca, recamadas de estrelas, as deusas fiavam, também, os dias dos mortais, fixando-lhes o destino" (MEUNIER-61). Infelizmente este conceito de gerenciamento de carreira encontra-se ainda muito enraizado na prática da empresas brasileiras.

A crescente consciência das pessoas acerca de suas próprias carreiras choca-se com o despreparo por parte das organizações. Este despreparo manifesta-se na forma autoritária como as empresas pensam a questão da carreira de seus quadros, na ausência de competência para o gerenciamento de carreiras, tanto pela inadequação de políticas e práticas específicas quanto pela falta de competência técnica e gerencial, e na desagregação entre o pensar o desenvolvimento da organização e o pensar o desenvolvimento de seus recursos humanos.

Fatalmente este choque entre os interesses individuais e o despreparo das empresas gerará a necessidade de se repensar a gestão de recursos humanos como um todo. A reflexão sobre o gerenciamento de carreiras poderá ser uma das grandes contribuições neste sentido.

A concepção do gerenciamento de carreira tem variado, tanto ao nível teórico-conceitual como ao nível da sua aplicação nas empresas, em função das estruturas e estratégias organizacionais predominantes.

Deste modo, onde predominam estruturas mais hierarquizadas e uma maior rigidez organizacional a carreira é entendida como vinculada à estrutura. É a empresa que estabelece, de forma unilateral, suas necessidades de quadro e as oportunidades. Nas empresas menos organizadas as carreiras são deixadas ao acaso. Como consequência muitos trabalhadores em posições não qualificadas ou semi-qualificadas não conseguem visualizar qualquer perspectiva de carreira, encarando suas posições como definitivas até o fim de sua vida profissional. Geralmente são posições onde o trabalho é repetitivo, aborrecido, superestruturado, confinado e que não apresenta qualquer desafio. (DUTRA-91 e HALL-76)

De outro lado, nas empresas onde, frente a crescente complexidade técnica e organizacional, as estruturas e estratégias que prevalecem são as que oferecem maior flexibilidade e agilidade para adaptação aos estímulos ambientais, a visão de carreira é bem diferente. Nestas empresas há necessidade de trabalhadores mais qualificados e com maior mobilidade profissional. Como resultado o entendimento da carreira tem se caracterizado por dois aspectos:

-
- . é entendida como a sucessão de atribuições e responsabilidades assumidas por uma pessoa ao longo de sua vivência profissional;
 - . a responsabilidade pela administração de carreira deve ser compartilhada entre a empresa e a pessoa.

Vamos analisar o primeiro aspecto. Ao entendermos a carreira como uma sucessão de atribuições e responsabilidades, estamos assumindo que alguém movimentou-se em sua carreira quando teve seu espaço ocupacional: ampliado ou enriquecido; modificado, com a troca de funções ou atribuições; ou totalmente alterado, assumindo outra configuração. Isto representa uma grande alteração dentro dos parâmetros de gestão de pessoas, estamos assumindo também que uma pessoa ao ter o seu espaço organizacional enriquecido ou ampliado deve ter acesso a diferentes níveis salariais e/ou de benefícios sem alterar necessariamente a nomenclatura de seu cargo ou o seu nível hierárquico. Ou seja, a carreira independe do cargo ou da estrutura organizacional, vincula-se a padrões de responsabilização, atribuições e exigências sobre as pessoas. Padrões estes originados da adequação entre necessidades organizacionais e capacidade das pessoas. ²

O segundo aspecto é fruto de mudanças nos padrões de relações de trabalho que vêm sendo adotado pelas empresas, particularmente por aquelas expostas a pressões concorrenciais mais acirradas. Para que estas empresas insiram-se em seus mercados com vantagens competitivas necessitam engajar e comprometer as pessoas com os resultados de seu trabalho. Este engajamento e comprometimento não pode ser obtido apenas pela vontade da empresa, ou seja, não pode ser decretado ou imposto ao trabalhador, trata-se de um processo intrínseco, resultado da motivação da pessoa para executar o seu trabalho (ARCHER em BERGAMINI e CODA-90), de seus valores (THÉVENET - PRELO) e de seus talentos e habilidades (SCHEIN-77).

(2) O detalhamento das técnicas utilizadas na construção de Sistemas de Administração de Carreiras centradas em padrões de responsabilidade, atribuições e exigências sobre pessoas encontra-se descrito no capítulo 5 deste trabalho.

-
- * O fato de uma das questões mais delicadas na relação da pessoa com a organização ser aquela relativa ao seu futuro profissional e a crescente necessidade da empresa envolver os seus trabalhadores tem levado, de um lado, a uma reflexão teórica mais profunda sobre a Administração de Carreiras como um instrumento para conciliar expectativas de desenvolvimento da empresa e as expectativas de crescimento profissional e pessoal de seus trabalhadores. De outro lado tem levado as empresas mais vanguardistas a estabelecerem processos de gestão compartilhada de carreira, onde as pessoas são responsáveis pelo seu planejamento de carreira e a empresa pelo gerenciamento de oportunidades.

Levando em conta que o futuro reserva um lugar privilegiado para as empresas com maior flexibilidade e agilidade para adaptação vamos caracterizar o gerenciamento de carreira como sendo o planejamento das necessidades da empresa e seu contínuo ajuste: às turbulências do ambiente externo e interno e conseqüente revisão de estratégias e táticas negociais e organizacionais; às necessidades e expectativas de desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas que trabalham no interior da empresa e às ofertas de profissionais pelo mercado.

A instrumentalização do gerenciamento de carreira é efetuada pelos processos sucessórios. Estes processos oferecem o suporte técnico e metodológico aos ajustes necessários ao planejamento de necessidades da empresa. Por este motivo daremos uma grande ênfase ao processo sucessório como caracterizador do papel da empresa na Administração de Carreiras.

Para uma compreensão mais profunda do gerenciamento de carreira deve-se levar em conta a forma como se dá a socialização das pessoas em suas ocupações, quer no momento de ingresso na organização, quer quando assumem um novo conjunto de atribuições e responsabilidades. Neste capítulo trataremos, também, das estratégias de socialização desenvolvidas pelas empresas e seus efeitos sobre a Administração de Carreiras.

PROCESSOS SUCESSÓRIOS

Segundo Pontes (88) um plano de sucessão é a extrapolação de uma situação presente para uma futura. "Verifica os possíveis substitutos para as vagas futuras. Deve indicar pelo menos dois prováveis candidatos às vagas futuras. O estudo destes candidatos advém do inventário dos recursos humanos internos" (pág 44).

O plano de sucessão, de acordo com a proposta de Pontes (ver figura 3.1), pressupõe os seguintes aspectos:

- . a possibilidade de uma projeção de vagas futuras a partir da manutenção ou da modificação planejada da estrutura organizacional;
- . o vínculo da carreira ao conjunto de cargos da empresa organizado de forma atrelada ao desenho organizacional;
- . um alto nível de adesão das pessoas às determinações de encarreiramento efetuadas pela empresa.

As condições necessárias para a aplicação com efetividade de um plano de sucessão pressupõe uma empresa razoavelmente estável, em um mercado também estável, e composta por pessoas dispostas a abrir mão de suas expectativas individuais em prol das expectativas da empresa. Verificamos que são condições cada vez menos prováveis no mundo atual e futuro. Podemos concluir que o espaço para planos de sucessão com esta concepção deve restringir-se cada vez mais.

Walker (80) critica concepções de plano de sucessão, como a defendida por Pontes, denominando este tipo de prática como planejamento de recolocação interna (ver figura 3.2). Walker argumenta que o planejamento de recolocação interna apresenta as seguintes limitações:

- . os atuais e futuros requisitos para as posições a serem substituídas são pouco considerados;
- . a identificação dos substitutos é muito subjetiva;

-
- . o planejamento é orientado verticalmente, não demonstrando as possibilidades horizontais e diagonais;
 - . não há participação das pessoas neste processo;
 - . são processos episódicos, havendo um exercício de decisão anual e a geração de um documento estático.

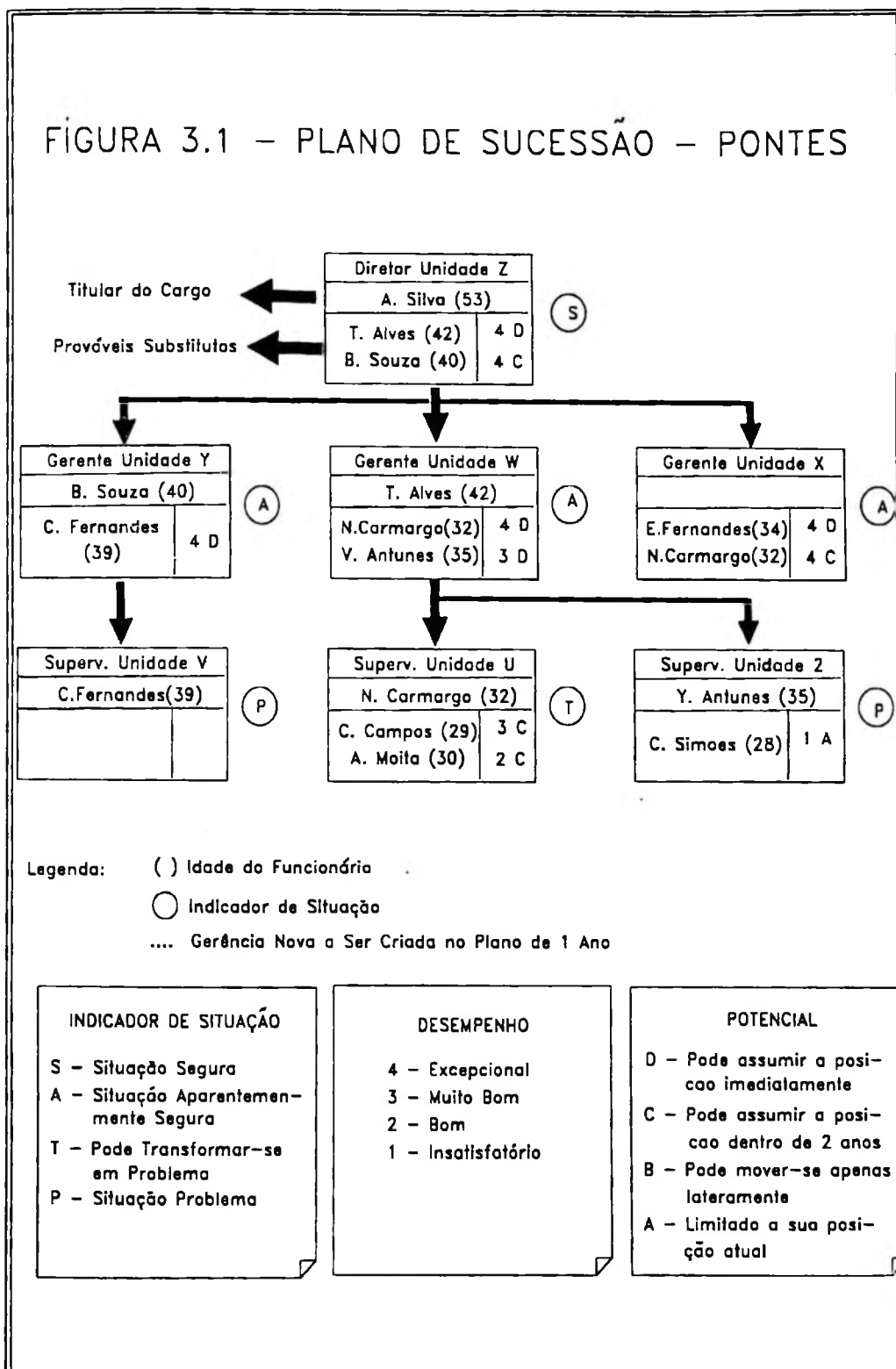
A crítica de Walker é importante porque o entendimento do plano sucessório no Brasil tanto por teóricos como por profissionais especializados na gestão de recursos humanos tem a abrangência restrita descrita pelo autor.

Walker (WALKER-80, pág 286 e seguintes) defende o planejamento da sucessão como um processo contínuo que deve estimular uma reflexão estruturada sobre as necessidades futuras da empresa em termos dos seus recursos humanos-chave, envolvendo maior flexibilidade em relação a planos de "manpower" ou planos de realocação interna. O autor acredita que esta flexibilidade é obtida a partir de um envolvimento no processo dos diferentes níveis da estrutura organizacional e no estímulo a que as pessoas planejem as suas carreiras. Os contraste entre os planos de realocação interna e o plano de sucessão é apresentado no quadro 3.1. As reflexões efetuadas por Walker são ampliadas por London e Stumpf (82) ao discutirem as decisões tomadas pela empresa para promover as pessoas em seu interior. Estes autores acreditam que as decisões sobre a indicação de pessoas para novas posições devam ser cercadas dos seguintes cuidados:

- . não devem ser suportadas única e exclusivamente no sentimento da chefia imediata da posição aberta, devem ser balizadas por diretrizes estabelecidas pela empresa e devem envolver, sempre que possível, um grupo de gestores;
- . devem ser levadas em conta as pretensões e inclinações pessoais dos candidatos à nova posição;
- . as escolhas devem ser efetuadas pensando na empresa que se quer amanhã e não a que se tem hoje.

Para que estes cuidados sejam factíveis é importante que as decisões possam ser suportadas pela reflexão da empresa acerca de seus objetivos, estratégias organizacionais e negociais e princípios de atuação.

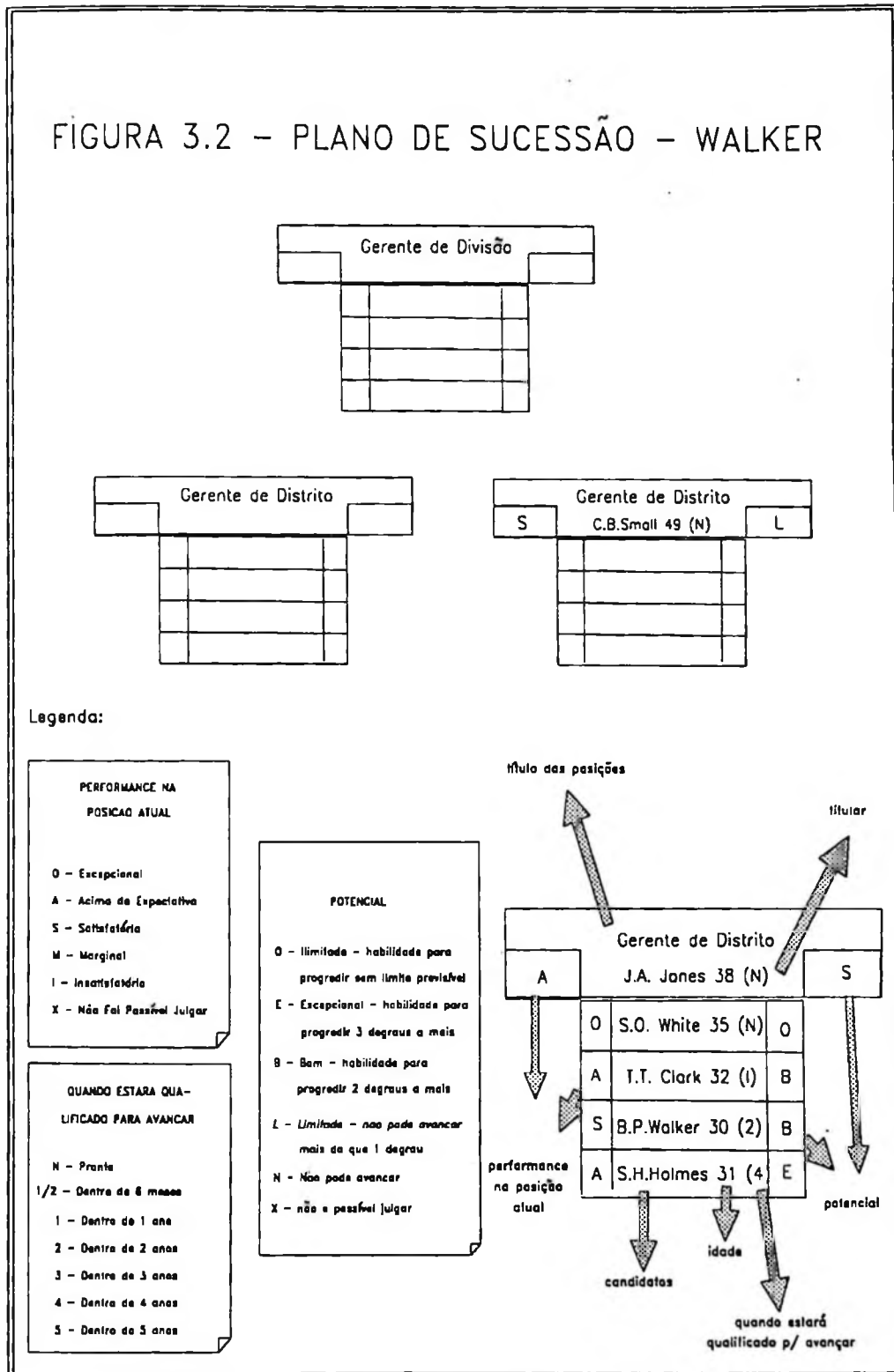
FIGURA 3.1 – PLANO DE SUCESSÃO – PONTES



extraído de PONTES, B.R. - "Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal" - LTR

- São Paulo - 1988.

FIGURA 3.2 - PLANO DE SUCESSÃO - WALKER



extraído de WALKER, James W. - "Human Resource Planning" - McGraw Hill - New York, EUA - 1980.

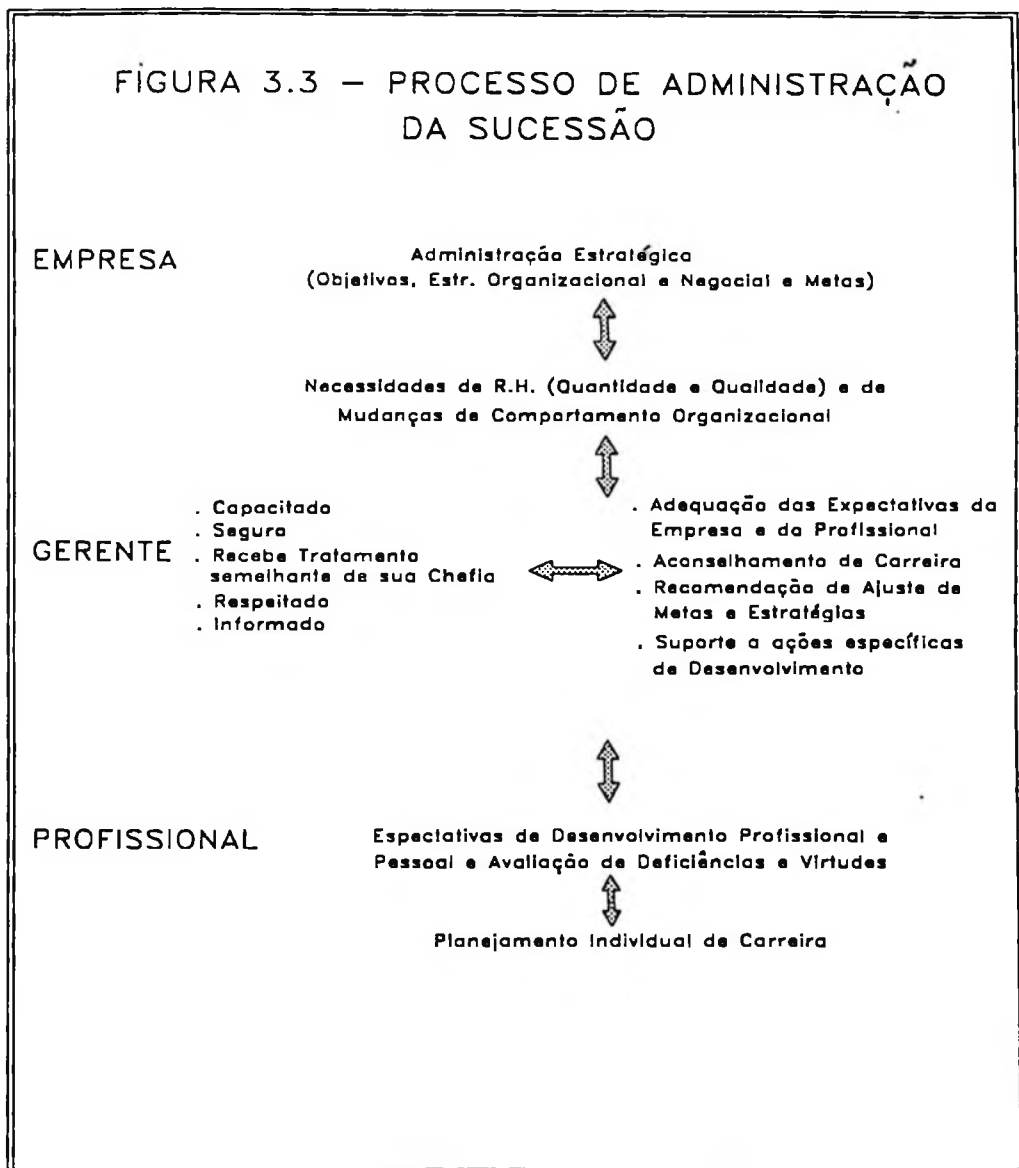
**QUADRO 3.1. - CONTRASTES ENTRE RECOLAÇÃO INTERNA E
SUCESSÃO**

VARIÁVEL	RECOLOCAÇÃO INTERNA	SUCESSÃO
Abrangência	. de 0 a 12 meses	. de 12 a 36 meses
Prontidão	. os melhores candidatos avaliados	. candidatos com melhor potencial de desenvolvimento
Nível de Comprometimento	. candidato previamente definidos	. análise das possibilidades quando uma necessidade organizacional surge
Foco do Planejamento	. linhas verticais de sucessão dentro das unidades ou ocupações	. desenvolvimento de um "pool" de talentos: candidatos com capacidade para assumir qualquer posição
Desenvolvimento do Plano de Ação	. usualmente informal: resume-se a um reporte da situação existente	. especifica planos e objetivos para cada pessoa
Flexibilidade	. limitado na estrutura do plano, embora as decisões envolvam um grande leque de possibilidades	. os planos concebidos com flexibilidade, objetivando promover o desenvolvimento e pensando sobre todas as alternativas
Aplicação	. as decisões gerenciais são baseadas em observações e experiências pessoais	. os planos são resultados de dados e discussões de muitos gerentes
Como os Candidatos são Avaliados	. observação da performance no trabalho, demonstração de competência e progresso na ocupação atual	. avaliação múltipla de diferentes gerentes sobre os candidatos em várias situações de trabalho.

extraído de WALKER, James W. - "Human Resource Planning" - McGraw Hill - New York, EUA - 1980, pág. 285.

London e Stumpf (82) abordam ainda a importância dos gestores estarem preparados para dar suporte ao desenvolvimento de seus subordinados e a conciliar as necessidades da organização com as expectativas e necessidades de seus subordinados.

Com base nas reflexões de Walker e London/Stumpf e em experiências relatadas em artigos escritos por Stumpf (88), Steele (90) e Dutra (91) podemos estabelecer o seguinte esquema para o processo de administração da sucessão, apresentado na figura 3.3.



De um lado temos a empresa definindo suas necessidades de recursos humanos, tanto em termos de quantidade como de qualidade, e eventuais necessidades de alteração de seu comportamento organizacional, tais como: filosofia de qualidade, atendimento a clientes, efetividade organizacional, etc. Estas necessidades são definidas a partir do estabelecimento de objetivos e metas dentro de um contexto de administração estratégica. De outro lado temos as pessoas com suas expectativas de desenvolvimento profissional e pessoal.

A compatibilização entre estes dois lados é extremamente complexa, sendo difícil encontrarmos um instrumento de planejamento que possa dar conta de seu dinamismo e das peculiaridades dos ajustes decorrentes. A compatibilização só é possível se for mediada pelo conjunto de gestores da empresa, em seus diferentes níveis.

Cabe portanto ao gestor a mediação das expectativas e necessidades da empresa e das pessoas. Esta mediação é caracterizada por:

- . recomendação de ajustes às metas e eventualmente até aos objetivos, no sentido de se otimizar as capacidades existentes e em desenvolvimento na organização;
- . aconselhamento de subordinados em relação às suas carreiras, orientando o melhor caminho para conciliar os objetivos individuais com as necessidades organizacionais;
- . suporte às ações específicas de desenvolvimento da capacidade técnica e gerencial de sua equipe e da empresa.

Para que o gestor possa desempenhar o papel de mediador é fundamental que esteja capacitado e que esteja em um ambiente estimulador e seguro para tanto. Portanto, são condições necessárias ao gerente:

- . sentir-se seguro a respeito dos objetivos e expectativas da empresa e do seu papel neste processo;
- . estar constantemente informado sobre tudo que lhe diga respeito e a sua equipe;

-
- . receber o mesmo tratamento de seus superiores que espera-se tenha com seus subordinados;
 - . sentir-se respeitado como pessoa pela organização, para transmitir este respeito na relação com seus subordinados;
 - . estar continuamente sendo estimulado a desenvolver-se e aos seus subordinados.

Caso a administração do processo sucessório e do crescimento das pessoas no interior da organização não seja efetuado de forma dinâmica e flexível teremos as seguintes disfunções:

- . o plano de sucessão projetará a mesma organização para o futuro e as mesmas exigências sobre as pessoas em termos de capacitação e comportamento;
- . condicionará as decisões a um plano previamente estabelecido inibindo a capacidade de ajustes necessários a gestão das pessoas e do negócio.

Neste caso o plano de sucessão pode facilmente transformar-se numa camisa-de-força para a empresa. Surge então a seguinte pergunta: Por que as empresas insistem em tratar a sucessão desta forma restrita? A resposta está no fato que, na forma restrita, o plano de sucessão torna-se um instrumento muito potente para a reprodução da estrutura de poder existente no interior da empresa. Sua concepção está em linha com as necessidades de controlar o acesso das pessoas às posições dominantes, identificar pessoas que não ameacem as relações de poder existentes e estabelecer um processo de competição que garanta um certo controle sobre o comportamento das pessoas. Verificamos, portanto, que a implementação de um conceito e instrumentos de gestão mais flexíveis e dinâmicos implica na revisão dos padrões comportamentais e políticos da organização. Isto porque não é possível conciliar as necessidades de controle da empresa e manutenção do "status quo" com suas necessidades de flexibilização e envolvimento das pessoas.

Os instrumentos que deverão prevalecer nos próximos tempos serão aqueles de transição, que procurem conciliar demandas antagônicas ao mesmo tempo em que oferecem suporte para novos padrões comportamentais da organização. Este assunto será explorado com maior profundidade na Parte II deste trabalho.

SOCIALIZAÇÃO NA OCUPAÇÃO E NA EMPRESA

Outra questão que está muito ligada à discussão da carreira e sucessão são as formas de socialização. Hugles (58) argumenta que as pessoas quando ingressam em suas ocupações ou em empresas têm um choque de realidade, ou seja, o confronto com a realidade idealizada e a real. O processo de aprendizagem do trabalho não implica apenas em incorporar uma nova habilidade mas também em apreender novas regras de convivência, novas formas de utilizar o arsenal de conhecimentos e experiências, uma nova linguagem etc. A este processo Van-Maanen (77) e Schein (78) chamam de socialização na ocupação e na empresa. Van Maanen acredita que a carreira pode ser entendida como um processo de sucessivas socializações, representando para a pessoa o resultado de formas de comportamento internalizadas e referências históricas aplicadas para balizar exposições futuras. Schein explora a questão da socialização dentro do processo de aprendizado de uma nova ocupação ou papel organizacional, servindo de base para a elaboração de um "contrato psicológico". Este contrato caracteriza-se pela conciliação de expectativas entre a pessoa e a empresa.

Van Maanen (em FLEURY e FISCHER-89) em outro texto trabalha esta questão discutindo várias estratégias de socialização organizacional ou "processamento de pessoas", referindo-se "...à maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, papéis ou status nas organizações são estruturadas por outras pessoas dentro da organização...A administração pode selecionar modelos de processamento de pessoas de forma consciente ou inconsciente. Essas estratégias podem simplesmente representar precedentes assumidos como certos, estabelecidos no passado de uma organização...Sem considerar o método de escolha, entretanto, qualquer modelo de socialização dado representa um conjunto identificável de eventos que trarão certas conseqüências de comportamento e de atitudes mais prováveis do que outras. É possível, por essa razão, identificar os vários métodos de processamento de pessoas e avaliá-los em termos de suas conseqüências sociais."(pág 45 e 46). O autor para analisar estas estratégias parte das seguintes pressuposições:

-
- . as pessoas em estado de transição encontram-se naturalmente ansiosas, estando mais predispostas a aprender as exigências funcionais e sociais de seu novo papel o mais rapidamente possível;
 - . o processo de aprendizagem não ocorre num vácuo social, ao contrário, existem versões sobre as exigências do trabalho, onde superiores, colegas, subordinados, clientes e outros participantes do trabalho apóiam, orientam, impedem, confundem ou pressionam a pessoa que está aprendendo um novo trabalho, passando-lhe um senso de realização e competência ou de fracasso e incompetência;
 - . a estabilidade e produtividade de uma dada organização depende da forma como as posições são transferidas de geração a geração.

Como estratégias de socialização o autor apresenta as seguintes:

- . formais e informais;
- . individuais e coletivas;
- . sequenciais e não sequenciais;
- . fixas e variáveis;
- . socialização por competição;
- . em série ou isoladas;
- . socialização através de investidura ou despojamento.

Embora as pessoas tenham um papel ativo em sua própria socialização, têm a concepção sobre seu papel no trabalho muito influenciada por estas estratégias.

Segundo Van Maanen, boa parte do controle sobre o comportamento da pessoa nas organizações é resultado direto da maneira pela qual a pessoa é processada. O autor ao focar os pontos de ruptura ou de transição na carreira de uma pessoa, escolheu aspectos que representam ângulos privilegiados para se conhecer como as organizações moldam os desempenhos e as ambições de seus membros.

Estas estratégias para processamento de pessoas podem ser observadas nos trabalhos de Segnini (88) e Pagès (87). Segnini ao analisar o sistema de carreira

fechada do BRADESCO, onde o escriturário pode (e deve) sonhar em ser presidente, aponta como são montados os filtros de entrada no banco, os filtros de acesso a posições de maior nível hierárquico e os processos de adestramento. "Através da competição, procura-se elevar individualmente a produtividade dos funcionários, assim como as demonstrações de dedicação ao trabalho e obediência às normas. Como prêmio, a organização acena com a possibilidade do contínuo sonhar com a presidência, reforçada pelo ideário da importância da origem social modesta, semi-analfabeta. O triunfo expresso pelos cargos mais elevados é sinal de virtudes e capacidades superiores. Os que não conseguem subir são considerados incapazes frente às qualidades necessárias e passam a ter a obrigação de obedecer àqueles cujo êxito lhes confere o direito de mandar."(págs. 76 e 78)

Pagès aponta as políticas e práticas de gestão de recursos humanos como sendo práticas ideológicas e que são utilizadas como processos de mediação da relação entre pessoa e organização nos níveis econômico, político, ideológico e psicológico. Analisa a filial francesa de uma empresa multinacional americana, onde foca as características de carreira fechada e a proposta de pleno emprego desta empresa. A partir deste foco discute as práticas de processamento das pessoas e a transferência do controle comportamental para dentro das próprias pessoas. Pagès discute, ainda, como da necessidade de reconhecimento por parte das pessoas e da valorização do sucesso são derivados vários processos de subordinação da pessoa à organização. "A ideologia do sucesso permite poupar a imposição e, portanto, as atitudes repressivas, transformando o máximo de energia individual em força de trabalho. A partir deste deslocamento, o ser explorado pela empresa torna-se como que um objetivo para o indivíduo. Os sacrifícios que a promoção exige são eliminados pelo valor que ela representa, pela imagem que reveste." (pág 141)

A discussão dos processos de socialização é importante para ampliarmos a compreensão do gerenciamento de carreira nos seguintes aspectos:

Construção de Expectativas em Relação a Carreira na Ocupação e/ou na Empresa

A construção de expectativas se dá na medida em que a pessoa constrói o seu universo simbólico (BERGER e LUCKMANN-78 e SCHUTZ-79) sobre a ocupação e/ou empresa. Os rituais de entrada e o processo de socialização representam um papel importante na construção deste universo simbólico, gerando:

- . definição de padrões de sucesso internos e externos à pessoa;
- . percepção de quais talentos e habilidades pessoais são associados a competência na ocupação e/ou empresa;
- . identificação das condutas, das posturas e da linguagem adequadas;
- . reconhecimento por parte da pessoa de preferências profissionais.

Estabelecimento de um Contrato Psicológico entre a Pessoa e a Empresa

Schein (78) argumenta que se estabelece um compromisso entre a pessoa e a empresa na medida em que:

- . as pessoas passam a conhecer a si próprias e as possibilidades que sua relação com a ocupação e/ou empresa oferece;
- . a empresa estabelece com clareza as suas necessidades e consegue identificar as capacidades individuais para atendê-las.

Este compromisso não é formal e é continuamente refeito. Schein chama este compromisso de "contrato psicológico", o qual se estabelece na medida em que é definido o que a pessoa deve oferecer em termos de esforço e contribuição e o que receberá em termos de oportunidades de desenvolvimento, maiores salários e benefícios, acesso a posições de maior relevância profissional etc.

Para que sejam colhidos os melhores frutos deste contrato e para que o processo de socialização seja eficaz Schein recomenda:

- . oferecer um trabalho desafiador o mais cedo possível;

-
- . assegurar que o novato obtenha informações contínuas acerca de sua atuação;
 - . estimular no novato uma postura coerente com aquela que ser-lhe-á cobrada mais tarde. "Não é incomum encontrarmos nas organizações diferentes valores para diferentes níveis hierárquicos, como por exemplo, a alta gerência pode valorizar a criatividade e a iniciativa mas sua atuação pode criar um clima para a média gerência e posições subordinadas que estimula a conformidade e a obediência"(pág. 108).

Manutenção ou não da Integridade Individual

A discussão que se abre aqui é o quanto interessa para a empresa desenvolver processos de socialização que forcem a conformidade das posturas individuais a padrões pré-determinados pela mesma. A mudança de paradigmas, gerando mudanças em vários aspectos da vida das pessoas e das empresas; a rapidez crescente com que produtos e processos produtivos tornam-se obsoletos; a qualificação das exigências do mercado consumidor; a globalização do mercado, alterando as malhas e padrões de competição etc,(VIANNA-92) força a emergência da empresa excelente, constantemente adaptando-se às exigências e ao ritmo de mudança do mercado. As empresas que não conseguirem adaptar-se perderão vantagens competitivas, sendo jogadas para segmentos menos competitivos ou perdendo participação de mercado. Este quadro tem empurrado as empresas a perseguirem posturas gerenciais mais centradas na criatividade empreendedora e menos centradas na obediência e disciplina (FISCHER-92).

Neste contexto é fundamental retratar o diálogo que se estabelece entre Fleury e Zarifian (em FLEURY-92), onde, ao discutir estratégias de mudança adotadas por empresas brasileiras, questiona os seguintes pontos:

- . o quanto os referenciais de modernidade adotados pelas empresas as coloca em condições de tornarem-se ou manterem-se competitivas?
- . o quanto a ruptura com o taylorismo está gerando uma proposta realmente inovadora?

Utiliza para tanto a distinção estabelecida por Zarifian entre empresas qualificadas e qualificantes. As empresas qualificadas apresentam como características: o trabalho em equipe ou em células; a autonomia delegada, redução dos níveis hierárquicos e aproximação entre funções meios e fins.

Nestas empresas, entretanto, pode persistir, por detrás da aparente modernidade, sérios problemas, na medida em que os critérios de seleção de pessoal privilegiam níveis sempre mais elevados de educação e qualificação, deixando de lado parcelas significativas da população, a empresa torna-se excludente, e na medida em que é incapaz de evoluir rapidamente, é desmotivante e é lenta para responder às mudanças torna-se uma empresa rígida.

A empresa qualificante, além das características da qualificada, apresenta as seguintes: centrada sobre a inteligência e domínio das situações de imprevisto; aberta para a explicitação da estratégia empresarial; favorece o desenvolvimento da corresponsabilidade em torno de objetivos comuns e dá um conteúdo dinâmico à competência profissional

Estas reflexões apontam para processos de socialização e de gerenciamento de carreira que procurem respeitar e preservar as características das pessoas procurando alavancá-las no sentido de um objetivo comum.

SUMÁRIO

Neste capítulo discutiu-se o papel da empresa na administração da carreiras. Este papel não se resume ao estabelecimento de processos de gerenciamento de carreira, mas caracteriza-se fundamentalmente por estabelecer os princípios que irão nortear as relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham.

Analisaram-se, ainda, os processos de socialização, cujas estratégias, segundo Van Maanen, podem ser estudadas a partir dos pontos de ruptura ou transição na carreira de uma pessoa. A compreensão destes processos é importante para que seja averiguada a consistência da atuação da empresa no gerenciamento de carreira.

A trajetória que foi feita até aqui, analisando os papéis das pessoas e das empresas na Administração de Carreiras, nos remete para a discussão sobre a administração compartilhada da carreira entre as pessoas e a empresa, que será objeto do próximo capítulo.

CAPÍTULO 4

PAPEL COMPARTILHADO ENTRE PESSOA E EMPRESA NA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRA

INTRODUÇÃO

Verificamos até aqui que cabe à pessoa desenvolver e implementar o seu planejamento de carreira. Cabe à empresa, de outro lado, definir os princípios e processos que irão reger o gerenciamento de carreira. A forma de conciliar estas duas ações é o objeto da parte II deste trabalho, onde exploraremos o Sistema de Administração de Carreiras. Antes, porém, acreditamos ser importante discutirmos a relação entre a efetividade da carreira individual e a efetividade da organização ³, as críticas efetuadas à teoria de carreiras e as tendências nesta área.

(3) Efetividade é segundo Nadler (83) a garantia de eficiência e eficácia ao longo do tempo.

EFETIVIDADE DA CARREIRA INDIVIDUAL E DA ORGANIZAÇÃO

O compartilhamento das decisões sobre carreira vem se apresentando como resposta às pressões sobre a organização para um maior envolvimento das pessoas com o seu trabalho, para tornar as pessoas mais responsáveis com seu futuro profissional, para a obtenção de uma contínua adequação do processo de desenvolvimento das pessoas às necessidades da empresa. Entretanto, há um grande fosso entre a idealização e a prática da gestão compartilhada da carreira, causado por resistências existentes nas pessoas e nas empresas. Segundo Hall (86) e Gutteridge (86) as resistências encontradas são:

Resistências nas Pessoas

- . algumas pessoas percebem o desenvolvimento de carreira como uma responsabilidade primária ou exclusiva da empresa;
- . alguns acham que a ascensão na carreira é uma questão de sorte, bastando estar no lugar certo na hora certa;
- . outros acreditam que, para fazer carreira, devem pular de empresa em empresa, uma vez que "santo de casa não faz milagre";
- . outros acham que não há sentido em se pensar no planejamento de carreira, uma vez que não dá para se prever o futuro; e, finalmente,
- . há aqueles que ao efetuarem sua auto-avaliação, inerente ao processo de planejamento de carreira, não têm coragem para encarar a si próprios ou relutam em efetuar as mudanças necessária ao seu plano de carreira.

Resistências nas Empresas

- . baixa apetência por mudança, traduzida por expressões do tipo: nós sabemos o que é melhor para nossos empregados, um Sistema desta natureza é muito custoso, este Sistema despertará expectativas irrealistas em nossos empregados etc;
- . resistência dos gestores em assumir o papel de mediador entre as necessidades da empresa e as expectativas de seus subordinados;

-
- . falta de legitimidade do Sistema, em função da forma como foi desenvolvido e implementado, fazendo com que as pessoas encarem o Sistema de Administração de Carreiras como mais um modismo da empresa;
 - . falta de persistência, com o abandono gradativo do Sistema na medida em que ele não traz resultados imediatos, os autores acreditam que são necessários pelo menos cinco anos para a consolidação do Sistema.

Hall (86) acredita que estas resistências serão cada vez mais brandas na medida em que as pessoas sejam pressionadas a uma revisão da posição em relação a sua carreira, como vimos no capítulo 2, e que as empresas descubram o paralelismo que há entre o seu sucesso e o sucesso das pessoas em suas carreiras.

O autor, em seu livro de 1976, desenvolveu uma análise profunda sobre o paralelismo que há entre a efetividade da organização e a efetividade da carreira individual (quadro 4.1).

QUADRO 4.1 – PARALELO ENTRE EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL E DE CARREIRA

Efetividade de Carreira

Efetividade Organizacional

Performance Profissional



Atendimento dos Objetivos Organizacionais

Atitude Positiva em Relacao a Carreira



Integração das Pessoas ao seu Papel Profissional

Adaptabilidade



Capacidade de Adaptação da Organização

Senso de Indentidade



Suporte à Identidade Organizacional e aos seus Padrões Culturais

extraído de HALL, Douglas - "Careers in Organization" - Goodyear Publishing Company California, EUA - 1976.

Este trabalho de Hall é importante por estabelecer uma análise da efetividade a partir de conceitos de sucesso na carreira individual. Para instrumentalizar sua análise estabelece quatro dimensões de sucesso na carreira, quais sejam:

- . **performance profissional**, traduzida geralmente por indicadores financeiros, principalmente salário absoluto e relativo, e também por número de subordinados, tamanho do orçamento sob sua responsabilidade, trajetória profissional etc. Esta categoria está vinculada a padrões externos de sucesso;
- . **atitude positiva em relação à carreira**, ou seja, como a pessoa percebe a sua carreira. São padrões internos de sucesso, traduzidos em resultados que a pessoa julga importante;
- . **adaptabilidade**, esta dimensão é traduzida pela capacidade da pessoa renovar-se, adequando-se às necessidades de mudança da natureza de seu trabalho ou ocupação. É comum verificarmos pessoas cuja ascensão na carreira se deu de forma meteórica para depois se reduzir a pó, por que a pessoa não conseguiu acompanhar as novas exigências sobre o seu trabalho;
- . **senso de identidade**, esta quarta dimensão é composta de dois componentes. O primeiro é o quanto a pessoa chegou inteira ao sucesso, ou seja, o quanto teve que abrir mão de valores fundamentais ao nível pessoal para obter o sucesso na carreira, portanto, o quanto se identifica com sua posição atual. O segundo é o grau de consistência de sua posição atual com sua carreira passada e com o que pretende para o seu futuro.

Esta proposta de Hall é inovadora, pois até então os autores pensavam o sucesso na carreira constituído apenas das duas primeiras dimensões. Ao acrescentar as duas últimas dimensões dá um caráter dinâmico ao sucesso na carreira, pensando este sucesso também em termos de futuro e não apenas em relação ao passado e presente.

Para construir o paralelismo entre a efetividade da carreira individual e a efetividade organizacional Hall (76) procura suporte em Argyris (75) e Parsons (60). Para Hall, Argyris acredita que uma empresa será efetiva se obtiver uma boa performance em três conjuntos de atividades essenciais: adaptação,

consecução de seus objetivos e integração das pessoas com seus papéis profissionais. Enquanto que Parson afirma que para a sobrevivência de qualquer sistema social ele deve apresentar uma boa performance em quatro funções: consecução de objetivos, adaptação, integração das pessoas às suas tarefas e preservação de padrões culturais, normas e valores no tempo. As três primeiras funções coincidem com as apresentadas por Argyris.

Antes de analisarmos o paralelismo apresentado por Hall, vale a pena analisarmos o texto de Argyris (75) ao qual Hall faz referência. O autor procura demonstrar a importância da contribuição das pessoas para a efetividade da organização, denunciar o despreparo das empresas para aproveitar esta contribuição e sugere parâmetros para que seja repensada a forma como o poder é distribuído, como se estabelecem as relações de trabalho e como funcionam os sistemas de gestão de recursos humanos.

Para Argyris as atividades essenciais de uma empresa são: consecução de seus objetivos, manutenção de sua estrutura interna e adaptação ao ambiente externo que a cerca. O autor acredita que uma determinada empresa aumenta a sua eficiência quando obtém maior produção com os mesmos insumos, mesma produção com os mesmos insumos ou qualquer uma das situações com regularidade. Relacionando-se esta definição de eficiência às atividades essenciais da organização Argyris acha lícito afirmar "que à medida em que aumentar a eficiência de uma organização, ela estará capacitada a colocar em prática suas três atividades essenciais num nível constante ou crescente de eficiência com os mesmos ou com menores insumos de energia ... o critério para avaliar a eficiência total da organização, portanto, é a integração das três atividades essenciais e o grau de energia necessário para executar essas três atividades em relação ao produto ou ao resultado" (págs. 140 e 141). A partir daí argumenta a respeito da importância do comportamento e da ação das pessoas para o aumento da eficiência da organização.

Na mesma linha que Argyris, Hall procura construir o paralelismo e discutir a interação existente entre o sucesso da pessoa e o sucesso da empresa.

Performance Profissional X Consecução dos Objetivos Organizacionais

Os símbolos externos de sucesso estão muito ligados ao aumento da capacidade das pessoas de gerar resultados para a empresa. Os sistemas de recompensa, os critérios internos de ascensão ou, ainda, os critérios para recrutamento e seleção levam em conta as realizações das pessoas e sua capacitação. As pessoas constroem seu sucesso na medida em que encontram formas para ajudar as empresas a atingirem seus objetivos com o menor dispêndio de energia possível, passando a valer mais para as empresas na medida em portam capacidade para tanto.

Atitude Positiva em Relação a Carreira X Integração das Pessoas ao seu Papel Profissional

Na medida em que a pessoa se percebe obtendo os resultados que desejava através de seu trabalho ou ocupação, torna-se mais satisfeita consigo própria e com a atividade que executa. Esta satisfação é transferida para o trabalho e para a empresa, dando sustentação a programas de trabalho que necessitem contar com o envolvimento das pessoas, tais como: programas de qualidade, produtividade, melhora das relações interpessoais etc.

Adaptabilidade da Pessoa X Capacidade de Adaptação da Organização

A adaptabilidade da pessoa em relação a sua carreira será tanto maior quanto mais ela estiver envolvida com o seu planejamento e quanto mais ela estiver disposta a efetuar as mudanças necessárias para adaptar seu desenvolvimento às demandas externas. De outro lado, a capacidade de adaptação e de inovação da empresa está muito ligada à forma como percebe os estímulos do ambiente e à velocidade e adequação da sua resposta.

A empresa moderna, face a grande pressão que recebe para contínua adaptação às mudanças do ambiente externo, necessita cada vez mais de

peças empreendedoras com sua carreira, peças que estejam sempre procurando aperfeiçoar-se. As peças acomodadas em seu sucesso ou que estacionaram num determinado patamar (plateau) de carreira vão interessar cada vez menos às organizações.

Senso de Identidade X Suporte a Identidade Organizacional e seus Padrões Culturais

As peças que conseguem preservar a sua identidade pessoal e profissional ao longo de suas carreiras, são peças que conseguem contribuir de forma mais efetiva para o aprimoramento dos padrões comportamentais da organização. Deste modo, a empresa consegue estar continuamente efetuando as alterações necessárias em seu comportamento de modo a reduzir a probabilidade de mudanças abruptas e traumáticas na organização.

AVALIAÇÃO CRÍTICA DA TEORIA ATUAL SOBRE CARREIRA

Como foi observado ao longo desta primeira parte do trabalho a discussão teórica e conceitual acerca da Administração de Carreiras é muito recente. Arthur, Hall e Lawrence (89) tentam dar o primeiro passo para constituir o que chamaram de **teoria de carreira** (career theory), caracterizando-a como "corpo de conhecimentos formado por todas as tentativas generalizáveis para explicar o fenômeno carreira"(pág. 9), usando o termo generalizável para distinguir a **teoria de carreira** de situações específicas, de experiências pessoais ou de práticas localizadas.

Estes autores editaram um livro de leituras (ARTHUR, HALL e LAWRENCE -89) especialmente encomendadas para estabelecer o diálogo com várias áreas do conhecimento humano relacionadas com a questão carreira. A tônica comum é que a carreira reflete uma relação dinâmica entre pessoas e organizações, sendo o estudo de carreira um estudo da mudança de pessoas, de organizações e da sociedade(KANTER-89). O resultado, entretanto, é um conjunto de retalhos que não conseguem ser costurados, o que em hipótese alguma deslustra a iniciativa, mas mostra o caminho árduo que têm pela frente todos quantos desejem investir neste campo do conhecimento.

Uma crítica arguta à **teoria de carreira** é efetuada por Schein (86), que levanta as seguintes questões:

Fracionamento do Campo de Estudo

Este campo cai entre várias disciplinas que procuram estudar o fenômeno carreira usando diferentes referenciais teórico-conceituais. Este quadro gera uma natural dificuldade para o diálogo entre as várias disciplinas. "Se os vários campos não compreendem as realidades reveladas pelos outros campos, nenhum consegue representar de forma acurada o que ocorre de fato nas organizações. Ou, pior, suas generalizações soarão como verdadeiras quando de fato não o são." (pág. 312)

Um Campo Ignora o Outro

Schein cita uma série de exemplos onde autores sequer mencionam trabalhos com preocupação semelhante desenvolvidos em outros campos de estudo. Naturalmente este é um sério problema para a evolução da teoria de carreira.

Viés Cultural

Os autores neste campo têm usado determinados conceitos como se eles fossem universais, quando muitos referem-se à realidade dos EUA. As empresas estão preparando seus gerentes para atuar em situações multiculturais, estimulando-os a pensar globalmente, mesmo que não tenham que se deslocar por outros países. Segundo Schein, o viés cultural e o fracionamento do campo, podem tornar a produção sobre a Administração de Carreiras uma produção restrita a uma sub-área, relevante apenas para seus componentes, em nada contribuindo para a construção de conhecimentos ou conceitos amplos o suficiente para serem significativos para a comunidade acadêmica e para os profissionais de empresa.

Falta de Integração entre Teorias e Conceitos

Esta falta de integração é consequência dos problemas anteriormente citados. Faz com que sejam encontrados conflitos de conceitos ou de modelos na literatura recente sobre carreira, além de se perder uma série de oportunidades para aprofundamento em determinadas questões.

Ênfase em Instrumentos e não no Processo

Schein critica a obsessão por instrumentos, programas, soluções normativas para lidar com problemas de carreira, quando o que importa é o como é feito e não o que é feito.

Estas críticas são importantes para balizarmos até onde andamos e o que temos pela frente.



TENDÊNCIAS PARA A DÉCADA DE 90

Schein em suas críticas aponta para algumas preocupações que estão sendo trabalhadas e devem ser merecedoras de grande preocupação durante os anos 90s, quais sejam:

- . buscar uma maior integração entre as várias áreas do conhecimento para formar uma teoria de carreira;
- . ampliar o diálogo entre os vários campos de estudo e entre pesquisadores no mundo inteiro;
- . criar um corpo de conceitos que possa dar lastro aos trabalhos e pesquisas sobre carreira.

Estas tendências são trabalhadas por Hall (86) e Arthur e outros (89). Revelam uma preocupação séria com os rumos da teoria de carreira.

De outro lado a organização moderna vem enfrentando novos tipo de problemas para administrar carreiras. Estes problemas apontam para novas preocupações neste campo de estudo, que por ser extremamente recente é ainda muito sujeito aos modismos e é freqüentemente instado a dar respostas a problemas emergentes. Esta foi a tônica da produção durante os anos 60s e 70s, onde observamos a preocupação e menção obrigatória sobre: carreira do casal, carreira da mulher, eliminação do "plateau" profissional etc.

Para os anos 90s assistiremos algumas modificações nas pessoas, nas relações sociais e na natureza das organizações que gerarão novas e grandes pressões sobre a gestão de recursos humanos e sobre a administração de carreiras em particular.

Nas Pessoas

Percebe-se hoje um aumento da longevidade das pessoas, com perspectivas que aumente mais com o aperfeiçoamento da medicina e da proteção social. Durante o 15º Congresso Anual do "The Best of America - Human Resource"

realizado em fevereiro de 92 em Tampa, EUA, foram apresentados dados que indicam o deslocamento do ápice de carreira dos 40 para os 50 anos de idade. Espera-se que as pessoas permaneçam mais tempo no trabalho. Curiosamente as pessoas sentem-se estimuladas a permanecerem mais também. Este fenômeno exige uma revisão dos conceitos de "middle e late career", conforme descrevem Rosen e Jerdee (88), com o objetivo de pensar no aproveitamento do poder de contribuição que têm as pessoas que, no conceito atual, estão prestes a se aposentarem.

Nas Relações Sociais

As alterações no ciclo biológico das pessoas altera também as expectativas sociais sobre elas, como por exemplo o próprio conceito de velhice, terceira idade etc. As pessoas estão sendo estimuladas a estarem continuamente se aperfeiçoando e se desenvolvendo, a estarem sendo útil, mesmo durante a velhice. Provavelmente assistiremos, nos próximos anos, as pessoas ingressando no mercado de trabalho, constituindo família e retirando-se da atividade profissional predominante mais tarde do que fazem atualmente. Hoje verificamos apenas alguns sintomas destas mudanças, as quais tendem a se aprofundar até a metade da década nos países desenvolvidos. Embora estas considerações sejam especulativas com base na literatura de futurólogos, são compartilhadas por profissionais de planejamento estratégico preocupados com a construção de cenários para os anos 90.

Nas Empresas

As empresas tendem para uma maior complexidade técnica e organizacional, como forma de responder às exigências do mundo moderno, exigindo cada vez mais das pessoas que compõe seus quadros. Como uma tendência já sentida nos países desenvolvidos as pessoas tendem a investir mais em sua preparação formal, retardando sua entrada no mercado de trabalho.

Esta maior complexidade tem levado as empresas a pensar em carreiras que permitam às pessoas obterem maior "status" profissional sem necessariamente

ter que assumir posições gerenciais, são as carreiras paralelas que estudaremos na parte II deste trabalho.

As empresas na medida em que aumentam a sua complexidade necessitam de pessoas melhor preparadas, mais maduras e mais exigentes com a relação que estabelecem com a organização.

Estas tendências apontam para o crescimento da importância da reflexão sobre carreira e para a necessidade de investir-se no desenvolvimento de instrumentos de gerenciamento de carreira e de metodologias e técnicas para modelagem e implementação de Sistemas de Administração de Carreiras.

SUMÁRIO

Neste capítulo procuraremos efetuar uma discussão acerca de conceitos vinculados à administração compartilhada de carreiras. Discutimos ainda críticas e tendências da Administração de Carreiras.

Com este capítulo encerramos a apresentação do referencial teórico e conceitual deste trabalho, embora estaremos sempre dialogando com ele ao discutirmos o referencial prático e os estudos de caso.

Na próxima parte deste trabalho estaremos desenvolvendo o referencial prático, o qual separamos do referencial teórico apenas para tornar mais clara nossa apresentação, uma vez que é muito difícil estabelecer uma linha divisória entre ambos.

PARTE II

**A ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS COMO UM
INSTRUMENTO DE GESTÃO**

APRESENTAÇÃO DA PARTE II

Nesta parte do trabalho procuraremos construir o referencial necessário para a análise dos instrumentos e técnicas utilizados para a administração de carreiras; para a compreensão crítica das metodologias utilizadas para modelagem, implementação e revisão de Sistemas de Administração de Carreiras e para podermos analisar os casos apresentados na parte III deste trabalho.

Se na primeira parte nos concentramos na discussão da administração de carreiras de uma forma mais ampla, entrando em aspectos de aplicação prática apenas para exemplificarmos ou reforçarmos conceitos, nesta parte do trabalho temos como objeto principal de estudo a aplicação prática dos conceitos de administração de carreiras.

Para a construção deste referencial discutiremos no capítulo cinco as várias alternativas para a estruturação de um Sistema de Administração de Carreiras. No capítulo seis, em seqüência, discutiremos a inserção do Sistema dentro do contexto da gestão estratégica e integrada de recursos humanos. Com base nestes dois primeiros capítulos, analisaremos no capítulo sete as qualidades e limitações de propostas metodológicas para modelagem, implementação e revisão do Sistema nas empresas.

Para uma compreensão mais abrangente do instrumental utilizado para gestão de carreiras pelas empresas é fundamental discutirmos os limites da utilização do mesmo, ou como forma de desenvolver, harmonicamente, as pessoas e a empresa ou como uma forma sutil de manipulação. Este será o objeto do capítulo oito.

CAPÍTULO 5

**CONSTRUÇÃO DE ESTRUTURAS DE CARREIRAS:
ASPECTOS E LIMITAÇÕES TÉCNICAS**

INTRODUÇÃO

Quando as pessoas falam de planos de carreira têm em mente planos que deixam absolutamente claro as possibilidades de desenvolvimento profissional ou apontam com precisão o horizonte profissional. Associa-se, portanto, à idéia de plano de carreira a idéia de uma estrada plana, asfaltada e bem conservada, que se trilhada pela pessoa a conduzirá ao sucesso, à riqueza e à satisfação profissional. Quando olhamos para a realidade das empresas verificamos a carreira como uma sucessão de acontecimentos inesperados de parte a parte, ou seja, tanto para a pessoa quanto para a empresa. As pessoas quando olham para a frente vêem um caminho tortuoso, com várias alternativas e cheio de incertezas. A carreira deve ser pensada, portanto, como uma estrada que está sempre sendo construída pela pessoa e pela empresa. Deste modo, ao olharmos para a frente vamos sempre ver o caos a ser ordenado e quando olhamos para trás enxergaremos a estrada que já construímos. Uma empresa que administre de forma compartilhada as carreiras terá diante de si várias estradas sendo construídas.

Para uma empresa que trabalha com centenas, milhares ou dezenas de milhares de profissionais, seria impossível conciliar as diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais sem diretrizes, estruturas de carreira, instrumentos de gestão etc, ao que chamaremos de Sistema de Administração de Carreiras. Este Sistema não deve ser entendido como uma moldura na qual as pessoas devem obrigatoriamente se encaixar, mas sim como a estruturação de opções, como forma de organizar possibilidades, como suporte para que as pessoas possam planejar suas carreiras dentro da empresa.

Os autores têm apresentado diferentes posições quanto a caracterização do Sistema de Administração de Carreiras, quais sejam:

. Gutteridge(86) caracteriza como sendo um conjunto de instrumentos e técnicas que visam permitir a contínua negociação entre a pessoa e a empresa, conforme vimos no capítulo 4;

-
- . Walker (80) pensa o Sistema como um conjunto de procedimentos que permitam à empresa identificar as pessoas mais adequadas às suas necessidades e que permitam às pessoas planejar suas carreiras e implementá-las;
 - . London e Stumpf (82) procuram caracterizar o Sistema na mesma linha adotada por Gutteridge, enfatizando, porém, as questões de planejamento e acompanhamento das necessidades da empresa;
 - . Leibowitz e outros (86) caracterizam o Sistema de Administração de Carreiras como sendo constituído de diretrizes; instrumentos de gestão de carreira, integrados aos demais instrumentos de gestão de recursos humanos; estrutura de carreira e um conjunto de políticas e procedimentos que visam conciliar as expectativas das pessoas e da empresa.

Com base na contribuição destes autores podemos dividir o Sistema de Administração de Carreiras nas seguintes partes, com o objetivo de melhor estudá-lo:

Princípios

O Sistema deve estar assentado sobre princípios que representam os compromissos consensados entre a empresa e as pessoas. Embora estes princípios possam ser revistos ao longo do tempo, para ajustarem-se a novas necessidades, é pressuposto que sua alteração seja lenta, uma vez que dificilmente ocorrerá uma situação onde todos os princípios sejam integralmente revistos a um só tempo.

Os princípios garantem consistência, ao longo do tempo, para o Sistema, a qual ocorrerá se a revisão das demais partes do Sistema for sempre efetuada à luz dos princípios.

Estrutura de Carreira

A estrutura de carreira é o que dá concretude ao Sistema, na medida em que define a sucessão de posições, a valorização das mesmas e os requisitos de acesso às mesmas. Geralmente quando se desenha uma carreira se desenha sua estrutura, é uma carreira em linha, é uma carreira paralela em "Y", é uma carreira paralela múltipla etc. Neste capítulo procuraremos nos aprofundar na caracterização das várias composições possíveis de uma estrutura de carreira.

Instrumentos de Gestão

Os instrumentos de gestão suportam a relação contínua entre as pessoas e a empresa. São estes instrumentos que garantem o nível de informação das pessoas em relação a empresa e vice versa, que estimulam e oferecem o suporte necessário a que a pessoa planeje sua carreira, que permitem à empresa decidir sobre oportunidades de carreira e sobre a escolha de pessoas, que garantem os espaços necessários para que pessoas e empresa negociem suas expectativas e que suportam a revisão contínua do Sistema como um todo.

Trataremos os instrumentos com maior profundidade no capítulo 6, uma vez que os mesmos guardam uma íntima relação com os demais instrumentos de gestão de recursos humanos.

Papéis na Administração de Carreiras

Na parte I deste trabalho procuramos nos aprofundar na discussão dos diferentes papéis na administração de carreiras. Como estes papéis estão intimamente ligados aos outros componentes do Sistema, não foi possível tratá-los sem fazer referências aos mesmos. Deste modo, ao tratarmos dos princípios, da estrutura e dos instrumentos estaremos novamente discutindo papéis.

Dos autores que vêm trabalhando com Sistemas de Administração de Carreiras, um pequeno número tem se preocupado com a construção de estruturas de carreira. As referências feitas à estrutura de carreira são mais suportadas pelo relato e análise de casos do que pela construção de referenciais que possam ser generalizados para diferentes situações.

O principal objetivo deste capítulo é a construção de um referencial para a compreensão e estudo de estruturas de carreira, para a partir daí discutir os demais aspectos do Sistema de Administração de Carreiras.

Apoiando-nos nas contribuições oferecidas por Walker (80), London e Stumpf (82) e Leibowitz (86) verificamos que a estrutura de carreira dentro do Sistema tem as seguintes funções:

- . estabelecer e organizar o conjunto de expectativas que a empresa tem em relação às pessoas que nela trabalham. Estas expectativas podem estar organizadas em função da natureza dos trabalhos executados pelas pessoas, tais como: entrega de mensagens, desenvolvimento de produtos, gerenciamento dos recursos financeiros da empresa etc, ou em função do nível de capacitação pessoal e profissional que as pessoas possuem, tais como: formação em engenharia eletrônica com especialização em sinais óticos e 10 anos de experiência, especialista em gestão financeira com 15 anos de experiência, etc.
- . definir os níveis de valorização existentes entre os trabalhos de diferente natureza ou entre os diversos níveis de capacitação. Esta valorização é definida a partir da remuneração, benefícios, "status" etc, que a empresa está disposta a oferecer para cada pessoa em função da natureza do trabalho que executa ou em função de sua capacitação.
- . estabelecer os critérios de acesso de uma pessoa a um trabalho cuja natureza seja mais valorizada do que a do atual ou os critérios de graduação da capacitação pessoal e profissional de uma pessoa. Define, portanto, os critérios de mobilidade, enquanto valorização da pessoa em sua carreira.

. fixar critérios para a migração das pessoas entre diferentes ocupações; diferentes tipos de especialização técnica ou funcional; diferentes áreas, unidades ou regiões ou, ainda, diferentes tipos de carreira, tais como: gerencial, técnica, administrativa etc.

As pessoas que pensam a carreira como uma estrada pronta pela frente, certamente sentirão falta de mais uma função da estrutura de carreira, a de fixar trajetórias ou o horizonte profissional. Quando pensamos, no entanto, a Administração de Carreiras como um contínuo ajuste entre expectativas verificamos que a mesma deve fixar critérios de valorização e acesso às diferentes posições. Cabe às pessoas, conhecendo estes critérios, construir sua própria estrada. Esta posição é reforçada pelos trabalhos de London e Stumpf (82) e Walker (80).

Ainda com base nestes autores, verificamos que para desenvolver estas funções as estruturas de carreira apresentam-se com as seguintes características básicas:

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

Vamos agora aprofundarmo-nos nestas características básicas com o objetivo de reunirmos os elementos necessários para o desenvolvimento de um referencial acerca da estrutura de carreira.

SISTEMAS DE VALORIZAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO

O sistema de diferenciação utilizado para a estrutura de carreira é usualmente o mesmo utilizado para estabelecer diferenças de remuneração, os acessos a símbolos de "status" etc.

Segundo Lawler (90), os sistemas de diferenciação podem ser centrados no trabalho executado pelas pessoas (job-based) ou centrados na capacitação das pessoas (skill-based).

Os sistemas centrados no trabalho levam em conta apenas as características do cargo ou posição. Os diferenciais apresentados pelas pessoas que estão ocupando a posição não são levados em consideração. Estes sistemas usam geralmente as seguintes categorias de diferenciação:

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

Os sistemas centrados nas pessoas levam em conta a capacidade das pessoas, não importando o trabalho que executam (ALBUQUERQUE-82 e LAWLER-81 e 90). Este tipo de sistema usa geralmente as seguintes categorias de diferenciação:

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

Lawler (90) efetua uma análise crítica deste dois tipos de sistemas de diferenciação, a qual está apresentada no quadro 5.1. Quando observamos a realidade das empresas verificamos que a classificação proposta por Lawler não leva em conta possibilidades intermediárias, encontradas em algumas empresas, onde são minimizados os aspectos negativos sem perder os positivos.

Os sistemas centrados no trabalho (job-based), criticados por Lawler (90), estão estreitamente vinculados a cargos e a estrutura organizacional. Induzem, portanto, às seguintes idéias:

- . o cargo é o que importa num sistema de diferenciação, a pessoa não deve ser considerada;
- . os cargos devem ser valorizados em função do nível hierárquico que representam;
- . cargos de mesmo nível hierárquico devem ter uma mesma valorização;
- . a pessoa é valorizada em função do cargo que ocupa.

Com base nas considerações efetuadas por Argyris (75), Hall (76) e Lawler (81) sobre a relação que se estabelece entre a pessoa e empresa, onde o trabalho executado por alguém é função **das necessidades organizacionais e da capacidade da pessoa** (figura 5.1), podemos desenvolver o seguinte raciocínio:

- . Como as necessidades organizacionais e a capacidade das pessoas são dinâmicas podemos supor que estejam em constante ajuste. Desta forma na medida em que a pessoa amplia a sua capacidade vai recebendo da empresa incumbências mais desafiadoras. Amplia assim o seu conjunto de atribuições e responsabilidades, quer em termos quantitativos, quer em termos qualitativos;
- . Se entendermos este conjunto de atribuições e responsabilidades como sendo o **espaço ocupacional** de uma pessoa dentro da empresa, podemos dizer que a pessoa está alterando o seu **espaço ocupacional** - e não necessariamente o seu cargo - sempre que as necessidades organizacionais ou a sua capacidade forem alteradas;

QUADRO 5.1 - ANÁLISE DE SISTEMAS DE DIFERENCIAÇÃO CENTRADOS
NO TRABALHO E NA PESSOA

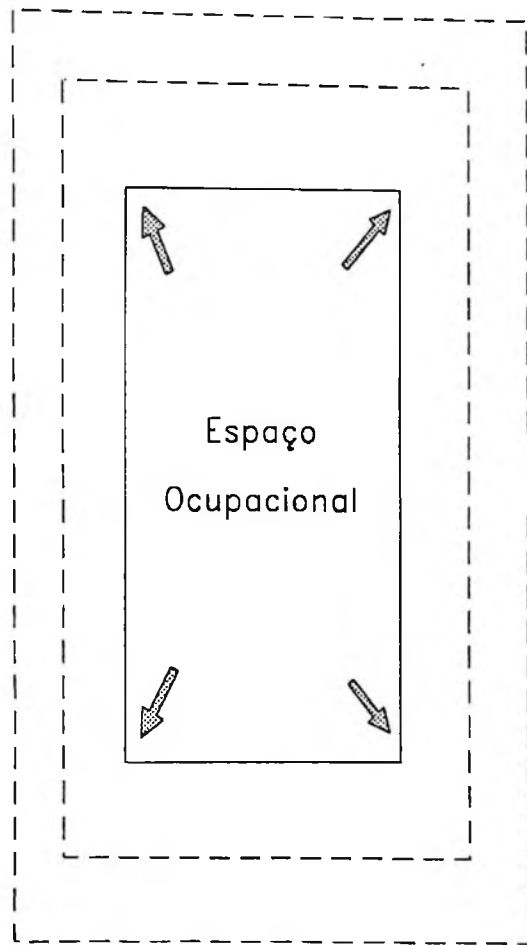
	CENTRADOS NO TRABALHO	CENTRADOS NA PESSOA
VANTAGENS	<ul style="list-style-type: none"> . Facilidade de comparação com o mercado. (a maioria usa sistemas centrados no trabalho) . Facilidade de aplicação. . Transmitem com mais facilidade a idéia de equidade. 	<ul style="list-style-type: none"> . Flexibilidade. . Estimula o envolvimento das pessoas com seu desenvolvimento. . Reforça a participação das pessoas.
DESvantagens	<ul style="list-style-type: none"> . Estimula a burocratização. . Implicitamente específica o que não fazer. . Reforça a estrutura hierárquica. . Despersonaliza as pessoas. . O foco da comparação salarial é mais interna do que externa à Empresa. . Desestimula à mudança organizacional. . Encorajam a constante valorização relativa dos cargos e/ou posições. . Estimula a desonestidade - as pessoas inflacionam as descrições de cargos. . Inflaciona os custos salariais. . Não estimula o desenvolvimento das habilidades pessoais. . Toma as promoções excessivamente importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> . Tendência de salários mais altos. . Dificuldade de comparação com o mercado. . Administração de pessoas com habilidades múltiplas. . Dificuldade de administrar habilidades obsoletas. . Estimulo à instabilidade ocupacional.

FÍGURA 5.1 – DEFINIDORES DO ESPAÇO OCUPACIONAL

Necessidades
Organizacionais



Capacidade das
Pessoas



-
- . Quando as necessidades organizacionais não são atendidas pela pessoa a empresa tende a procurar uma outra pessoa - interna ou externamente - que possa atendê-la;
 - . Quando o inverso acontece, ou seja, a pessoa tem sua capacidade aumentada ou o desejo de aumentá-la e não há um aumento na demanda da empresa, a pessoa procura uma nova ocupação no interior da empresa ou procura uma outra empresa para trabalhar;
 - . O espaço ocupacional é, portanto, resultante da interação entre as necessidades organizacionais e a capacidade da pessoa. Na medida em que estas duas variáveis aumentam o espaço ocupacional da pessoa aumenta.

Com base neste raciocínio podemos inferir o que segue:

- . Mesmo sem alterar o cargo o espaço ocupacional pode ser alterado;
- . Cargos de mesmo nível hierárquico podem compreender espaços ocupacionais de diferentes tamanhos e complexidades e, portanto, com diferentes valores para a organização;
- . Como consequência, podemos ter cargo com nível hierárquico menor do que um outro, mas com um espaço ocupacional de maior valor;
- . A valorização do espaço ocupacional é também resultante da pessoa responsável pelo mesmo.

Esta discussão suscita a necessidade de um sistema de diferenciação que procure explicar esta relação dinâmica entre as necessidades organizacionais e a capacidade das pessoas. Os sistemas que melhor equacionam esta relação são os desenvolvidos por consultorias especializadas como as americanas Hay (MILKOVICH e NEWMAN-84) e Towers e a brasileira Hoyler. Estes sistemas procuram valorizar os espaços ocupacionais com base nas seguintes categorias de diferenciadores:

- . **exigências sobre o ocupante da posição**, onde são considerados a amplitude gerencial em relação ao conhecimento técnico/funcional;
- . **complexidade das atribuições e responsabilidades**, onde são considerados a natureza dos problemas a serem resolvidos e o grau de autonomia decisória dada à pessoa;

. **influência nos resultados**, onde são considerados a amplitude da decisão (operacional, tática ou estratégica) e o impacto nos resultados da empresa.

Os sistemas de diferenciação vinculados a espaços ocupacionais são chamados neste trabalho de sistemas de segunda geração. São encarados como sendo de segunda geração por responder a problemas que são típicos em empresas que buscam adequar-se às exigências de um ambiente mais competitivo, quais sejam: flexibilidade estrutural e agilidade de resposta, trazendo o processo decisório para mais próximo da operação; maior envolvimento das pessoas com a organização, conciliando expectativas de crescimento e desenvolvimento da pessoa e da empresa; aumento contínuo da capacitação técnica e gerencial, estimulando e oferecendo o suporte necessário à capacitação das pessoas etc. As principais diferenças entre os sistemas de segunda geração sobre os tradicionais são apresentados no quadro 5.2.

Dentre as diferenças cabe ressaltar o desvínculo possível entre o sistema de diferenciação e valorização e a estrutura organizacional. Este desvínculo tem sido um dos maiores estimuladores à sua adoção pelas empresas. Deste modo a empresa tem liberdade para alterar a sua estrutura organizacional sem com isto alterar o valor do cargo ou espaço ocupacional da pessoa. De outro lado a empresa não incorre nos riscos de um sistema totalmente centrado na pessoa, uma vez que o valor do espaço ocupacional é também determinado por necessidades organizacionais e pelo trabalho executado pela pessoa.

Os sistemas de segunda geração podem ser classificados como sendo sistemas centrados no trabalho. Leva em consideração, porém, que a pessoa exerce um papel preponderante na definição da importância relativa do trabalho executado para a empresa.

Os seguintes aspectos tem inibido as empresas de usarem mais amplamente sistemas vinculados a espaços ocupacionais:

. a necessidade de transparência nos critérios de diferenciação e valorização, uma vez que os mesmos não estão mais atrelados a cargos ou estrutura organizacional tendo que explicar-se por si próprios;

-
- . o desenvolvimento de uma relação de corresponsabilidade entre a empresa e a pessoa pela gestão da carreira, desenvolvimento e valorização profissional;
 - . a exigência de um sistema de comunicação eficaz entre as pessoas e a empresa.

Estes aspectos representam inibidores pelos seguintes motivos:

- . implicam na revisão de padrões comportamentais e políticos da empresa;
- . pressupõe um maior envolvimento e comprometimento da pessoa com sua carreira, com seu desenvolvimento pessoal e profissional e com sua valorização no âmbito da empresa, gerando, muitas vezes, resistências por parte das pessoas.

Embora Lawler (90) efetue uma série de reservas aos sistemas centrados nas pessoas, estes sistemas têm sido difundidos entre as empresas americanas. Segundo o autor em pesquisa realizada por O'Dell (87) 5% de 1.598 empresas pesquisadas reportaram que usavam sistemas de diferenciação para efeitos de remuneração centradas em pessoas (skill-based). Em outra pesquisa realizada pelo autor (LAWLER e outros -89), envolvendo as mil maiores empresas apontadas pela Fortune, 40% responderam que usavam sistemas centrados nas pessoas, abrangendo, porém, um reduzido número de sua força de trabalho. Em pesquisa efetuada no Brasil pela ANPEI (Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Industriais) em 89, envolvendo 58 empresas de base tecnológica, apontou que 14 destas empresas (24%) usavam sistemas centrados nas pessoas para seus profissionais técnicos. Nenhuma das empresas pesquisada utilizava este tipo de sistema para outros grupos ocupacionais.

QUADRO 5.2 - DIFERENÇAS ENTRE SISTEMAS DE DIFERENCIAÇÃO TRADICIONAIS E DE 2ª GERAÇÃO

	SISTEMAS TRADICIONAIS	SISTEMAS DE 2a. GERAÇÃO
CARACTERÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> . Vinculados a Cargos e a Estrutura Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> . Vinculados a Espaços Ocupacionais
IMPACTOS NA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> . Pressionam a Criação de Novos Níveis Organizacionais . Pressionam Melhores Classificações para os Cargos . O Status do Cargo é Transferido para seu Ocupante . O Profissional pode Esconder-se atrás do Cargo 	<ul style="list-style-type: none"> . Flexibilidade para Desenho Organizacional . Condições para Enxugamento da Estrutura . Melhor Distribuição de Responsabilidade/Atribuições . O Profissional é que dá Status ao Cargo . Os Resultados Esperados Definem os Espaços Ocupacionais
IMPACTOS PARA A PESSOA	<ul style="list-style-type: none"> . Remuneração Atrelada a Posição do Cargo no Mercado . Ascensão Vinculada aos Níveis Existentes na Estrutura 	<ul style="list-style-type: none"> . Remuneração Atrelada à Capacidade de Desenvolvimento . Ampliação das Oportunidades de Carreiras
RESTRIÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> . O sistemas de 2ª geração implicam em revisão dos padrões comportamentais e políticas da empresa. . Expõe o profissional, obrigando-o a assumir responsabilidade por seu desenvolvimento. 	

Esta pesquisa revelou ainda que estes sistemas são mais intensamente utilizados para profissionais de nível superior do que para técnicos de nível médio. Os fatores de diferenciação mais usados são: tempo de formado e tempo de experiência. O quadro 5.3 mostra estes resultados em maior detalhe.

Como podemos verificar no Brasil este não é ainda um sistema muito difundido. Estes sistemas aplicam-se em realidades organizacionais onde as pessoas mudam constantemente de trabalho. O trabalho não serve, deste modo, como uma base estável para assentar-se um sistema de diferenciação e valorização. Estas situações são muito comuns em laboratórios de pesquisa ou em unidades organizacionais que utilizam estruturas matriciais. Nestes casos uma pessoa pode estar em um primeiro momento acumulando as seguintes posições: gerente da área "x", gerente dos projetos "w" e "y" e consultor do projeto "z". Já num segundo momento pode acumular as seguintes: gerente dos projetos "w" e "y" e consultor dos projetos "z" e "k". Como definir o cargo desta pessoa ou o seu espaço funcional? A solução encontrada é centrar a diferenciação na própria pessoa. Estas situações estão ampliando-se nas organizações, atingindo áreas de informática, finanças, processos industriais etc.

Este tipo de sistema de diferenciação atende necessidades geradas por estruturas organizacionais mais complexas, onde as relações organizacionais são de grande intensidade e com alto nível de integração, tais como: matriciais, por projeto, por negócio etc. As organizações, conforme já vimos na parte I, tendem para uma maior complexidade de suas relações organizacionais. Acreditamos, por consequência, que sistemas centrados nas pessoas serão cada vez mais demandados, por isso estamos chamando-os de sistemas de terceira geração. As características deste sistema são apresentadas no quadro 5.4.

QUADRO 5.3 - INDICADORES DE MATURIDADE UTILIZADOS PELAS EMPRESAS

INDICADORES	TÉCNICO DE NÍVEL SUPERIOR		TÉCNICO DE NÍVEL MÉDIO	
	SIM FREQ.	NAO %	SIM FREQ.	NAO %
. Anos de Formado	13	93	1	7
. Anos de Experiência	11	79	3	21
. Cursos - Treinamento	11	79	3	21
. Titulação	7	50	7	50
. Conhecimento de Idiomas	6	43	8	57
. Liderança/Coordenação de Projeto	6	43	8	57
. Participação em Eventos	4	29	10	71
. Participação em Projetos Específicos	4	29	10	71
. Publicação de Trabalhos Científicos	2	14	12	86
. Projeção Externa Profissional	2	14	12	86
. Participação em Associações Técnicas	2	14	12	86
	6	43	8	57
	5	36	9	64
	5	36	9	64
	2	14	12	86
	4	29	10	71
	3	21	11	79
	2	14	12	86
	2	14	12	86
	1	7	13	93
	--	--	14	100
	--	--	14	100

Base 14 = 100%

extrato do Relatório Final da Pesquisa de Práticas de Gestão de R.H. para Profissionais Técnicos Realizado pela ANPEI (Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Industriais) em julho/89.

QUADRO 5.4 – SISTEMAS DE DIFERENCIAÇÃO DE 3ª. GERAÇÃO

Característica	- centradas no indivíduo
Vantagens	<ul style="list-style-type: none">- flexibilidade para alocar pessoas- maior correlação com capacitação- oferece parâmetros de diferenciação em ambientes de grande instabilidade organizacional- suporte para processo de "down-size" ou horizontalização de responsabilidades- estímulo ao auto-gerenciamento da carreira, remuneração e desenvolvimento.
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none">- supervalorização de salários- necessidade de investimento constante na formação- dificuldade para reciclagem de "skills"- dificuldade para monitoramento do mercado

A partir de casos discutidos por Lawler (81 e 90), Mildovich e Newman (89) e Dutra (92) cabe enfatizar os seguintes aspectos dos sistemas de terceira geração:

- . a valorização das pessoas está ligada ao desenvolvimento de sua capacidade, desse modo, este sistema será efetivo para a empresa se houver um alto nível de convergência entre a capacitação das pessoas e da empresa;
- . este sistema permite uma total flexibilidade para alocar pessoas, uma vez que a valorização é atribuída à pessoa e não à posição que ela ocupa. De outro lado esta situação inspira alguns cuidados importantes:
 - a alocação de pessoas a projetos ou áreas funcionais deve ser fruto de negociação entre a empresa e a pessoa. Se a empresa agir de forma unilateral a pessoa poderá sentir-se desrespeitada ou interpretar a atitude da empresa como cerceadora de seu desenvolvimento;
 - os critérios de valorização devem estar atrelados a contribuições efetivas das pessoas à empresa, caso contrário a ascensão na carreira poderá ser mecânica, vinculada unicamente à agregação de experiência e formação ao currículo profissional da pessoa.

DESENHO DE CARREIRA

O desenho de carreira e o sistema de diferenciação influenciam-se mutuamente. Assim o desenho de carreira traduz as seqüências lógicas de cargos ou de posições, quando o sistema de diferenciação está centrado no trabalho. De outro modo, quando a diferenciação está centrada na pessoa, o desenho de carreira traduz os diferentes patamares de exigências sobre as pessoas.

As carreiras tem seus desenhos influenciados por diferentes aspectos, dentre os quais cabe destacar:

- . valores organizacionais;
- . estratégias negociais e de gestão de pessoas;
- . especificidade da categoria profissional abrangida pela carreira;
- . características do mercado de recursos humanos;
- . inserção da gestão de carreira no contexto da gestão de recursos humanos da empresa;
- . momento histórico vivido pela empresa.

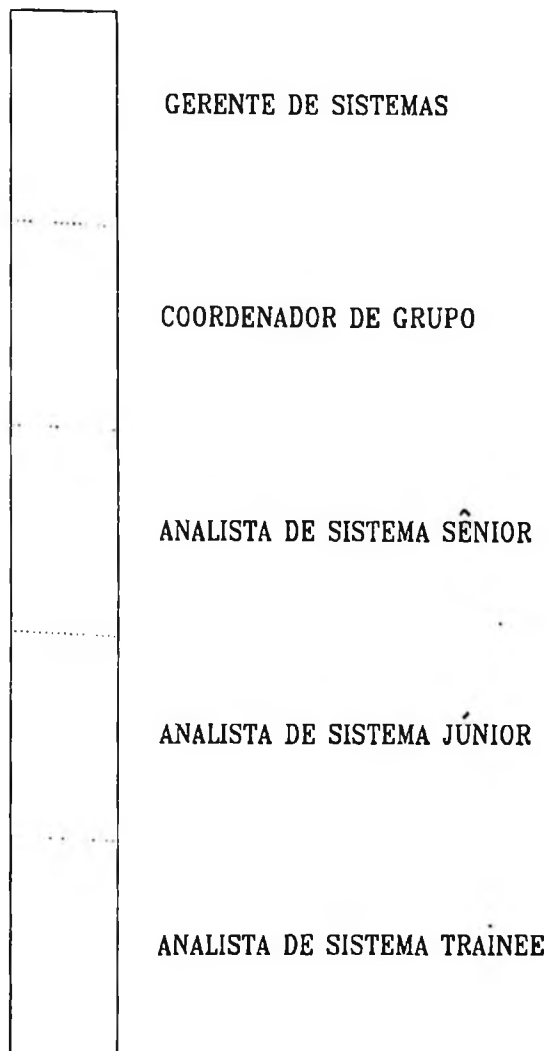
Os desenhos assumem, portanto, diversas formas, variando em função da influência dos aspectos descritos. Estas formas são combinações ou variações de três tipos básicos de desenho:

- . estruturas em linha;
- . estruturas em árvore;
- . estruturas paralelas.

Estruturas Em Linha

O desenho de carreira em linha assume geralmente a forma típica apresentada na figura 5.2. Sua característica principal é a de que a seqüência de posições está alinhada em uma única direção não oferecendo às pessoas outras alternativas.

FIGURA 5.2 - ESTRUTURA EM LINHAS



Cada degrau da carreira é caracterizado e identificado por um conjunto específico de responsabilidades e atribuições, quando o sistema de diferenciação está centrado no trabalho, ou por diferentes conjuntos de atributos da pessoa, quando o sistema de diferenciação está centrado nas pessoas.

Os requisitos de acesso a cada degrau são também definidos pelo desenho da carreira.

Embora a estrutura em linha não ofereça alternativas, sua configuração pode permitir maior ou menor flexibilidade para que a pessoa proceda a escolhas profissionais. A flexibilidade deste tipo de estrutura é dada pela maneira como os degraus e os critérios de acesso são definidos. Caso a caracterização dos degraus e critérios de acesso sejam muito fechados e detalhados a estrutura perde em flexibilidade. De outro modo, quando são abrangentes permitem às pessoas mais possibilidades de se encaminharem profissionalmente. Um bom exemplo de carreira em linha mais abrangente são as que definem seus degraus em função de atributos das pessoas, onde a pessoa ascende na medida em que aumenta sua qualificação profissional e pessoal, não importando o trabalho que executa. Esta configuração de carreira em linha é muito encontrada em laboratórios de pesquisa, áreas de informática e áreas financeiras das empresas.

A estrutura em linha é a mais encontrada nas empresas, por ser a mais simples de se configurar e administrar. Este tipo de estrutura apresenta uma série de limitações quando pensamos nas tendências das relações entre pessoas e empresa, como por exemplo:

- . 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 reconfiguração de suas estruturas organizacionais.

Estruturas Em Árvore

A estrutura em árvore caracteriza-se por apresentar várias opções para cada posição da empresa (figura 5.3), permitindo à pessoa estabelecer a sua trajetória a partir de critérios de acesso previamente estabelecida.

A estrutura em árvore tem sido usada predominantemente com sistemas de diferenciação centrado no trabalho e de forma atrelada à estrutura organizacional. Esta combinação cria algumas limitações importantes para este tipo de carreira:

Para a Pessoa

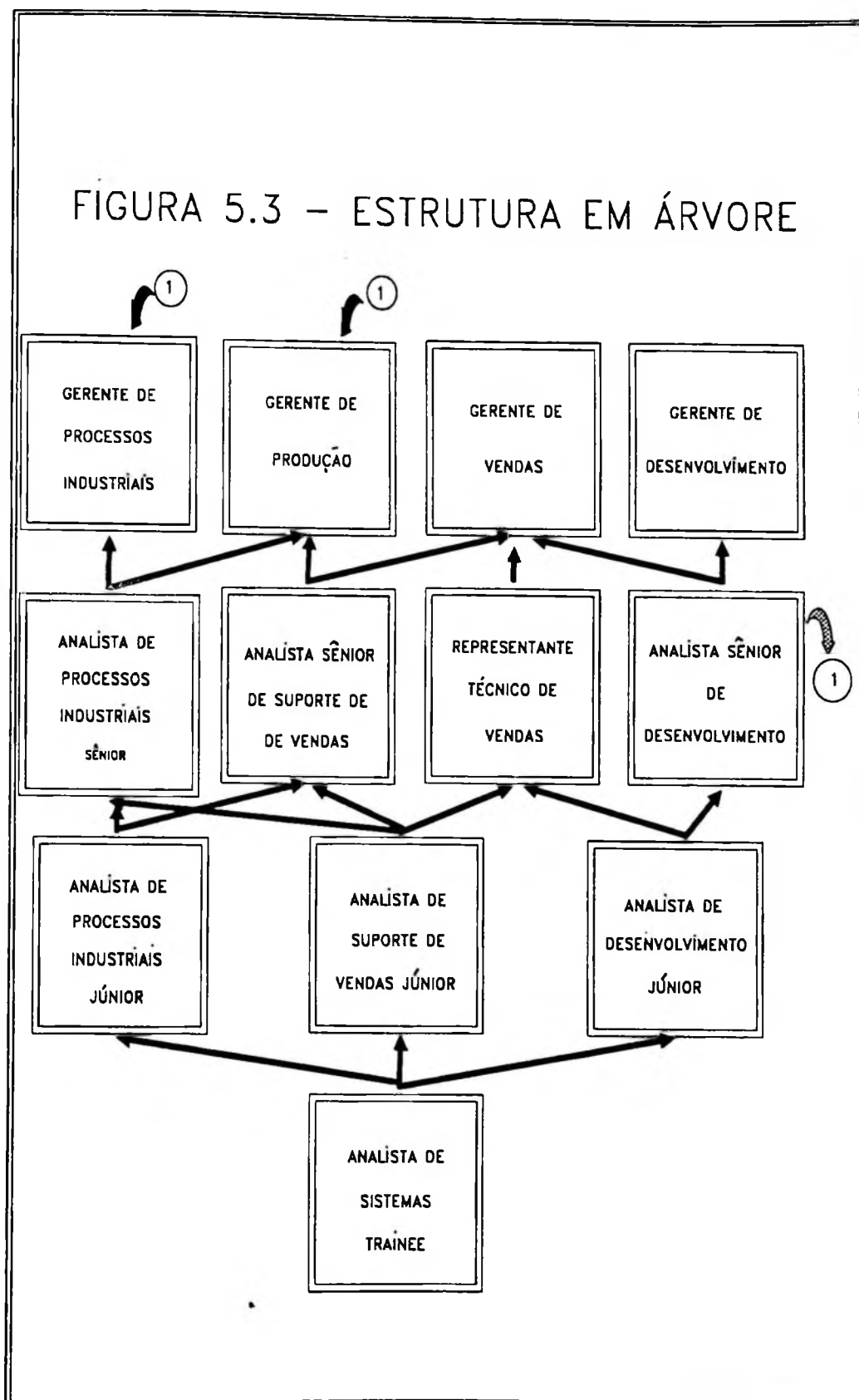
- . uma aparente possibilidade de escolha, uma vez que as escolhas são restritas. Uma boa imagem é a da pessoa que entra em uma sala e encontra três portas, escolhe uma e entra em outra sala com mais três portas, escolhe outra porta e assim sucessivamente;
- . trajetórias profissionais limitadas, conduzindo, não importa o caminho, para posições de alta gerência;
- . caminhos pré-estabelecidos pela empresa, restando à pessoa pouca ou nenhuma condição de interferência.

Para a Empresa

- . pouca mobilidade para reconfigurar estruturas organizacionais, na medida em que qualquer modificação nesta implica em alterações na carreira;
- . dificuldade para adequar as expectativas das pessoas às necessidades da empresa.

As estruturas em árvore, como as em linha, tornam-se mais flexíveis quanto mais abrangente forem as características que definem os degraus da carreira e os critérios de acesso. Existem empresas, como a IBM por exemplo, que adotam estruturas em árvore e conseguem, através de software específicos, disponibilizar todos os parâmetros da estrutura, permitindo às pessoas simularem suas trajetórias de carreira. Nestas empresas os gestores representam um papel importante como conciliadores de expectativas entre as pessoas e a empresa.

FIGURA 5.3 – ESTRUTURA EM ÁRVORE



Estruturas Paralelas

Vamos nos deter mais neste tipo de estrutura por tratar-se de uma forma mais abrangente e flexível para instrumentalizar a administração de carreiras. Os autores têm se dedicado nos últimos vinte anos a estudar este tipo de carreira, gerando um farto material para discussão.

No Brasil a pesquisa realizada pela ANPEI (Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresa Industriais) em 1989 revelou que 38% das 58 empresas pesquisadas adotavam um abordagem de estrutura paralela para administrar a carreira que seus profissionais técnicos ⁴, 50% adotavam abordagens tradicionais e 12% não responderam. Estes números são baixos se considerarmos que a pesquisa restringiu-se a profissionais técnicos e que as empresas participantes caracterizam-se como sendo de base tecnológica. São, portanto, empresas que atuam em segmentos de alta turbulência e delas se exige maior competência de gestão.

A carreira paralela vem ganhando grande aceitação nos países desenvolvidos por criar possibilidades de encareiramento alternativo àquele diretamente ligado à estrutura organizacional da empresa.

Vamos estudar aqui este caso particular de carreira com maior profundidade, por representar o elo de ligação entre um instrumental tradicional de Administração de Carreiras, caracterizado por estar ligado à estrutura organizacional e contar com pouca ou nenhuma participação da pessoa - cada vez menos adequado às exigências da modernidade, e um instrumental avançado de administração de carreiras, caracterizado por responsabilidades compartilhadas, transparência, flexibilidade para negociação entre as partes e opções diversificadas de carreira.

(4) Estamos considerando como profissionais técnicos aquelas pessoas com formação técnica, de nível médio ou superior, atuando em áreas de pesquisa e desenvolvimento de produtos e/ou processos produtivos em empresas de base tecnológica.

Por que acreditamos que a carreira paralela seja um elo de ligação e não, ela própria, um instrumental de gestão avançado? Porque existem ainda, como veremos, uma série de limitações instrumentais e, principalmente, pela imaturidade das organizações para utilizar um instrumento com características modernas de forma moderna. Melhor explicando, qualquer instrumental é limitado nele próprio, podendo ser potencializado em função da forma como é utilizado e do contexto em que é inserido.

A carreira paralela constitui-se num instrumento de transição por ser capaz de conciliar numa mesma estrutura de carreira:

- . sistemas de diferenciação centrados no trabalho e sistemas centrados em pessoas;
- . seqüências de cargos e posições totalmente atreladas à estrutura organizacional e seqüências vinculadas a espaço ocupacionais ou às pessoas, totalmente desatreladas da estrutura organizacional.

Vivemos um momento de transição na gestão de recursos humanos, onde as premissas essenciais que dão suporte às políticas e práticas de gestão de recursos humanos, hoje adotadas pela maioria das empresas, estão em cheque, por não darem mais conta da realidade. A carreira paralela desponta como sendo, a partir de suas características, um instrumento típico de um período de transição, de um lado rompendo com conceitos já incorporados na gestão de pessoas e de outro mantendo elementos instrumentais dos conceitos com os quais procura romper.

Face a esta característica a carreira paralela tem sido utilizada de diferentes maneiras pelas empresas do mundo todo, dependendo do estágio de amadurecimento e adaptabilidade de suas políticas e práticas na gestão de recursos humanos. Tem tido, ainda, grande aceitação por profissionais técnicos por apresentar aos mesmos um horizonte de crescimento e de desenvolvimento mais amplo, associado à agregação de maiores recompensas e símbolos de "status". Evita, desta maneira, que o profissional seja levado a ocupar posições gerenciais, mesmo quando não apresenta aspiração, aptidão e capacitação para executar as atividades inerentes ao cargo. Como decorrência, impede-se a

multiplicação de níveis hierárquicos ou de unidades administrativas desnecessárias, estabelecidos apenas como forma de atender as expectativas de profissionais técnicos. Como resultado é possível manter-se uma estrutura organizacional enxuta e adequada às necessidades da empresa.

Ao fixar parâmetros para o desenvolvimento do profissional técnico, o sistema de carreiras paralelas propicia uma maior objetividade nos investimentos, que visam seu aperfeiçoamento, e estabelece canais para a negociação de expectativas entre a pessoa e a empresa. Esta característica contribui para a manutenção do profissional na carreira técnica, possibilitando à empresa sustentar um aumento de complexidade tecnológica em seus produtos, através da incorporação de novos conhecimentos.

É importante ressaltar que a carência de estruturas de carreiras bem definidas e adequadas às características dos diferentes grupos ocupacionais leva empresas, principalmente as de base tecnológica, a incorrer no sério risco do empobrecimento de sua capacidade técnica e gerencial nas áreas de pesquisa e desenvolvimento. Este fenômeno é comum quando a falta de flexibilidade do sistema induz os profissionais técnicos a almejam posições gerenciais como única forma de ascensão e a não investirem adequadamente em seu desenvolvimento técnico. Além de fragilizarem a capacidade técnica da empresa, tendem a tornar sua identidade profissional ambígua, porque ela é fundamentalmente técnica, enquanto o conhecimento administrativo passa a ser requisitado embora seja considerado de "segunda categoria". Estabelece-se um conflito, na medida em que os profissionais técnicos aspiram pela posição gerencial, mas não se sentem estimulados a investir na formação e capacitação necessárias.

A carreira paralela permite à empresa direcionar o estímulo do desenvolvimento e da ascensão profissional no sentido do aperfeiçoamento técnico e do gerencial, em função das vocações e expectativas individuais, eliminando os riscos do rebaixamento dos níveis de atuação, tanto os técnicos quanto os gerenciais, e propiciando uma transição mais tranquila, de técnico para gerente, àqueles que assim o desejarem. Este mesmo raciocínio é válido para outras áreas das empresas que vivem o mesmo problema, tais como áreas de informática, de finanças, de suporte técnico a marketing ou manutenção etc.

CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DA CARREIRA PARALELA

A carreira paralela pode ser definida como sendo: 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 garantido em qualquer uma das direções escolhidas.

As carreiras paralelas podem se apresentar de várias formas, as mais comuns são as totalmente paralelas (figura 5.4) as em "Y" (figura 5.5) e as múltiplas (figura 5.6). Nos EUA e no Brasil a forma mais comumente encontrada é a carreira paralela em forma de "Y" pelos seguintes motivos:

- . tem uma base comum tanto para o braço técnico como para o gerencial, garantindo uma maior flexibilidade na alocação dos recursos humanos nos dois braços da carreira;
- . 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;
- . 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.

Vamos nos deter na análise das carreiras paralelas em forma de "Y" por ser mais comumente utilizada. Para facilitar seu entendimento vamos dividir o "Y" em três partes (figura 5.5): base, braço técnico e braço gerencial.

FIGURA 5.4 – CARREIRA TOTALMENTE PARALELA

Técnico

Administrativa/Gerencial

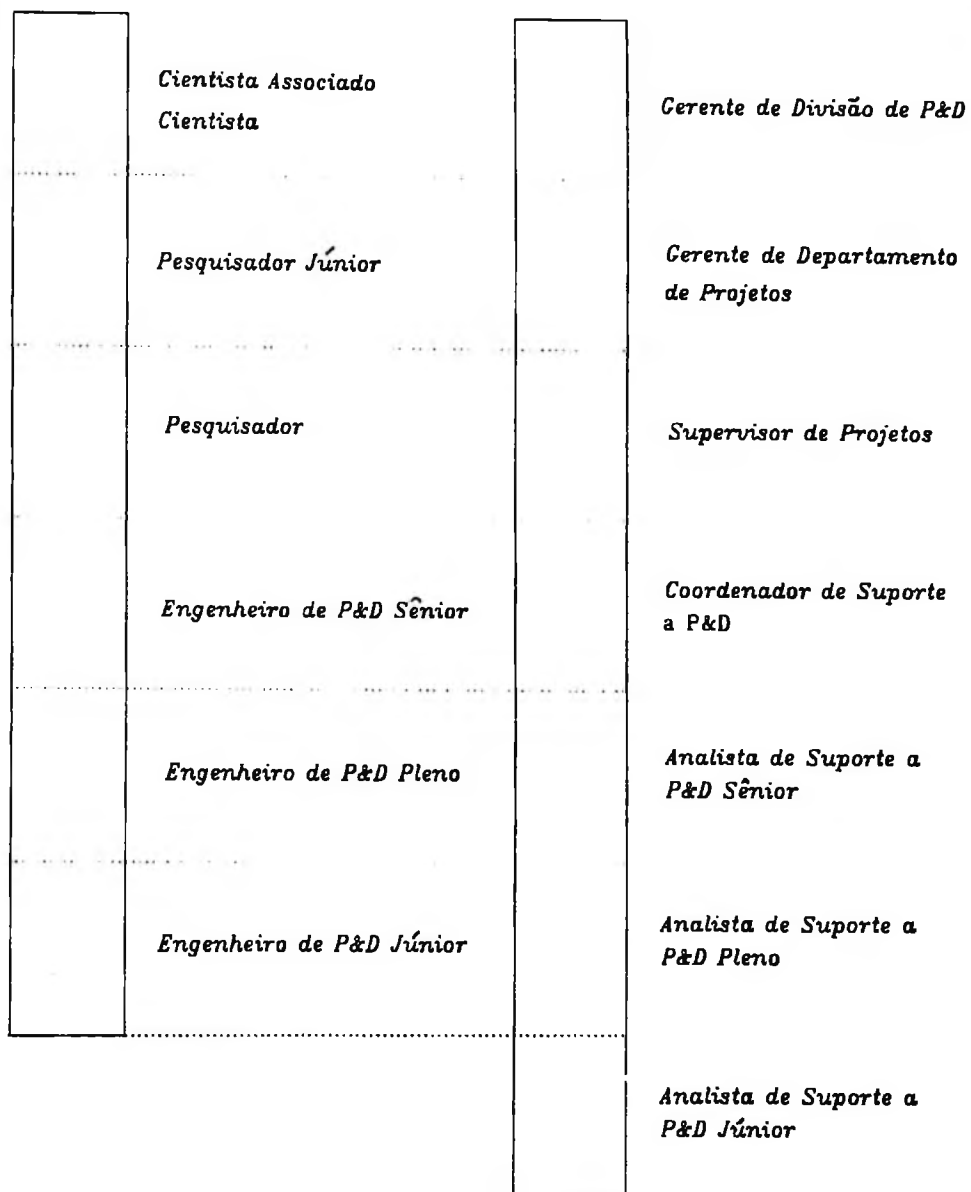


FIGURA 5.5 – ESTRUTURA EM Y

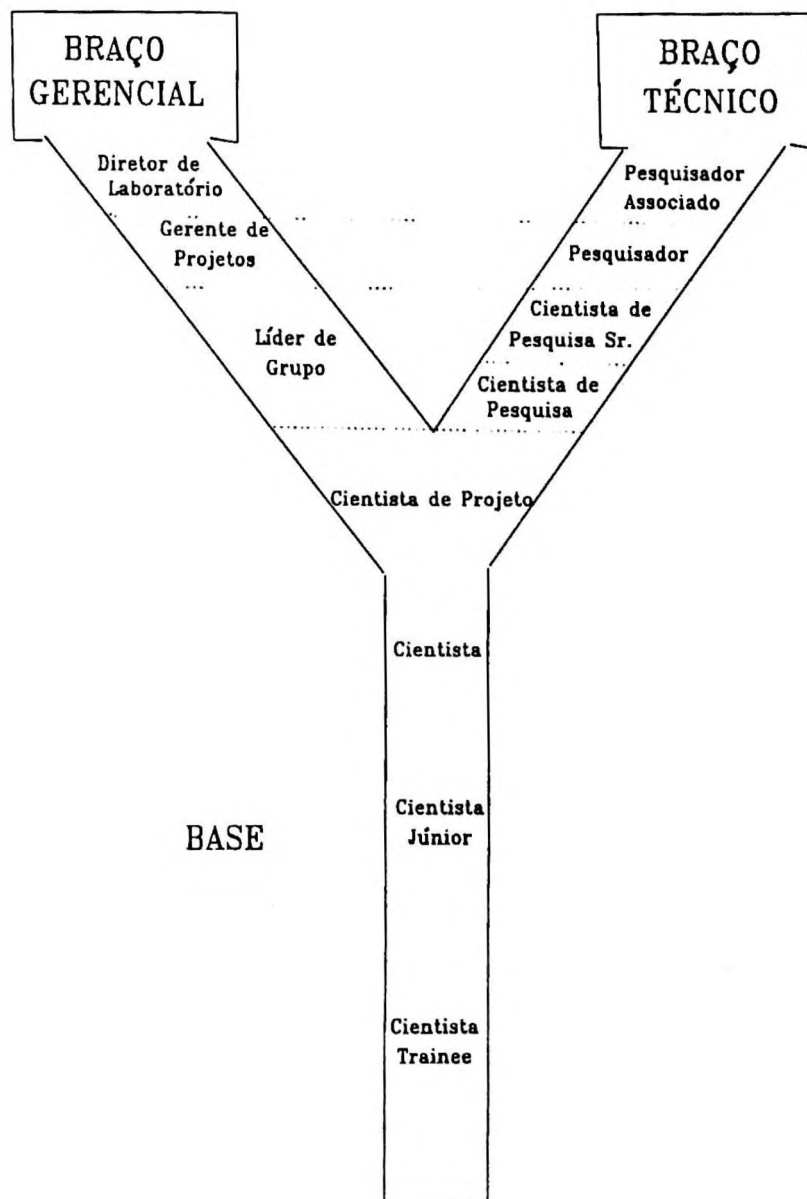
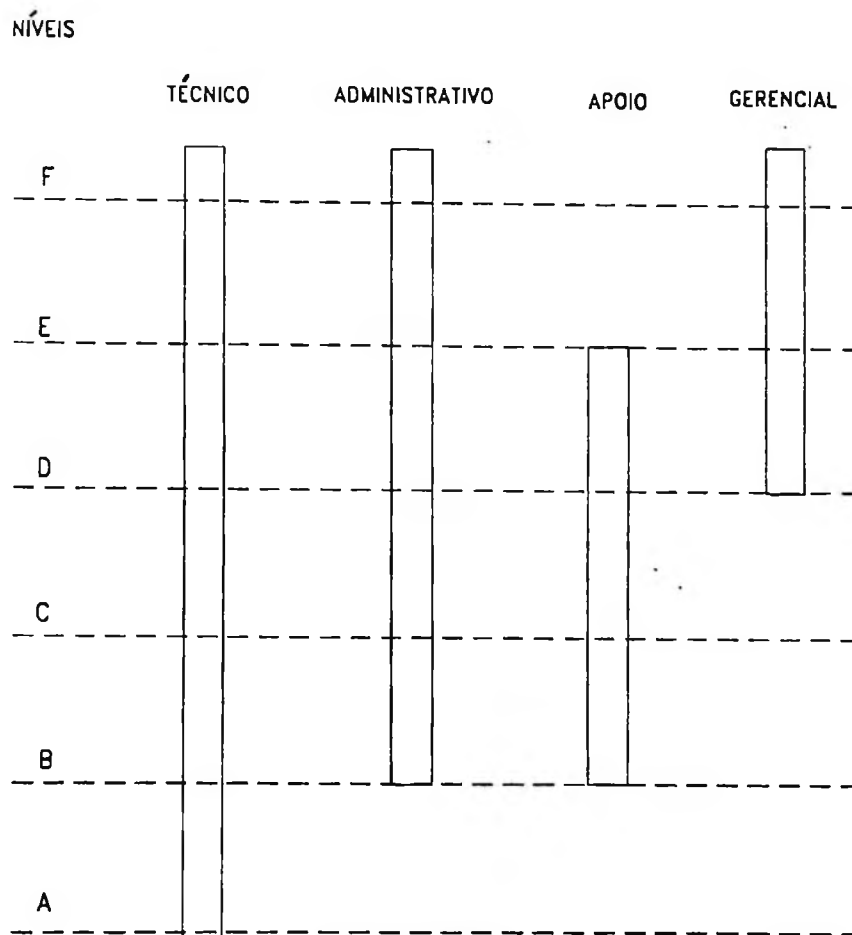


FIGURA 5.6 – ESTRUTURA MÚLTIPLA



Características da Base

- . sua natureza é técnica compreendendo 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 dos 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.

Características do Braço Técnico

- . as posições existentes 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 5.5;
- . 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 mesmo visualizar uma posição gerencial como sendo seu fim de carreira.

Características do Braço Gerencial

- . as posições no braço gerencial deve ser compatível 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 definido quanto para o braço técnico, sob pena de que os profissionais relutem em optar pelo braço gerencial.

As carreiras paralelas múltiplas vêm representando um grande avanço. Este tipo de carreira oferece à pessoa diferentes trajetórias de carreira permeáveis entre si. Além de agregar as vantagens apontadas pela carreira em "Y", permite que sejam colocados lado a lado trajetórias de diferentes naturezas, tais como: técnica, gerencial, administrativa, de apoio técnico ou logístico etc. A carreira múltipla apresenta as seguintes vantagens:

Para a Empresa

- . permitir mais flexibilidade para compor e organizar várias trajetórias profissionais em uma única estrutura de carreira;
- . abrir espaço para ascensão dos diferentes grupos profissionais da empresa. Este aspecto de grande importância, uma vez que o aumento da complexidade técnica e organizacional das empresas as tem obrigado a abrir espaço para especialistas de alto nível em áreas técnicas e administrativas;
- . estimular a formação e manutenção de equipes multidisciplinares, na medida em que permite às pessoas obterem um alto nível de reconhecimento e remuneração independentemente da trajetória profissional escolhida;
- . manter equidade entre as diferentes trajetórias de carreira, de forma que as pessoas em uma determinada trajetória não se sintam diminuídas em relação às demais. Outro aspecto de grande importância, principalmente para as empresas que necessitam de trabalhos multidisciplinares de alto nível. Através desta equidade é possível ter o concurso de pessoas com diferentes habilidades e especialidades, pois todos sentem-se igualmente valorizados pela empresa.

Para a Pessoa

- . ampliar o leque de opções profissionais;
- . investir com segurança em sua trajetória de carreira;
- . ter opção de mudar sua trajetória de carreira a qualquer tempo.

As carreiras múltiplas têm como característica básica a existência de trajetórias ou eixos profissionais e, geralmente, de uma trajetória ou eixo gerencial, conforme exemplo apresentado na figura 5.7. As trajetórias profissionais estabelecem as características dos degraus e os critérios de acesso para os vários eixos de carreira, que podem ser: técnicos, administrativos ou funcionais, de suporte logístico, de apoio técnico etc. A trajetória gerencial estabelece os degraus e critérios de acesso para as posições de chefia dentro de uma determinada carreira. O acesso à trajetória gerencial é facultado a todas as trajetórias profissionais, ou seja, não importando qual a trajetória da pessoa ela tem como uma possibilidade profissional o acesso às posições mais elevadas da trajetória gerencial.

FIGURA 5.7 - EXEMPLO DE ESTRUTURA MÚLTIPLA					
Níveis	Eixos Profissionais				Eixo Gerencial
	<u>Técnico 1</u> <u>Software</u>	<u>Técnico 2</u> <u>Hardware</u>	<u>Administrativo</u>	<u>Apoio</u>	
F	Cientista SF Sr.	Cientista HD Sr.	Partner Adm. Sr.	Partner de Suporte Sr.	Diretor de Laboratório
E	Cientista SF Pl.	Cientista HD Pl.	Partner Adm. Pl.	Partner de Suporte Pl.	Gerente de Projetos ou de Área
D	Cientista SF Jr.	Cientista HD Jr.	Partner Adm. Jr.	Partner de Suporte Jr.	Coordenador de Projetos
C	Pesquisador SF Sr.	Pesquisador HD Sr.	Analista Adm. Sr.	Analista de Suporte Sr.	--
B	Pesquisador SF Pl.	Pesquisador HD Pl.	Analista Adm. Pl.	Analista de Suporte Pl.	--
A	Pesquisador SF Jr.	Pesquisador HD Jr.	Analista Adm. Jr.	Analista de Suporte Jr.	--

Recomenda-se, como veremos mais adiante, que o topo dos eixos profissionais esteja no mesmo nível de "status" do topo do eixo gerencial, para que este tipo de carreira tenha legitimidade e valorize igualmente todas as trajetórias da carreira múltipla.

EXEMPLOS DE CARREIRAS PARALELAS

Como as carreiras paralelas são pouco conhecidas entre nós apresentamos a seguir quatro exemplos de carreiras paralelas, os três primeiros exemplos referem-se a carreiras em "Y" e o último a carreira múltipla:

Exemplo 1

Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento da Divisão Química da Union Carbide. (SMITH e SZABO - 77).

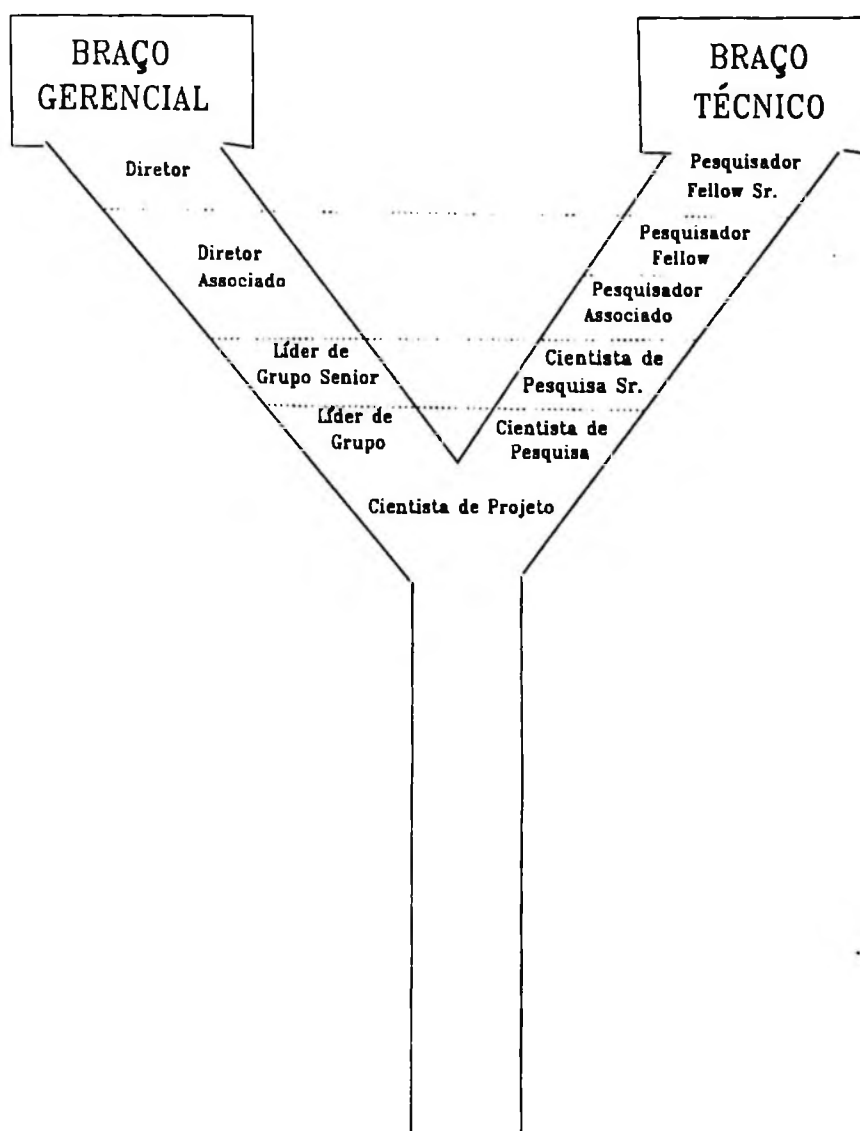
A carreira apresentada neste exemplo (Figura 5.8) demonstra a compatibilidade entre o braço técnico e o gerencial, apresentando-se como um bom exemplar de carreira em "Y".

Características Organizacionais da Empresa: Conforme já verificamos a estrutura organizacional condiciona a formação da estrutura de carreiras. Neste exemplo o paralelismo das carreiras vai até o nível de Diretor de Laboratório. Os ocupantes deste nível hierárquico reportam-se a um Vice-Presidente de Pesquisa e Desenvolvimento (Figura 5.9) e possuem como subordinados diretos diretores associados, correspondentes ao número de unidades administrativas existentes, e pesquisadores "Fellow Sr.", responsáveis pela condução ou supervisão de pesquisa básica ou exploratória.

Um dos diretores associados é responsável pelo suporte administrativo que incluem as seguintes atividades: elaboração e gestão de orçamentos, recrutamento e seleção de pessoal, definição de "lay-out", secretaria do laboratório, administração dos programas de treinamento etc. Ao assumir estas funções libera os demais diretores associados para funções de desenvolvimento e gerenciamento de tecnologia.

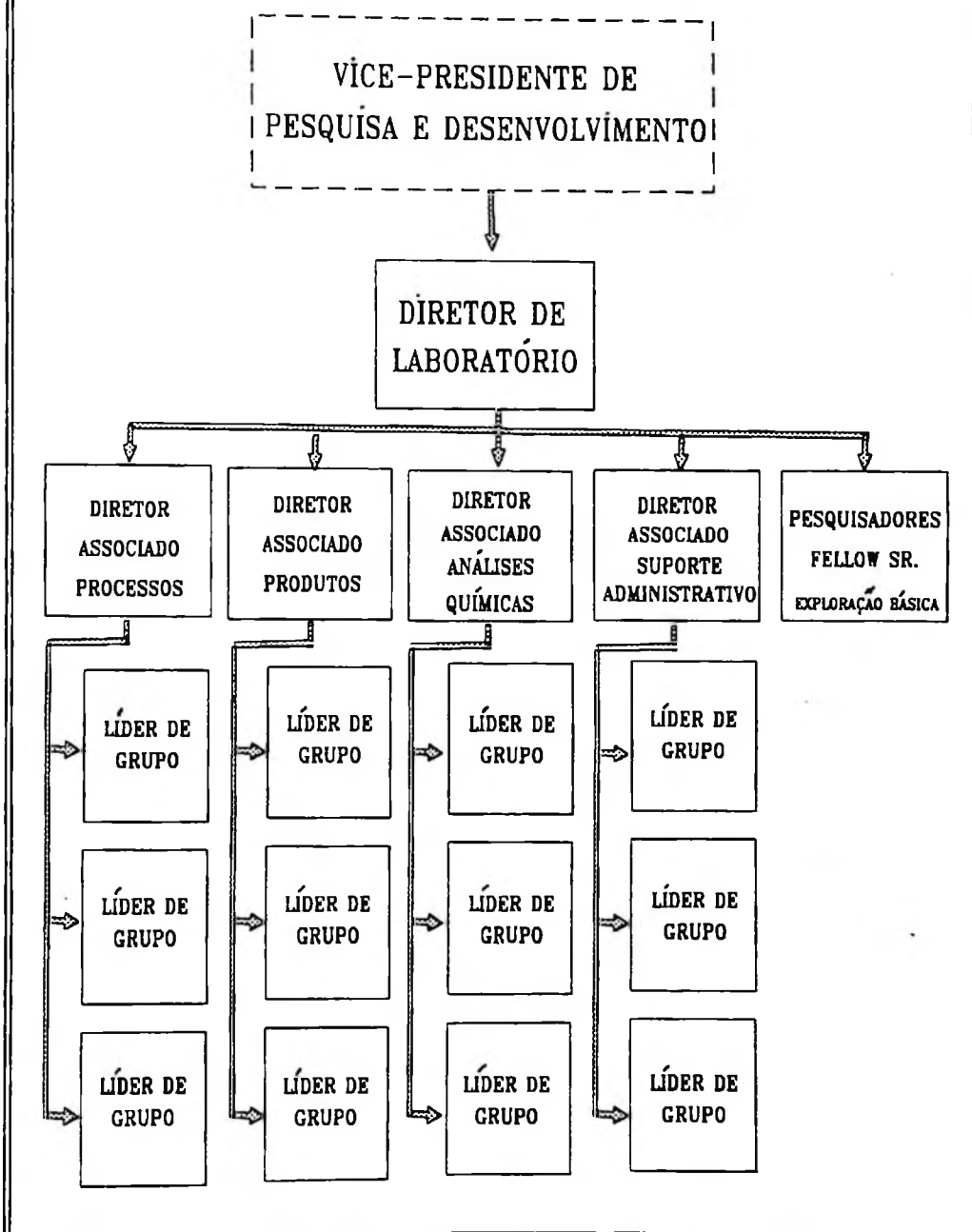
Características da Carreira: Os níveis salariais relativos aos dois braços do "Y" são compatíveis. Deste modo, o pesquisador "Fellow Sr." e o pesquisador "Fellow" têm o mesmo nível salarial que o diretor de laboratório e diretor associado respectivamente. Para que os profissionais tenham acesso a estes níveis ("fellow" e "fellow Sr.") é necessário:

FIGURA 5.8 - ESTRUTURA DE CARREIRA DA VICE-PRESIDÊNCIA DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DA DIVISÃO QUÍMICA DA UNION CARBIDE



extraído de SMITH J. J. e SZABO T.T.- "The Dual Ladder: Importance of Flexibility, Job Content and Individual Temperament - Research Management - July - 77, pág. 20-23.

FIGURA 5.9 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UM LABORATÓRIO DE PESQUISA DA DIVISÃO QUÍMICA DA UNION CARBÍDE



extraído de SMITH J. J. e SZABO T.T.- "The Dual Ladder: Importance of Flexibility, Job Content and Individual Temperament - Research Management - July - 77 - pg. 20-23.

-
- . indicação do Diretor do Laboratório a que pertencem;
 - . aceitação da indicação pelo Vice-Presidente e pelos diretores dos demais laboratórios;
 - . aprovação por comitê formado pelos vice-presidentes de pesquisa e desenvolvimento das demais divisões de negócio da empresa.

Os fatores determinantes para este acesso são:

- . reconhecimento do mérito científico pelos demais pesquisadores;
- . realizações técnico-científicas do profissional.

Exemplo 2

Estrutura de Carreiras Paralelas da Vice-Presidência de Pesquisa e Desenvolvimento da Mobil-Oil. (MEISEL-77)

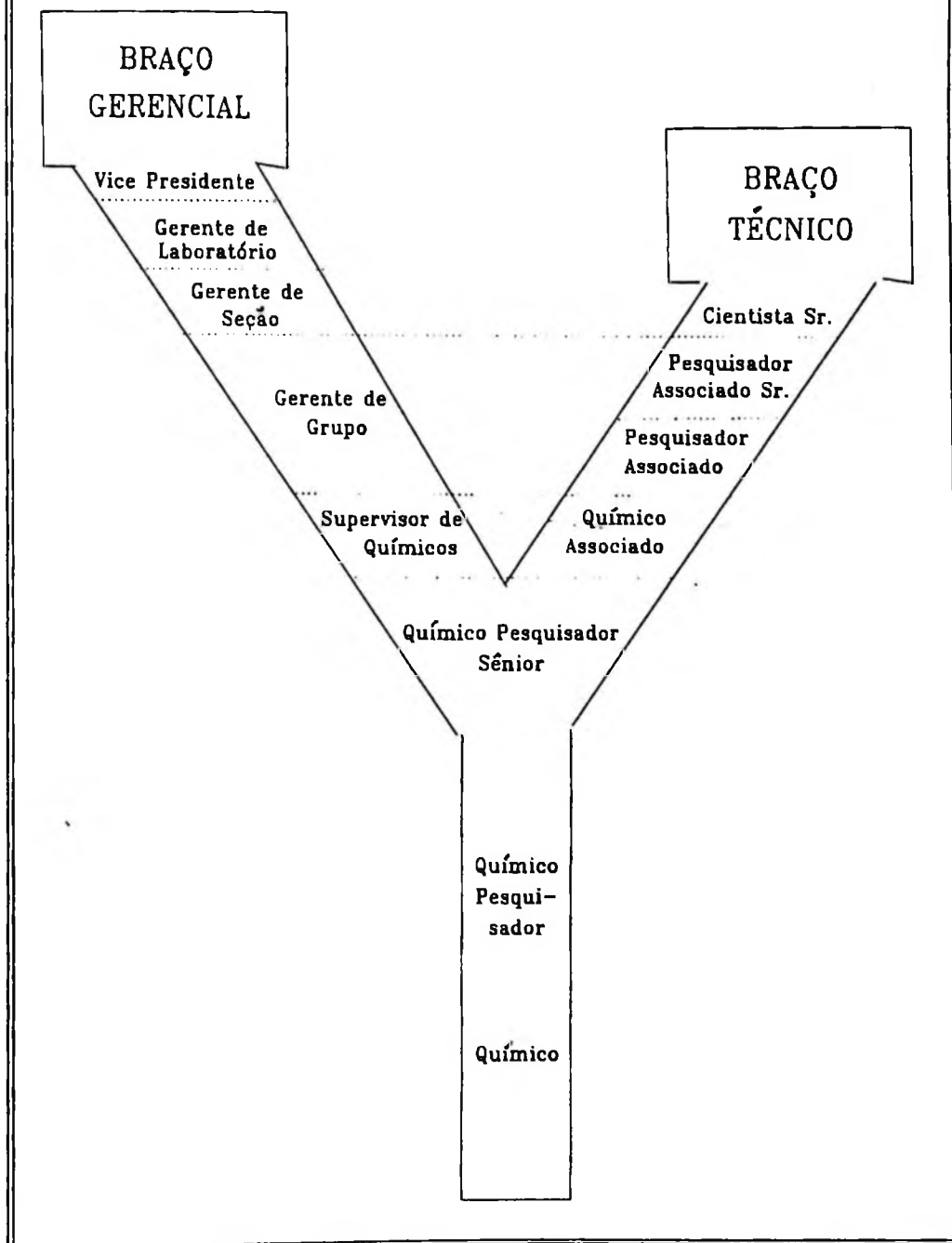
A carreira técnica neste exemplo é mais limitada, embora represente um grande avanço sobre o passado, conforme relata o autor. O braço técnico da carreira equivale, no seu maior nível, ao terceiro escalão da estrutura da Área de Pesquisa e Desenvolvimento, conforme mostra a Figura 5.10. A promoção na carreira está atrelada principalmente à performance do profissional, a qual é avaliada a partir do atingimento de objetivos estabelecidos para o seu trabalho.

Embora a consecução de objetivos seja o principal critério para avaliação da performance existem alguns fatores que são levados em conta, tais como:

- . geração de idéias;
- . execução de projetos;
- . imagem profissional;
- . proficiência em sua área de especialização.

Cada degrau da carreira técnica deve ser ocupada por profissionais que tenham obtido seus títulos demonstrando capacidade.

FIGURA 5.10 – ESTRUTURA DE CARREIRA DA VICE-PRESIDÊNCIA DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DA MOBIL-OIL



extraído de MEISEL, S.L. - "The Dual Ladder: The Rungs and Promotion Criteria" - Research Management - July-77, pág. 24-27.

Exemplo 3

Carreira Paralela da Imperial Chemical Industries - ICI. (MOORE E DAVIS-77)

A carreira apresentada pela ICI é mais pródiga no estabelecimento de níveis no braço gerencial do que no braço técnico, caracterizando-se deste modo como um exemplo muito particular de carreira (Figura. 5.11).

Podemos observar que não há equivalência para o nível diretivo no braço técnico da carreira, situação muito comum nas empresa que se utilizam deste tipo de carreira. Esta situação representa um grande risco, pois a posição administrativa permanece sempre como o final de carreira para o profissional técnico.

Neste exemplo os critérios de ascensão do profissional técnico na carreira são:

- . compatibilização dos interesses da empresa e do profissional quanto a escolha do braço técnico ou administrativo da carreira;
- . comprovada especialização técnica na resolução de problemas;
- . capacidade comprovada de que o profissional é capaz de gerar idéias originais para resolução de problemas;
- . contribuição para a reputação nacional e internacional da Empresa;
- . publicações científicas.

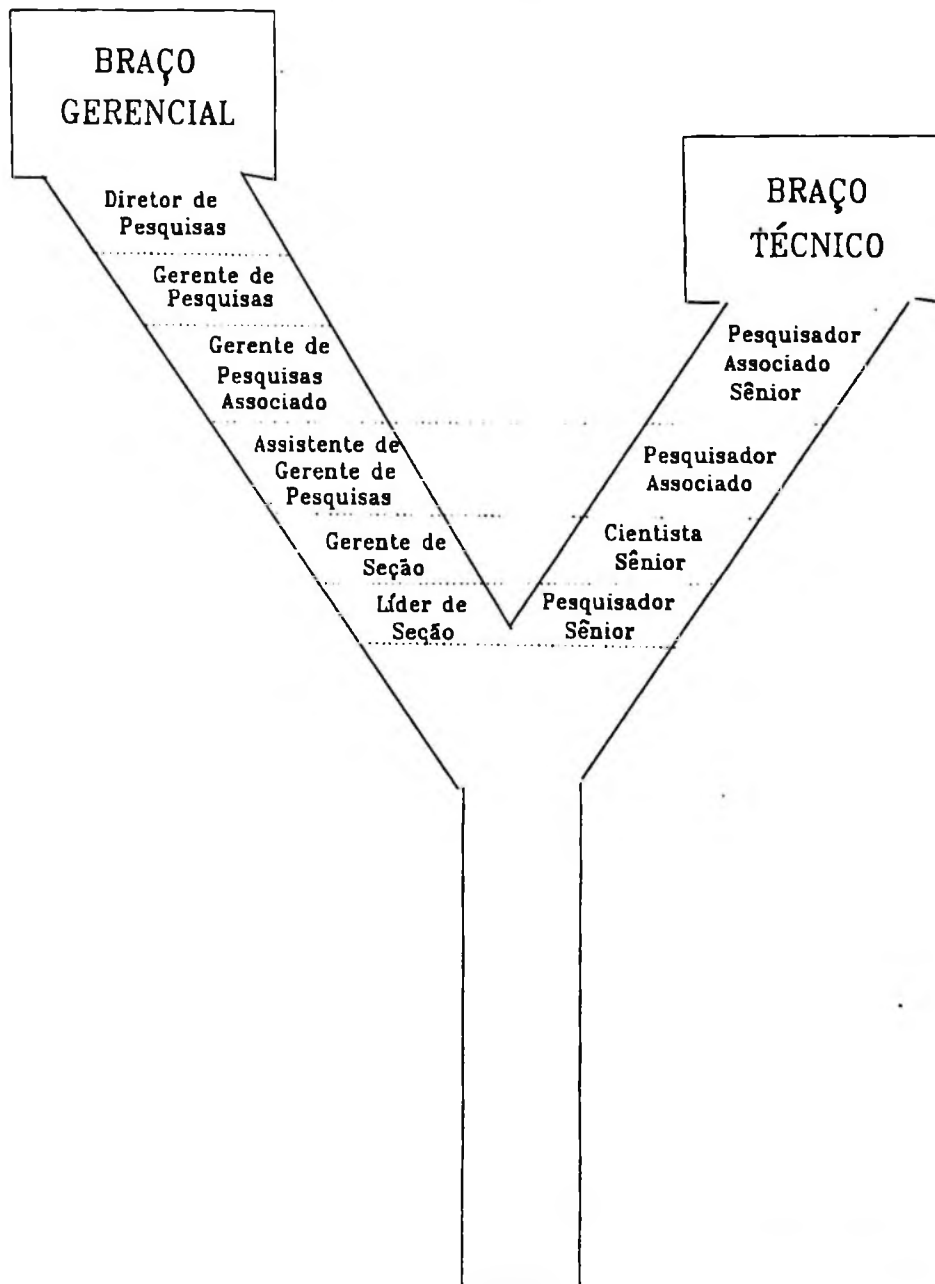
Exemplo 4

Carreira Paralela da Dow Corning. (LENTZ-90)

A carreira múltipla nesta empresa surge como uma evolução da carreira em "Y". A empresa fez a opção pela carreira múltipla visando os seguintes resultados:

- . ganhar mais flexibilidade;
- . estimular a contínua adequação da estrutura de carreira às necessidades da empresa e dos profissionais técnicos e gerentes;
- . oferecer condições concretas para o contínuo aperfeiçoamento profissional das pessoas abrangidas pela carreira.

FÍGURA 5.11 - ESTRUTURA DE CARREIRA DA ÁREA DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DA IMPERIAL CHEMICAL INDUSTRIES (ICI)



extraído de MOORE, D.C. e DAVIS, D.S. - "The Dual Ladder: Establishing and Operating It" - Research Management - July - 77, pág. 14-19.

A estrutura de carreira da Dow Corning pode ser visualizada na figura 5.12. A estrutura é composta de quatro trajetórias: gerencial, pesquisa, serviços técnicos e desenvolvimento e engenharia de processo, divididas em 8 (oito) níveis. Há entre as quatro trajetórias uma equivalência, em termos de valorização e para efeitos de permeabilidade entre as diferentes trajetórias.

As promoções dentro da carreira são recomendadas pelo Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento e decididas por um comitê formado por: três seniores dos eixos profissionais e dois gerentes seniores do eixo gerencial. Este comitê, além deste papel, responde pelo estabelecimento dos critérios de acesso aos níveis V, VI e VII da carreira.

As promoções para o nível VIII são decididas pelo Vice Presidente de Pesquisa e Desenvolvimento.

A estrutura de carreira da Dow Corning está assentada em três fundamentos:

- . compromisso da alta administração com a transparência dos critérios de funcionamento do Sistema de Administração de Carreiras e do processo de decisões acerca de promoções;
- . reconhecimento das habilidades individuais necessárias para a efetividade da área de Pesquisa e Desenvolvimento;
- . representatividade dos profissionais técnicos e gerentes nos processos decisórios acerca do Sistema.

Segundo o autor este Sistema trouxe os seguintes benefícios à empresa:

- . criação de critérios mais claros e transparentes para acesso a cada nível da estrutura;
- . legitimidade do Sistema junto aos profissionais técnicos, por participarem da fixação de critérios e dos processos decisórios;
- . condições, na mecânica de funcionamento do Sistema, para sua contínua adequação às necessidades da empresa e das pessoas abrangidas pelo mesmo.

FIGURA 5.12 - ESTRUTURA DE CARREIRA DA ÁREA DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DA DOW CORNING

Nível	Eixo Gerencial	Eixos Profissionais		
		<u>Pesquisa</u>	<u>Serviço Técnico e Desenvolvimento</u>	<u>Engenharia de Processo</u>
	Vice Presidente			
	Diretor			
VIII	Gerente	Cientista Pesquisador Sr.	Cientista de Desenvol. Sr.	Cientista de Engenharia de Processo Sr.
VII	Gerente	Cientista Pesquisador	Cientista de Desenvolvimento	Cientista de Engenharia de Processos
VI	Gerente de Seção	Cientista Pesquisador Associado	Cientista de Desenvolvimento Associado	Analista de Engenharia de Processo Associado
V	Líder de Equipe	Especialista em Pesquisa Sr.	Especialista em Serviços Técnicos e Desenvol. Sr.	Especialista em Engenharia
IV	--	Especialista em Pesquisa	Especialista em Serviços Técnicos e Desenvolvimento	Engenheiro de Projetos Sr.
III	--	Projetista Químico	Representante de Serviços Técnicos e Desenvol.	Engenheiro de Projeto
II	--	Projetista Químico Associado	Engenheiro de Serviços Técnicos e Desenvolvimento	Engenheiro de Desenvolvimento
I	--	Químico	Engenheiro	Engenheiro

extraído de LENTZ, Charles W. - "Dual Ladder Became Multiple Ladders at Dow Corning" - Reserch - Technology Management - May - June - 90, pág. 28-34.

LIMITAÇÕES DA CARREIRA PARALELA E PRINCIPAIS PROBLEMAS APRESENTADOS

A carreira paralela não pode ser pensada como panacéia para todos os males da gestão de profissionais, na verdade é um instrumental que para alcançar seus objetivos necessita adequar-se ao contexto onde se insere. Deste modo, mais importante do que o instrumento é o conjunto de políticas e diretrizes que o suportam. Embora isto seja senso comum e possa ser aplicado a qualquer instrumento de gestão de recursos humanos acreditamos que seja importante enfatizar erros comuns e problemas enfrentados por empresas face a novidade deste instrumento. Nos exemplos relatados os autores apontam erros cometidos, tanto na implementação da carreira paralela como em seu processo de consolidação. Com base nas considerações destes autores podemos listar como elementos básicos para o sucesso de uma carreira paralela os seguintes:

- . deve haver uma rigorosa equidade entre os braços técnico e gerencial, nas carreiras em Y, ou entre as diversas trajetórias, nas carreiras múltiplas, de forma a que não se instale 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. Conforme mostramos no exemplo da Union Carbide a última posição do braço técnico equivalia a de diretor de laboratório. Esta característica é fundamental para que o profissional vislumbre um horizonte de desenvolvimento técnico bem largo;
- . os critérios de ascensão devem ser bem definidos em todas as trajetórias da carreira paralela, devem ser transparentes e apresentar equidade entre si. Somente deste modo não haverá sentimento de injustiça e não se criarão ressentimentos;
- . os processos de escolha da carreira a serem seguidos pelo profissional devem ser bem estruturados. O profissional deve ser estimulado a refletir sobre sua carreira e a empresa deve fornecer todas as informações e ajuda necessárias a este processo;

-
- . as várias trajetórias da carreira paralela devem apresentar critérios de permeabilidade bem claros de tal forma que não sejam criados ressentimentos quando houver troca de profissionais de uma trajetória para outra;
 - . finalmente, um dos principais cuidados para o bom funcionamento da carreira paralela é a garantia de liberdade para que os profissionais que estão nas trajetórias profissionais, escolham seus próprios projetos. Embora resida aqui um grande dilema: liberdade para escolha versus relevância do projeto para os objetivos e estratégias organizacionais, o descuido com este aspecto leva a uma grande ascendência dos gestores sobre as pessoas que estão nas trajetórias profissionais desqualificando-os e retirando toda a legitimidade destas trajetórias.

Smith e Szabo (77) relatam que no caso estudado da Union Carbide, embora houvesse o mesmo nível de remuneração e facilidades/serviços (espaço, serviços de secretaria, estacionamento diferenciado etc) entre os dois braços da carreira, os profissionais técnicos apresentavam atração pelas posições gerenciais. Esta atração não estava fundamentada em fatos objetivos, uma vez que:

- . havia mais tempo para que os profissionais do braço técnico pudessem interagir com colegas pesquisadores e participar de encontros;
- . as promoções no interior da carreira técnica eram anunciados nos jornais locais e nas publicações da Corporação;
- . na crise de 68 a 71 muitos gerentes foram transferidos para o braço técnico com redução de um ou dois degraus em relação a sua equivalência no braço gerencial;
- . nesta mesma crise os profissionais no braço técnico não foram afetados pelas demissões e demissões ocorridas na Corporação;
- . havia liberdade para que os profissionais escolhessem seus projetos.

Este fato demonstra o quão difícil é libertar-se das pressões que a sociedade e as estruturas tradicionais impõe ao indivíduo e às suas perspectivas de carreira. Este é sem dúvida o maior problema para consolidação das carreiras paralelas, e para o qual deve haver uma grande vigilância por parte dos gestores. A forma mais eficiente para se evitar este problema é:

-
- . o desenvolvimento de critérios e parâmetros para o funcionamento da carreira, com amplo envolvimento de todos os profissionais e gestores abrangidos pelo instrumento;
 - . uma constante preocupação com a transparência destes critérios e parâmetros para os mesmos.

Segundo Meisel (77), o que os profissionais mais se ressentem é do braço técnico tornar-se um depósito para gerentes que não deram certo. Geralmente acham justo que um profissional migre do braço técnico para o gerencial e retorne caso não obtenha sucesso, mas não acham justo que alguém que tenha se desenvolvido no braço gerencial seja transferido para o braço técnico sem ter realizado trabalhos na área científica ou sem ter como equiparar-se, em termos de contribuições técnicas, a seus colegas no braço técnico. Este aspecto levantado por Meisel é da maior relevância, por ser muito comum um grande desrespeito aos profissionais que optam pelo braço técnico, sendo apontados pela empresa como os gerentes que não deram certo. Podemos afirmar, até, que muitas empresas pensaram em carreiras paralelas para abrigar aqueles técnicos brilhantes sem condições para assumir posições gerenciais. Empresas com esta postura naturalmente jamais terão sucesso com o instrumental de carreiras paralelas pois este porta o defeito congênito de ter o braço técnico totalmente atrofiado. O curioso é que estas empresas jamais percebem seu próprio erro, atribuindo-o a uma série de fatores ou a pessoas, até que retornam aos instrumentos tradicionais de gestão.

SUMÁRIO

Neste capítulo procuramos dar ênfase ao estudo da estrutura de carreira. Centramo-nos no estudo das carreiras paralelas por representarem a configuração instrumental, de um lado, mais próxima das necessidades de administração de carreiras compartilhada entre a pessoa e a empresa e, de outro, que apresentam condições para sustentar um processo de migração de Sistemas de Administração de Carreiras tradicionais para sistemas avançados.

Este capítulo é fundamental para podermos visualizar os Sistemas de Administração de Carreiras. A estrutura de carreira é utilizada para dar concretude ao Sistema, sendo confundida com o mesmo. Por este motivo escolhemos este tópico para iniciarmos a discussão do Sistema, seus demais componentes serão apresentados nos capítulos 6 e 7.

CAPÍTULO 6

**INSERÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS
NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

INTRODUÇÃO

Como vimos no capítulo anterior a estrutura de carreiras dá concretude ao Sistema de Administração de Carreiras, são os instrumentos de gestão, porém, que lhe dão movimento e oferecem as condições para o contínuo ajuste entre as necessidades da empresa e as expectativas das pessoas. Os instrumentos de gestão são caracterizados por políticas e práticas de funcionamento e de contínua revisão do Sistema.

Não é possível pensar a ação dos instrumentos de gestão do Sistema de Administração de Carreiras isolada das demais funções de gestão de recursos humanos, tais como: captação, desenvolvimento, remuneração etc. Por esse motivo é que iniciaremos este capítulo discutindo a inserção da Administração de Carreiras no conjunto das ações destinadas à gestão das pessoas pela empresa. Somente após é que será possível discutir os instrumentos de gestão de carreiras de forma específica.

ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Toda e qualquer empresa tem, de forma explicitada ou não, linhas de conduta para a gestão de seus recursos humanos. Estas linhas de conduta transparecem nos processos de comunicação, na forma como a empresa trata a remuneração, o tipo de investimento que faz no desenvolvimento de pessoas, como encara o processo de captação etc.

Albuquerque, Leme e Zaccarelli (86) procuram analisar dois modelos extremos de Administração de Recursos Humanos, um concentrado no recrutamento externo, onde inexistente um plano de carreira. Neste caso a política é a de contratar objetivando um cargo pré-determinado. O segundo onde o recrutamento é basicamente interno e onde as promoções ocorrem predominantemente por antiguidade. Neste outro caso a política é contratar visando uma carreira de acesso, com promoções por tempo de serviço. Partindo do pressuposto de que há um grande inter-relacionamento entre as várias políticas e práticas de recursos humanos, os autores concluem que o modelo adotado irá influenciar de forma decisiva as várias funções de gestão de Recursos Humanos (recrutamento, seleção, treinamento, remuneração etc), as práticas de gestão, tais como: promoção, demissão etc. e até mesmo a atitude que a pessoa desenvolve em relação à empresa.

Os autores procuram demonstrar o alto grau de inter-relação entre as políticas e práticas de gestão de recursos humanos e a linha de conduta adotada pela empresa. Ampliando esta reflexão Sonnenfeld (em HALL, ARTHUR e LAWRENCE -89) desenvolveu uma tipologia de Sistemas de Administração de Carreiras com base em duas dimensões:

- . suprimento de pessoas - interno ou externo, desenvolvendo o mesmo raciocínio de Albuquerque, Leme e Zaccarelli;
- . foco da contribuição para os resultados da empresa - podendo estar na contribuição individual ou na contribuição do grupo.

Com base nestas duas dimensões e na tipologia de estratégias desenvolvida por Miles e Snow (78) - que propõe quatro tipos de empresas: analisadoras, defendedoras, reativas e prospectivas - o autor desenvolveu uma matriz para classificação e comparação entre modelos estratégicos e a orientação dada à gestão de pessoas, conforme a figura 6.1. Dentro dos quadrantes definidos pela matriz são identificadas quatro tipos de organizações:

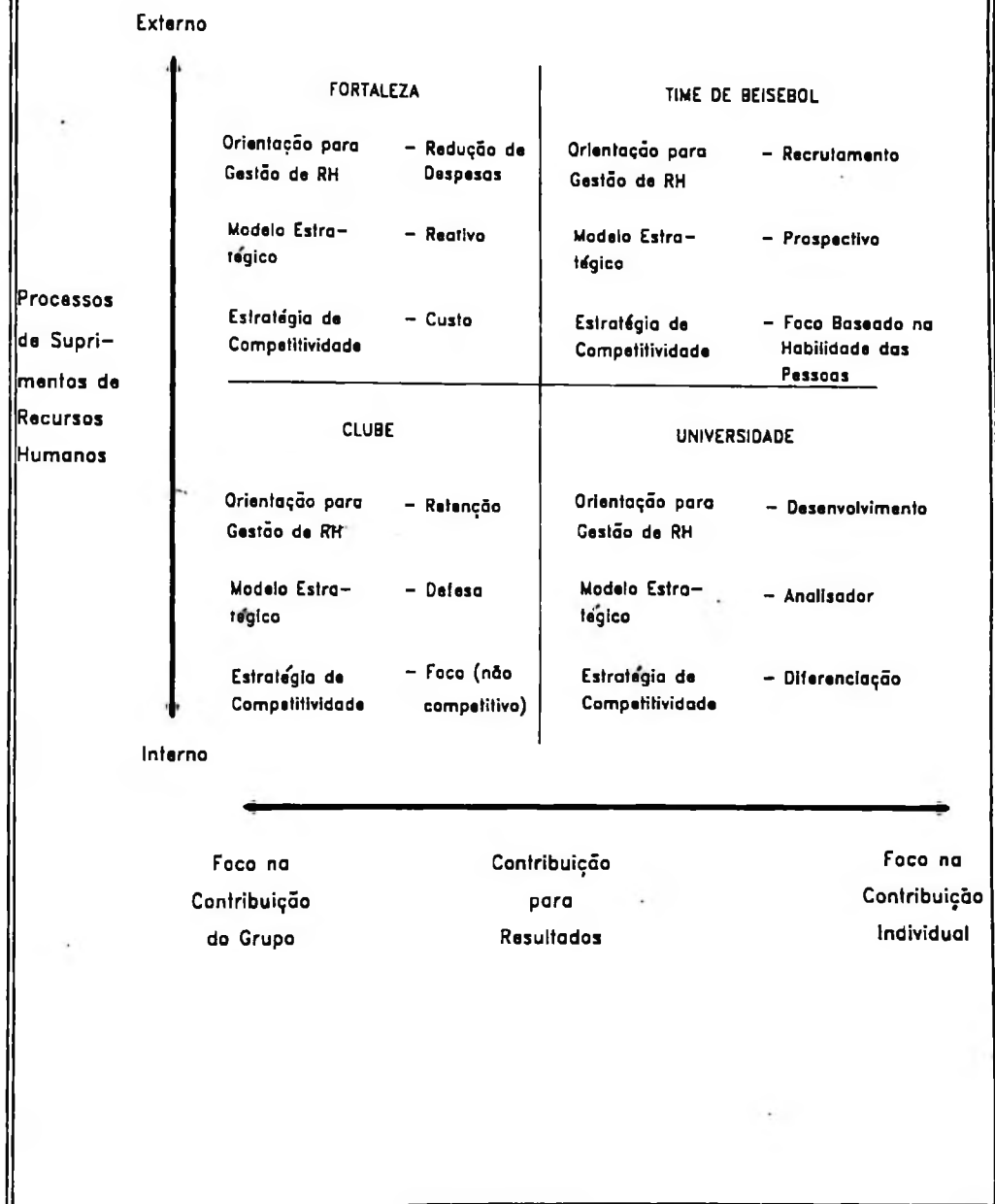
Tipo Universidade - São Organizações Caracterizadas por:

- . estabilidade e baixa rotatividade;
- . estímulo ao desenvolvimento, formando habilidades específicas e estando assentada na lealdade de seus empregados;
- . uso de critérios de antiguidade ou de concurso para determinar promoções;
- . uma estratégia do tipo analisadores, que foca sua atenção ao mercado, tendendo a ser empresas excelentes na entrega de novos produtos ou serviços, embora não representem o grupo mais inovador;
- . um Sistema de Administração de Carreiras preocupado em formar pessoas dispostas a um risco moderado, preocupadas em buscar novas experiências e com alto nível de lealdade à empresa.

Tipo Clube - São Organizações Caracterizadas por:

- . preocupação em garantir um tratamento equânime tanto para a inovação quanto para a lucratividade, prezando a senioridade e o engajamento;
- . estímulo à fixação das pessoas na empresa;
- . uma estratégia do tipo defendedores, com uma quantidade restrita de produtos ou serviços no mercado;
- . lideranças empenhadas em manter as políticas e práticas de gestão existentes;
- . um Sistema de Administração de Carreiras preocupado em estimular a lealdade e o engajamento das pessoas em relação aos princípios organizacionais, de modo a manter a instituição ao longo do tempo.

FIGURA 6.1 – TIPOLOGIA DE SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS



extraído de SONNENFELD, Jeffrey A. - "Career System Profiles and Strategic Staffing" - em HALL, Douglas T. e outros - "Handbook of Career Theory" - Cambridge Press - New York, EUA - 1989, pág. 215 e 218.

Tipo Fortaleza - São Organizações Caracterizadas por:

- . sua preocupação com a sobrevivência, não podendo garantir segurança para seus membros e nem assentar-se sobre pessoas;
- . recrutamento centrado em generalistas e polivalentes;
- . adoção de critérios para promoção e recompensa reconhecidos como válidos pelo grupo;
- . uma estratégia do tipo reativa, onde a empresa tem pouco controle sobre recursos vitais ou falha constantemente em suas previsões;
- . um Sistema de Administração de Carreiras focado na redução de despesas, na limitação do recrutamento e em evitar a perda de especialistas.

Tipo Time de Beisebol - São Organizações Caracterizadas por:

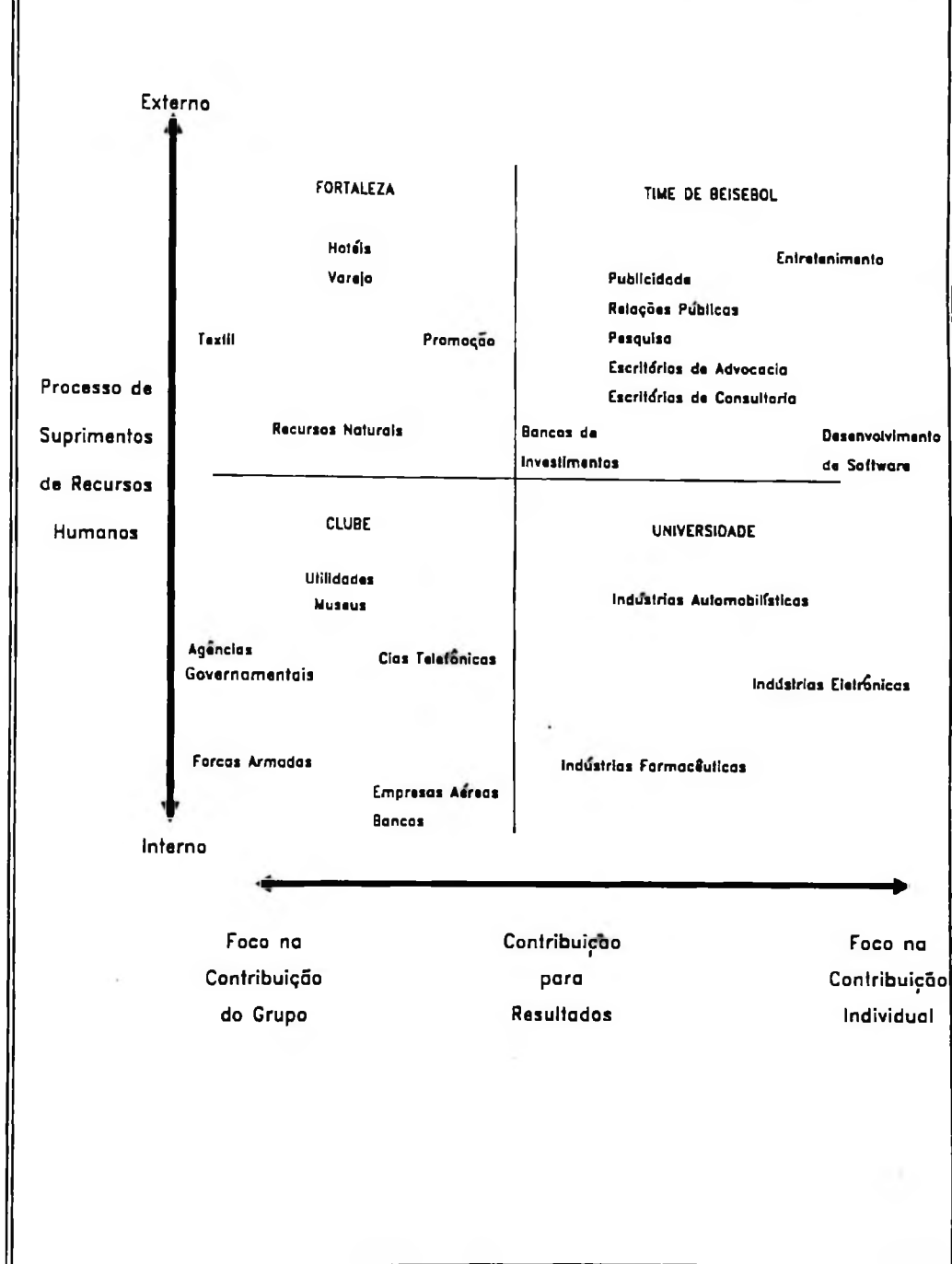
- . ênfase no recrutamento externo para manter a performance, importando do mercado a competência de que necessitam;
- . investir pouco na formação interna de seus quadros;
- . uma estratégia do tipo prospectiva, onde é fundamental identificar novas oportunidades ou tendências;
- . um Sistema de Administração de Carreiras continuamente preocupado em recrutar pensadores criativos, independentes e especializados, que produzam novas idéias.

Na figura 6.2 são apresentados exemplos de empresas classificados de acordo com a tipologia desenvolvida por Sonnenfeld.

A contribuição deste autor reforça a interdependência entre a estratégia da empresa e a orientação dada à gestão de pessoas. Segundo Sonnenfeld, em qualquer das categorias de empresa existe uma conduta em relação à Administração de Carreiras, ainda que não explicitada. Ou seja, o autor acredita que sempre existe uma prática da empresa em relação a Administração de Carreiras, adaptada à linha de conduta da empresa.

Sonnenfeld, Peiperl e Kotter (88) com base nesta tipologia realizaram pesquisa junto a 95 alunos do MBA da Harvard Business School da turma de 1975 e voltaram a refazê-la em 1984, concluindo:

FIGURA 6.2 – CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS



extraído de SONNENFELD, Jeffrey A. - "Career System Profiles and Strategic Staffing" - em HALL, Douglas T. e outros - "Handbook of Career Theory" - Cambridge Press - New York, EUA - 1989, pág. 215 e 218.

-
- . os alunos classificados pelo tipo das empresas onde trabalhavam apresentavam características muito próximas em relação aos seguintes aspectos: infância e família, performance no curso de graduação, principais problemas encontrados, prioridades recentes e valores e situação familiar e de rendimentos atual, demonstrando a consistência entre a linha estratégica e políticas e práticas de gestão de pessoas destas empresas;
 - . as pessoas que menos mudaram de emprego ao longo dos dez anos e que tinham a menor remuneração anual foram as que trabalhavam em empresas do tipo clube e as que mais mudaram e tinham os melhores salários foram as que trabalhavam em empresas do tipo time de beisebol, conforme quadro 6.1. Novamente reforçando a consistência da tipologia apresentada por Sonnenfeld;
 - . as pessoas ao mudarem de emprego procuraram empresas de mesmo tipo em sua maioria. As empresas do tipo time de beisebol foram as que conseguiram reter mais seus executivos (85% permaneceram neste tipo de empresa) e foi a que mais atraiu executivos de outros tipos de empresa (64% de empresas do tipo clube e 39% de empresas do tipo universidade), conforme demonstrado na figura 6.3. Esta conclusão indica a preferência por empresas mais inovadoras, onde a pessoa é respeitada por sua capacidade de contribuir, conforme vimos no capítulo 5 ao analisarmos sistemas de diferenciação de 2a. e 3a. geração.

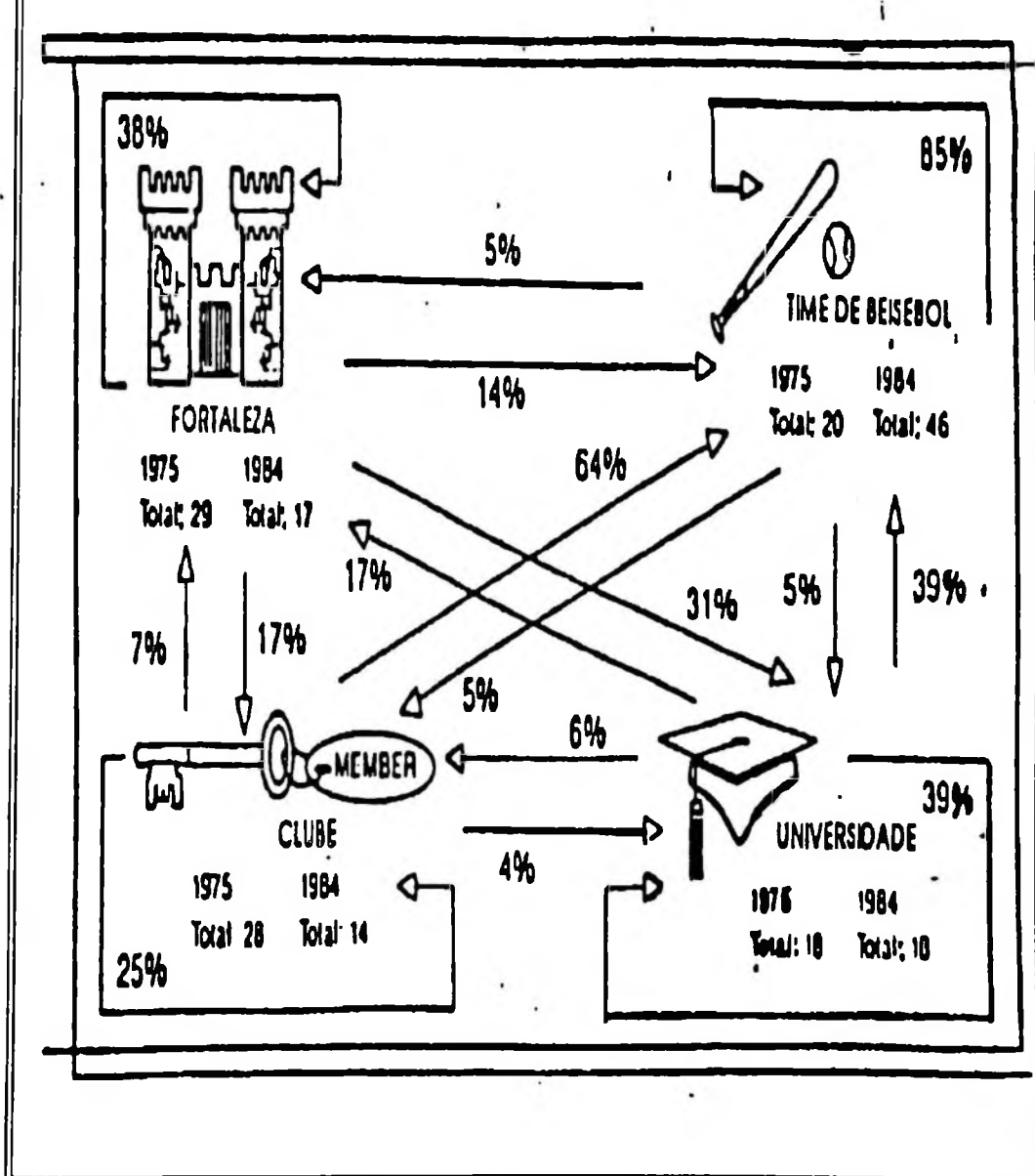
Este trabalho é importante por demonstrar a ligação que existe das várias políticas e práticas de gestão de recursos humanos entre si e destas com o Sistema de Administração de Carreiras, o qual influencia e é influenciado pela forma como a empresa lida com as questões de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, avaliação de desempenho etc. Influencia na medida em que sua concepção exige reflexão acerca de princípios e premissas que norteiam a gestão de recursos humanos, ainda que não estejam claramente explicitados, estruturando-os e determinando uma linha de conduta. É influenciada na medida em que sua implementação se faz sobre práticas de gestão já existentes na empresa.

QUADRO 6.1 - INFORMAÇÕES SELECIONADAS SOBRE PESQUISADOS DO MBA DA HARVARD BUSINESS SCHOOL.

<u>Tipo de Organização</u>	<u>Número Médio de Organizações Onde o Pesquisado Trabalhou de 1975 a 1984</u>	<u>Remuneração Anual Média em 1984 (em US\$)</u>
. Universidade	1,9	107.000
. Clube	1,7	70.000
. Fortaleza	2,3	95.000
. Time de Beisebol	2,6	141.000

extraído de SONNENFELD, Jeffrey A. e outros - "Strategic Determinants of Managerial Labor Markets: A Career Systems View" - Human Resource Management, vol. 27(4), out-dez-1988, pág. 384.

Figura 6.3 - Transferências de Tipo de Empresa no Período de 75 a 84



extraído de SONNENFELD, Jeffrey A. e outros - "Strategic Determinants of Managerial Labor Markets: A Career Systems View" - Human Resource Management, vol. 27(4), out-dez-1988, pág. 385.

Walker (80), Moore (79) e Albuquerque (87) apontam a influência da Administração de Carreiras sobre as demais políticas e práticas da gestão de recursos humanos. Estes autores defendem a interligação entre o planejamento de carreira e o planejamento estratégico de recursos humanos. Para desenvolvermos esta reflexão usaremos a definição de Planejamento Estratégico de Recursos Humanos cunhada por Albuquerque (87), que o encara como um processo decisório orientado para o futuro e para fora da organização, diferenciando-se, portanto, do mero planejamento de mão-de-obra, e que envolve decisões estratégicas relacionadas à gestão de pessoas.

Albuquerque (87 e 92) e Wood (92) pensam um planejamento estratégico de recursos humanos não monopolizado pela alta administração, mas com amplo envolvimento e compromisso de todos; onde a concepção não se dá divorciada da execução; onde o processo de formulação das estratégias é tão ou mais importante que o conteúdo das mesmas. É neste contexto que deve ser pensada a interligação entre a Administração de Carreiras e o Planejamento Estratégico. Partindo-se de premissas como: transparência, comunicação, envolvimento e participação, busca sincera de conciliação de interesses etc, é que podemos pensar a Administração de Carreiras como suporte e instrumento para operacionalização do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos.

Além do aspecto estratégico do Sistema de Administração de Carreiras, vamos discutir seu papel de integrador das várias ações empreendidas pela empresa para gerir o trabalho e as pessoas que o executam. Para tanto vamos buscar apoio nos trabalhos desenvolvidos por Fischer (91 e 92), onde é ressaltada a importância das empresas desenvolverem a sua competitividade interna para manter ou obter vantagens competitivas quanto a produtividade e eficiência. Necessitam, deste modo, assumir uma postura inovadora em termos de formato organizacional, de modelos de gestão e de procedimentos e práticas. Esta postura implica em proceder a mudanças organizacionais.

A autora enfatiza que o "desafio de mudar não está apenas no desenvolvimento da percepção de ser preciso buscar a modernidade, mas também de definir

como empreender essa busca. Este como passa, necessariamente, pela reflexão sobre o desenvolvimento das pessoas, pois é delas a capacidade de internalizar os valores da mudança, transformando-os em ações concretas." Aqui reside uma perigosa armadilha, a de se constituir um modelo de gestão com aspectos modernos mas com uma prática obsoleta.

A autora aponta a importância das políticas e práticas de gestão de recursos humanos no estímulo e suporte a processos de mudança organizacional. Este tipo de gestão além de sua característica estratégica deve ter sua concepção e execução com um alto nível de integração entre si e com os objetivos de mudança organizacional. Esta integração, segundo Fischer, deve "espalhar nos interstícios do tecido organizacional o questionamento, a reflexão, a preocupação e a responsabilidade com a gestão do trabalho e das pessoas que o executam".

As empresas responderão às necessidades de desenvolvimento de forma diferente, em função dos padrões culturais e relações de poder vigentes. Deste modo, as "mudanças organizacionais efetivadas são aquelas emergentes do interior das empresas, equivalendo a dizer que estavam latentes na própria cultura". Com base nesta constatação Fischer infere que existem políticas e práticas de gestão de recursos humanos com maior potencialidade para estimular e dar suporte a processos de mudança organizacional. São apontados pela autora aqueles ligados ao desenvolvimento de recursos humanos, por agregar funções críticas para o desenvolvimento e perenidade da organização - tais como: treinamento, capacitação e desenvolvimento, mobilidade e sucessão, e os ligados a comunicação e relações entre pessoas, grupos e áreas da organização, por abrir canais e fluxos que garantem transparência, representatividade, participação etc. Onde os primeiros funcionam como espinha dorsal e os segundos permitem a circulação vitalizadora.

A autora aponta, ainda, como fator crítico de sucesso que "as práticas de recursos humanos não poderão mais constituir monopólio de um grupo de especialistas, mas deverão instrumentalizar a ação de cada agente organizacional em sua esfera de atuação. Os gestores estarão multiplicados no

interior da organização, não apenas pela capacidade de lidarem com alguns instrumentos e técnicas adotados, mas principalmente porque internalizaram princípios e objetivos, partilharam a definição de metas e meios para atingi-las, incorporaram à sua atividade as premissas da gestão e das relações do trabalho que a organização pretende manter como próprias de sua identidade".

Verificamos que o Sistema de Administração de Carreiras por sua natureza apresenta as seguintes características:

- . não consegue atuar de forma desvinculada das demais políticas e práticas de gestão de recursos humanos;
- . além do alto nível de interligação atua como estruturador dos vários instrumentos de gestão do grupo ocupacional abrangido pelo Sistema, garantindo a consistência entre os mesmos;
- . partindo-se da premissa da responsabilidade compartilhada pela carreira, é um instrumento que estimula um processo contínuo de diálogo entre a pessoa e a organização, o compartilhamento de valores e objetivos, a transparência e a sinceridade de intenções;
- . o estímulo a que a pessoa participe mais ativamente do planejamento de sua carreira a torna mais responsável por sua capacitação e pelo seu desenvolvimento;
- . a contínua negociação de expectativas estimula a pessoa a direcionar o seu desenvolvimento para áreas de interesse comum com a empresa;
- . os processos de mobilidade interna e de sucessão são decisões amadurecidas nas negociações cotidianas entre as pessoas e a empresa.

Estas características tornam o Sistema de Administração de Carreiras um instrumental com grande potencialidade para estimular e monitorar processos de mudança organizacional, conforme a reflexão desenvolvida por Fischer (91 e 92). Atua portanto, como elemento fundamental de suporte a uma gestão estratégica e integrada de recursos humanos.

As características de estratégico e integrado do Sistema de Administração de Carreiras servirão como guia para efetuarmos uma análise crítica dos instrumentos de gestão que o caracterizam.

INSTRUMENTOS DE GESTÃO

"Todos os processos de gestão administrativa se baseiam em dois pilares fundamentais: as políticas, que são os princípios e as diretrizes básicas que balizam decisões e comportamentos, e as práticas, que são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e na sua relação com o ambiente externo" (DUTRA-89).

As políticas e práticas que caracterizam os instrumentos de gestão destinadas à Administração de Carreiras, têm sido classificadas pelos autores em: ligadas ao planejamento individual de carreira e ligadas ao gerenciamento de carreira (GUTTERIDGE-86, MINOR-86, LONDON e STUMPF-82, PORTWOOD e GRANROSE-86).

Com o objetivo de analisar mais detidamente estes instrumentos de gestão vamos classificá-los nas

seguintes categorias:

- . suporte às decisões individuais sobre carreira - caracterizados por oferecer orientação, informação, metodologia, técnicas e estímulos a que a pessoa planeje e administre sua carreira- de forma vinculada ou não à empresa;
- . suporte ao gerenciamento de carreiras pela empresa - caracterizados por oferecer apoio à empresa para o atendimento de suas necessidades em termos de recursos humanos;
- . facilitadores da comunicação entre as pessoas e a empresa - caracterizados por estimular e dar o suporte necessário à comunicação entre as pessoas e a empresa, à conciliação de expectativas e ao contínuo irrigamento de informações entre empresa, gestores e pessoas.

Esta classificação é apenas para podermos estudar as propostas de instrumentos de gestão. À medida em que os instrumento tenham como característica a preocupação estratégicas e de integração atuarão direta ou indiretamente nas três categorias.

Autores como London e Stumpf (82) e Minor (86) propõe responsabilidades definidas quanto a atividades para Administração de Carreiras. Estas responsabilidades são derivadas dos papéis atribuídos às pessoas e à empresa. Minor, por exemplo, propõe atividades de responsabilidade das pessoas, gestores e empresa quanto ao planejamento individual de carreira e ao gerenciamento de carreira (quadro 6.2). Estas responsabilidades variarão de empresa para empresa em função de seus padrões culturais, das estratégias negociais e organizacionais adotadas, de seu estágio de vida etc, assim como variarão de pessoa para pessoa em função de sua consciência acerca de sua carreira, de seu estilo pessoal, do momento vivido em sua trajetória profissional etc. Portanto, estas contribuições devem ser encaradas como guias para reflexão acerca da gestão de carreiras, jamais como prescrições a serem seguidas.

Segundo Gutteridge (86) os Sistemas de Administração de Carreiras "devem incorporar tanto elementos das pessoas como da empresa. Deste modo, os instrumentos e técnicas para Administração de Carreiras podem variar de empresa para empresa, há, entretanto, um conjunto genérico de práticas que deve ser incorporado em qualquer sistema compartilhado de carreira"(GUTTERIDGE-86 pág.60):

- . dados sobre atitudes, interesses, habilidades, competências individuais, a partir de processos de auto-avaliação;
- . dados sobre oportunidades de carreira associados com habilidades requeridas pela empresa, necessidades de pessoas, postura requerida das pessoas etc, a partir da administração estratégica da empresa;
- . sistemas que disponibilizem informações da empresa para as pessoas e sobre as pessoas para a empresa;
- . sistemas que assegurem o diálogo e o "feedback" entre as pessoas e a empresa, permitindo a conciliação contínua entre as necessidade de carreira das pessoas e as oportunidades oferecidas pela empresa;
- . sistema de desenvolvimento que dê oportunidade para a pessoa tenha seu crescimento pessoal e profissional de forma consistente com seu planejamento individual de carreira.

QUADRO 6.2 - RESPONSABILIDADES NA GESTÃO DE CARREIRAS

	<u>Planejamento Individual de Carreira</u>	<u>Gerenciamento de Carreira</u>
Responsabilidade das Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> . auto-avaliação de interesses, valores e habilidades; . análise de opções de carreira; . decisão sobre objetivos e necessidades de desenvolvimento; . comunicação das preferências de carreira ao gestor; . mapeamento de expectativas de carreira e conciliação com necessidades da empresa; . perseguir seu plano de ação. 	<ul style="list-style-type: none"> . prover informações precisas para a empresa acerca de suas expectativas, experiências e habilidades.
Responsabilidade dos Gestores	<ul style="list-style-type: none"> . estimular o subordinado a planejar sua carreira; . avaliar com realismo os objetivos e necessidades de desenvolvimento de seus subordinados; . aconselhar seus subordinados no desenvolvimento conciliado com a empresa; . acompanhamento da implementação do plano de carreira de carreira de seus subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> . validar as informações fornecidas pelos subordinados; . prover informação acerca de vagas em aberto em sua área; . identificar candidatos internos em condições de assumir a vaga em aberto; . identificar oportunidades para desenvolvimento de seus subordinados.
Responsabilidade da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> . prover modelos de planejamento de carreira, recursos, aconselhamento e informações necessárias; . prover treinamento em planejamento de carreira para gestores e seus subordinados. . prover ações de capacitação. 	<ul style="list-style-type: none"> . prover informações e processos para suportar a ação dos gestores; . manter atualizado sistema de informações acerca das necessidades da empresa.

extrato de MINOR, Frank J. - "Computer Applications in Career Development Planning" - em HALL, Douglas T. - "Career Development in Organizations" - Jossey - Bass - San Francisco, EUA - 1986 - pág. 205 e 206.

Este conjunto genérico de práticas pode ser traduzido nos instrumentos e técnicas descritas no quadro 6.3.

Seguindo as sugestões oferecidas por Gutteridge, a indicação de instrumentos de gestão feita na seqüência visa estruturar a contribuição de diversos autores, não tem a intenção de esgotar todas as possibilidades. A combinação destes instrumentos pela empresa e pelas pessoas, a profundidade de sua utilização e sua contextualização irá variar em função das necessidades da empresa, conforme exploraremos com maior profundidade no próximo capítulo. Procuraremos caracterizar cada um dos instrumentos dentro das categorias anteriormente fixadas.

Suporte às Decisões Individuais

Instrumentos de Auto-Avaliação

Estes instrumentos foram analisados no capítulo 2, cabe aqui, no entanto, alguns comentários adicionais. Estes instrumentos são encarados pela maioria dos autores como a fase inicial de um processo de desenvolvimento de carreiras, onde as pessoas, assistidas pela empresa, desenvolvem uma percepção mais clara de suas preferências dentre as oportunidades oferecidas pela empresa. Gutteridge(86), London e Stumpf (82), Walker (80) e Leibowitz e outros (86) fazem uma extensa relação de instrumentos para planejamento individual de carreira assistidos pela empresa, são destacados os seguintes:

· "workshops" para planejamento de carreira, onde se destacam o desenvolvido pela Massachusetts Mutual Life Insurance Company que procura fazer com que as pessoas ajudem-se a responder as seguintes questões: Quem sou eu? Onde estou agora? Para onde eu quero ir? O que preciso fazer para chegar lá? Existem ainda outros que procuram associar ao planejamento profissional o de vida, tendem a ser mais extensos e invasivos. Leibowitz aponta como desvantagem deste método, dependendo da técnica usada, que nem todos os participantes gostam de se expor em grupo, o tempo geralmente é insuficiente para que as pessoas tenham todas as suas necessidades atendidas, nem todas as pessoas prepararam-se adequadamente para o evento e, finalmente, os participante não têm acompanhamento posteriormente ao workshop;

QUADRO 6.3 – INSTRUMENTOS E TÉCNICAS PARA DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

. Instrumentos para Auto-Avaliação

- * "workshops" para planejamento de carreira
- * manuais para planejamento de carreira

. Aconselhamento Individual

- * profissionais de recursos humanos
- * conselheiros profissionais – internos ou externos
- * profissionais de recolocação
- * chefia imediata e mediata

. Informações Acerca de Oportunidades Internas

- * divulgação de posições disponíveis (job posting)
- * levantamento de habilidades
- * sistema de carreiras, com divulgação dos pré-requisitos de acesso a cada posição
- * centro de informações acerca das oportunidades de carreira

. Processos de Avaliação de Potencial

- * centros de avaliação
- * previsão de demanda por recursos humanos
- * planos de sucessão e remanejamentos

. Programas de Desenvolvimento

- * programas de rotação interna (job rotation)
- * programas de desenvolvimento interno e externo
- * bolsas de estudo ou programas de assistência a educação
- * desenvolvimento de gestores como conselheiros de carreira
- * programas de desenvolvimento visando carreiras paralelas
- * sistemas de orientação do desenvolvimento individual

extraído de GUTTERIDGE, Thomas G. - Organizational Career Development Systems: The State of the Practice" - em Career Development in Organization organizado por HALL, Douglas T. - Jossey-Bass - San Francisco, EUA - 1986.

. manuais para planejamento de carreira, onde se destacam os desenvolvidos pela General Electric e Xerox. Segundo Gutteridge a American College Testing Program comercializa um programa interativo para micro-computador, chamado Discover, com o objetivo de suportar o planejamento individual de carreira. Leibowitz aponta ainda os programas OCIPS (Officer Career Information and Planning System) e o MATCH além de descrever manuais em vídeo ou programas de orientação de empresas assistidos por computador.

Aconselhamento Individual

Estas técnicas consistem basicamente na estimulação e estruturação da discussão entre a pessoa e representantes da empresa sobre suas expectativas de desenvolvimento e encareiramento e as necessidades e oportunidades oferecidas pela organização.

A forma como isto é encarado pela empresa pode variar em termos de forma e de pessoas envolvidas. A atividade pode ser caracterizada desde uma reunião entre o gerente e seu subordinado, realizada a cada ano, para discutir objetivos de carreira e necessidades de desenvolvimento, até um programa envolvendo conselheiros internos e o gerente para suportar a preparação e implementação do plano individual de carreira de uma pessoa.

Muitas empresas têm empregado consultores internos para dar suporte às pessoas em seu planejamento, tais como a Coca-Cola, Disneyland e Syntex (GUTTERIDGE-86), dando um papel acessório para a chefia. Embora muitos gerentes resistam ao papel de conselheiro de carreira é fundamental que a mediação entre a empresa e a pessoa seja efetuada por sua chefia imediata e mediata, sob pena de serem criados uma série de problemas, tais como:

- . distorções na comunicação entre a pessoa e a empresa, com o surgimento de vários interlocutores autorizados;
- . geração de orientações antagônicas, criando desinformação para a pessoa;
- . aumento do poder da empresa para manipular informações ou para tornar o processo de carreira obscuro;

-
- . desestímulo para que o gestor assuma a gestão dos seus recursos humanos, na medida em que não assume responsabilidade pelo aconselhamento de carreira de seu subordinado isenta-se também da gestão de seu desenvolvimento, de sua remuneração, de seu desempenho, da avaliação de seu potencial etc.

Tanto Leibowitz (86) quanto Kram (86) apontam uma outra modalidade de orientação individual que é o mentor ou padrinho. Trata-se de um profissional sênior encarregado de orientar e proteger um profissional iniciante na carreira. O sucesso de programas desta natureza depende muito das pessoas que atuarão como mentoras, sua disponibilidade, seu nível de preparo e sua disposição interior de doar sua experiência e conhecimentos para um novato.

Informação Acerca de Oportunidades Internas

Este é um instrumento importante para que as pessoas tenham acesso a informações acerca das carreiras existentes na empresa, pré-requisitos necessários para acesso às várias posições, vagas existentes na empresa etc. Quanto mais complexa é a empresa mais difícil se torna a estruturação e manutenção de um sistema que permita a constante irrigação de informação para todas as pessoas.

As empresas têm usado os seguintes instrumentos:

- . divulgação das vagas em aberto ou previstas, permitindo às pessoas candidatarem-se e concorrem às mesmas espontaneamente;
- . cadastro das habilidades e pretensões de carreira das pessoas, permitindo à empresa efetuar um recrutamento interno dirigido. A grande dificuldade deste instrumento é a sua contínua atualização;
- . centro de informações acerca das oportunidade e das carreiras existentes na empresa, algumas organizações tais como a Unites States General Accounting Office (GUTTERIDGE-86), desenvolveram centros sofisticados de informações onde as pessoas têm acesso a informações através de terminais, telefones ou correio interno a bibliotecas especializadas, manuais de instruções, tapes para estudo etc;

. manuais de carreira, onde são divulgadas as várias opções de carreira que a pessoa tem e quais são os requisitos de acesso, algumas empresas como a IBM, por exemplo, tem estas informações disponíveis em terminais , aos quais qualquer pessoa tem acesso.

Além destas informações algumas empresas (GUTTERIDGE-86) estruturaram centros de avaliação de potencial, com o objetivo de dar informações mais estruturadas às pessoas acerca de seus pontos fortes e fracos, ajudando-as em seus processos individuais de escolha.

Suporte ao Gerenciamento de Carreiras pela Empresa

Previsão de Demanda por Recursos Humanos

Walker (80) Leibowitz (87) e London e Stumpf (82) vinculam a definição da previsão de demanda por recursos humanos à reflexão sobre a estratégia negocial e organizacional da empresa. Somente deste modo será possível estabelecer as necessidades de recursos humanos em termos qualitativos e quantitativos. Conforme já discutimos no capítulo 3, devem ser vistos com reserva planos de sucessão ou planejamento de quadro como forma de orientar esta demanda.

O gestor exerce um papel importante na adequação das necessidades da empresa à capacitação existente na empresa. Além deste aspecto, também discutido no capítulo 3, o gestor exerce um papel importante no sentido de adequar as recompensas ao esforço e desenvolvimento de sua equipe aos parâmetros orçamentários da empresa.

Programas de Desenvolvimento

Na medida em que entendemos o encarreiramento como um processo contínuo, constituído de sucessivas ampliações do conjunto de responsabilidades e atribuições das pessoas na empresa, temos que rever o conceito de

desenvolvimento. O desenvolvimento da pessoa não se resume à preparação para assumir posições de maior nível hierárquico. Pelo contrário, o desenvolvimento da pessoa se dá na medida em que ela aumenta ou adequa sua capacidade técnica e/ou gerencial. Esta alteração de sua capacidade pode se dar por seu amadurecimento pessoal e profissional, acesso a informações, acesso a novas experiências de vida e/ou profissionais etc.

Ao refletirmos nesta direção elimina-se a idéia de que as pessoas têm limites de competência. Aceitar esta idéia ultrapassada e que, infelizmente, ainda ouvimos de profissionais de recursos humanos e de dirigentes empresariais no Brasil, é aceitar que as pessoas são limitadas em seu desenvolvimento. Naturalmente é a empresa que é limitada para aproveitar todo o potencial de contribuição das pessoas.

A idéia central do Sistemas de Administração de Carreiras é o de potencializar a contribuição das pessoas para a organização. A orientação do desenvolvimento da pessoa é fundamental neste processo. Esta orientação, assim como aquela relativa a carreira, está muito centrada na própria pessoa, cabendo à empresa oferecer o estímulo e suporte necessário a que a pessoa se desenvolva.

Este estímulo e suporte deve se dar através da disponibilização de programas de treinamento internos e externos, bolsas de estudo, programas de estágios e visitas a outras unidades ou empresas, programas de rotação` no trabalho etc.

Facilitadores da Comunicação entre as Pessoas e a Empresa

Preparação dos Gestores como Conselheiros e Orientadores

As relações entre gestores e suas equipes vão se alterando ao longo da trajetória profissional de ambos (LEIBOWITZ e OUTROS-86). No início de suas carreiras as pessoas necessitam muito mais de aconselhamento, "feedback", treinamento, proteção etc do que em fases mais adiantadas. De outro lado o gestor em início de carreira necessita de suporte técnico e psicológico de sua

equipe. Numa fase mais avançada as pessoas precisam de maior autonomia, exposição e trabalhos desafiadores, enquanto os gestores de maior lealdade e amizade. Na fase madura as pessoas e os gestores necessitam de oportunidade para desenvolver outras pessoas.

Os gestores precisam de estímulo, preparação e apoio para atuarem como aconselhadores e orientadores de suas equipes. Esta é uma condição básica para que o gestor não fuja do diálogo com sua equipe, orientando as pessoas não só nos aspectos ligados às suas atividades profissionais, mas também no que se refere ao seus projetos profissionais.

Processos de Avaliação do Desempenho e do Desenvolvimento

Os processos de avaliação são práticas importantes para que as pessoas reflitam acerca de si próprias e de sua relação com a empresa. Os momentos de avaliação são oportunidades para a comunicação entre os gestores e sua equipe.

A avaliação não pode, entretanto residir em aspectos mesquinhos e pequenos do cotidiano. Os processos de avaliação mais modernos tendem para uma negociação prévia das expectativas de parte a parte. Com base nesta prática as pessoas têm condições de se auto-avaliarem e, por conseqüência, tornarem mais cômicas de seus pontos fortes e fracos. Estes processos não só avaliam a performance de um pessoa durante um determinado período, mas também o seu crescimento e desenvolvimento e aspectos a serem aperfeiçoados (MILANI-88 e LUCENA-92)

Processos de Avaliação de Potencial

Quando se discute a questão do potencial surge sempre a questão sobre quem define os padrões através dos quais as pessoas serão medidas. Num processo de decisão compartilhada sobre carreira esta tarefa deve também ser compartilhada. Algumas empresas têm fixado posturas esperadas para determinadas posições no interior das carreiras, além dos pré-requisitos exigidos, principalmente no que se refere a carreiras paralelas e critérios de

permeabilidade entre elas. Estas informações servem para orientar as pessoas na sua escolha por uma carreira ou outra e aos gestores na orientação aos seus subordinados.

Os instrumentos de gestão descritos necessitam portar características que auxiliem o Sistema de Administração de Carreiras a tornar-se estratégico e integrador (HALL-86 e LEIBOWITZ-86). Estas características são:

- . **transparência** - as pessoas devem ter total acesso a todas as informações que lhes digam respeito, assim como a empresa deve ser constantemente informada acerca das expectativas das pessoas;
- . **honestidade de intenções** - o relacionamento transparente só se torna viável se as partes desenvolverem absoluta confiança nas intenções da outra. Esta confiança é construída a partir da honestidade como as partes se conduzem no processo;
- . **sentimento de segurança** - somente se as partes se sentirem seguras na relação é que poderão ser transparentes e absolutamente honestas, sempre que se sentirem inseguras ou ameaçadas tentarão proteger-se;
- . **clareza das regras** - para que as partes se sintam seguras é fundamental que as regras básicas das relações entre as partes esteja acordada entre ambas.

AVALIAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO

O indicador de sucesso de um Sistema de Administração de Carreiras está no nível de absorção e utilização de suas políticas e práticas pelas pessoas e pelos gestores. Para avaliar estas variáveis Portwood e Grandrose (86) desenvolveram pesquisa junto a 266 pessoas, participantes dos cursos de educação continuada da Temple University. Embora a pesquisa tenha limitações em função da amostra escolhida, é importante por lançar questões sobre como avaliar a eficiência e o sucesso de Sistemas de Administração de Carreiras.

Foram analisados dez tipos de instrumentos de gestão de carreiras, separados em instrumentos que permitem um processo de auto-conhecimento e instrumentos que disponibilizam informações acerca da empresa. Vamos verificar que são instrumentos voltados ao suporte às decisões individuais, os quais afetam mais diretamente às pessoas e sua relação com a empresa. Estes instrumentos foram pesquisados quanto a sua disponibilidade na organização, grau de utilização e principais objetivos, conforme demonstrado no quadro 6.4. Vamos verificar pela pesquisa que os instrumentos não são percebidos como voltados para atender as necessidades das pessoas.

Para pesquisar o sucesso dos instrumentos foram utilizados os seguintes critérios: especificidade dos objetivos e planos de carreira, consciência por parte das pessoas das opções de carreira oferecidas pela empresa, conciliação de expectativas entre a empresa e as pessoas e satisfação com a organização. Além destes aspectos foram levantados os impactos e influência destes instrumentos na definição de objetivos de carreira, no progresso dentro da carreira e na mobilidade dentro da organização. Os pesquisados apontaram como instrumentos que oferecem o melhor apoio nestes aspectos: revisão de carreira, informações sobre desenvolvimento de carreira e programas de mentores e orientadores. Apontam como instrumentos que oferecem pouco apoio nestes aspectos: divulgação de vagas internas, treinamento em seqüências de trabalho e aceleração de carreiras⁵. Este último aspecto é apontado como gerador de pouco apoio, provavelmente, por ser pouco encontrado nas organizações.

(5) O aceleração de carreiras são programas onde um mentor ou um padrinho orienta as pessoas nos caminhos que podem acelerar a carreira (fast track) dentro da empresa ou da ocupação (PORTWOOD e GRANDROSE-86).

QUADRO 6.4 - USO E PERCEÇÃO DOS OBJETIVOS DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO

<u>Tipos de Instrumentos</u>	<u>Uso</u>				<u>Objetivos</u>		
	Disponível Mas Não Utilizado	Disponível e Utilizado	Atende Necessidades dos Empregados	Atende Necessidades da Empresa e dos Empregados	Atende Necessidades da Empresa		
					Atende Necessidades da Empresa	Atende Necessidades dos Empregados	
Não Disponível							
Informações sobre si Próprio . Revisão de Carreira . Informações S/Carreira . Testes para Carreira . Workshops	16%	71%	7%	40%	53%		
	48%	26%	11%	50%	39%		
	78%	9%	12%	38%	50%		
	68%	8%	12%	50%	38%		
Informações A Empresa . Divulgação de Vagas Internas . Divulgação da Estrutura de Carreira . Aceleração de Carreiras . Treinamento . Programas de Mentores e Orientadores . Centros de Avaliação	38%	26%	4%	50%	46%		
	51%	19%	5%	55%	40%		
	74%	15%	0%	60%	40%		
	52%	26%	7%	45%	48%		
	62%	23%	8%	46%	46%		
	82%	6%	0%	50%	50%		

extraído: PORTWOOD, J.D e GRADROSE, C.S. - "Organizational Career Management Programs: What's Available ? What's Effective ? Human Resource Planning, vol. 9(3), jul-set- 1986, pág. 113.

Há uma grande variedade na disponibilidade de instrumentos e seu uso nas organizações. Aqueles instrumentos de menor custo tais como: revisão de carreiras, informações sobre Estrutura de Carreira e sobre vagas internas, são mais facilmente encontrados nas empresas. Aqueles que implicam em tempo de maturação, envolvimento e alocação de recursos, tais como: centros de avaliação, "workshops" para planejamento de carreira, aconselhamento etc, são pouco usuais na empresas.

A pesquisa mostrou que instrumentos ligados a aconselhamento e orientação de carreira são vistos como geradores de satisfação, maior conhecimento dos planos da empresa e estimuladores da conciliação de interesses entre a empresa e as pessoas. Já instrumentos ligados a avaliações feitas fora do âmbito da relação chefe-subordinado são vistas como ameaças, retirando informações e oferecendo muito pouco em troca, como pouco contributivas para o desenvolvimento na carreira. Os autores argumentam que nas relações chefe-subordinado tendem a ser transmitidas informações mais otimistas a respeito da carreira, enquanto em centros de avaliação as informações são mais realistas. Já discutimos neste capítulo a importância do papel do gestor como elemento de mediação entre a empresa e as pessoas, uma vez que cada situação tem suas peculiaridades, cada pessoa é diferente. Vimos também que as pessoas em início de carreira são muito mais demandantes de orientação e aconselhamento, as pessoas pesquisadas são jovens, em sua maioria (67% com menos de 30 anos), portanto, mais necessitadas de programas que atendam às suas carências.

SUMÁRIO

Neste capítulo tratamos dos instrumentos de gestão que, em conjunto com a Estrutura de Carreira, torna mais concreto o Sistema de Administração de Carreiras. Esta era a base necessária para podermos desenvolver as questões metodológicas para modelagem, implementação e revisão do Sistema, as quais serão apresentadas no próximo capítulo.

CAPÍTULO 7

**MODELAGEM E IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA
DE ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS**

INTRODUÇÃO

Um Sistema de Administração de Carreiras para ser efetivo deve atender tanto as necessidades da empresa quanto das pessoas, sua concepção deve, portanto, envolver e comprometer todas as partes interessadas (GUTTERIDGE-86 e LEIBOWITZ-86). Como estas necessidades são dinâmicas o Sistema deve ajustar-se continuamente, assumindo também uma configuração dinâmica. Assim a metodologia escolhida para a concepção de um Sistema de Administração de Carreiras deve levar em conta estes resultados. Podemos concluir, deste modo, que a efetividade da Estrutura de Carreira, dos instrumentos de gestão e dos papéis assumidos na Administração de Carreiras são resultado do processo utilizado para concepção, manutenção e revisão dos mesmos.

A metodologia e as técnicas empregadas para a concepção ou revisão de Sistemas de Administração de Carreiras representam, assim, um aspecto essencial para a sua adequação contínua às necessidades da empresa e das pessoas abrangidas pelo mesmo. É por esse motivo que esta questão foi deixada para ser discutida neste capítulo. Leibowitz(86) ressalta que o processo utilizado para a concepção do Sistema é tão ou mais importante do que o Sistema gerado. Afirmativa que poderemos comprovar nos casos estudados na parte III.

Neste capítulo serão analisadas metodologias utilizadas para concepção, implementação e revisão de Sistemas de Administração de Carreiras, procurando-se enfatizar etapas típicas, envolvidos e resultados procurados.

CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS DE MODELAGEM IMPLEMENTAÇÃO E REVISÃO DE SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS

Um Sistema de Administração de Carreiras é sempre pensado para atender necessidades percebidas pela empresa e pelas pessoas que nela trabalham. A concepção ou revisão de Sistemas desta natureza e sua posterior implementação, representam propostas de mudança. Pela natureza da Administração de Carreiras as mudanças que se interpõe implicam, na maior parte das vezes, em alterações dos padrões de relacionamento da empresa com o grupo ocupacional abrangido pelo Sistema. Com base nesta constatação que Leibowitz (86) propõe um modelo de intervenção baseado nos trabalhos de Beckhard e Harris (77). Este modelo é traduzido na seguinte fórmula:

**MUDANÇA => NECESSIDADE X VISÃO X PLANO DE AÇÃO X
RESULTADOS**

O primeiro elemento da fórmula implica em conhecer com clareza quais são as necessidades, problemas ou oportunidades que estão gerando a mudança, ou seja, identificar **o porquê da mudança**. O segundo elemento diz da necessidade de se construir com clareza o desenho do que se quer com a mudança, resultando na definição **do que mudar**. O terceiro elemento indica o caminho a ser percorrido para que a mudança se realize, ou seja, **como mudar**. Finalmente, o quarto elemento implica em garantir a consecução dos resultados planejados como forma de **manutenção da mudança**.

Ao modelo desenvolvido por Leibowitz podemos sobrepor o modelo de análise contextualista de Pettigrew (89), figura 7.1, onde aponta a definição do porquê da mudança como sendo derivado da análise do contexto externo e interno, o quê da mudança está contido no estabelecimento do conteúdo da mudança e o como da mudança está compreendido no processo da mudança.

FIGURA 7.1 – ANÁLISE CONTEXTUALISTA DA MUDANÇA

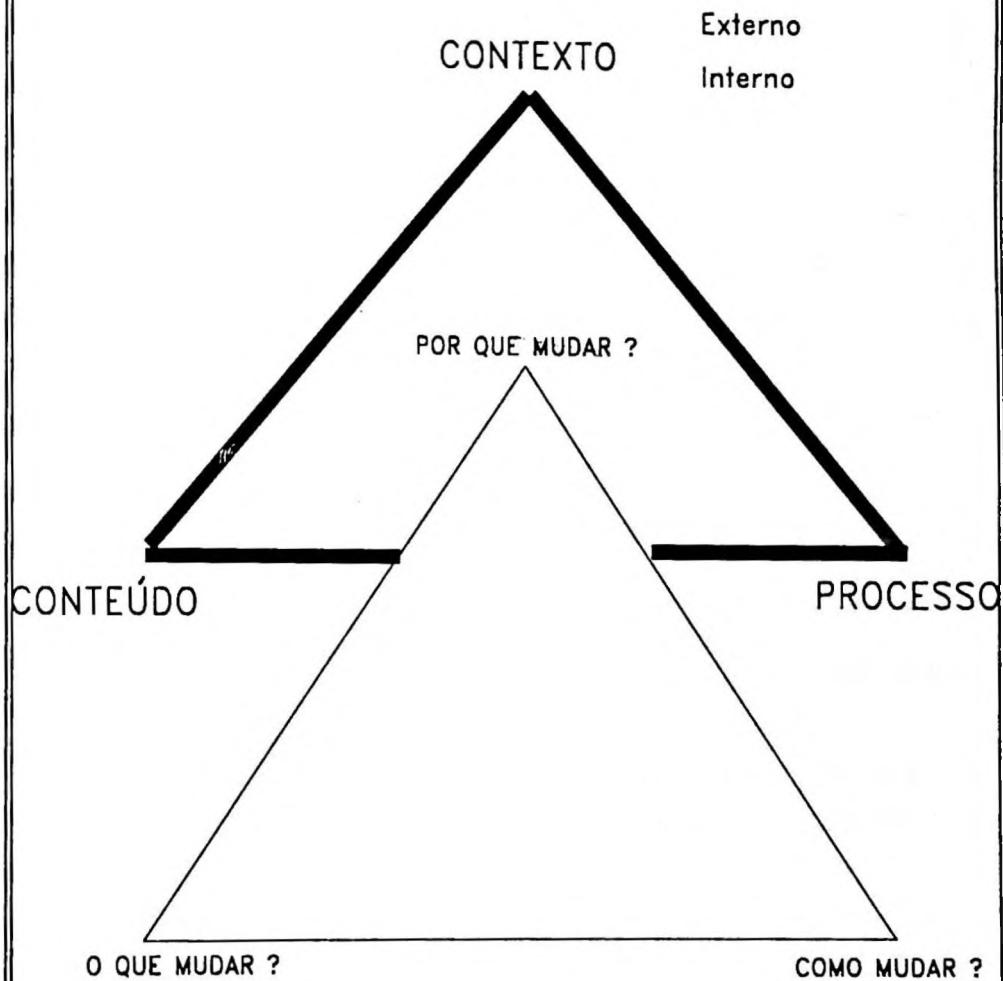


figura desenvolvida por Rosa Maria Fischer para apresentação de seu trabalho "Desafio à Competência Gerencial" no 8º Congresso Internacional de Marketing Financeiro, Buenos Aires, Argentina, junho/92.

Este modelo é trabalhado por Fischer (92), que destaca a "carência metodológica para proceder à análise contextual do processo de mudança". Para enfrentar o desafio da mudança é preciso, segundo a autora, "desenvolver uma refinada e precisa percepção do porquê se muda, o que se muda e como se muda". A autora coloca como fator crítico de sucesso para qualquer processo de desenvolvimento organizacional o **como mudar**, pois implica em "compatibilizar o incremento da complexidade inerente ao desenvolvimento, com o grau de afinidade das pessoas com os valores da mudança e sua capacidade para transformá-los em ações concretas", conforme vimos no capítulo anterior.

As reflexões efetuadas por Fischer colocam em evidência os aspectos metodológicos para se analisar e processar a mudança. Com base nesta inspiração são apresentadas para discussão, algumas questões referentes à concepção de um Sistema de Administração de Carreiras:

- . Quem define o porquê da mudança e, portanto, seu rumo, diretrizes ou princípios?
- . Quem deve ser envolvido e em que momento para definir o que deve ser mudado, ou seja, a construção dos novos modelos de Administração de Carreiras?
- . A definição do como mudar deve envolver a quem, em que momento e em que profundidade?
- . Como estabelecer um processo que permita não só a concepção de um Sistema adequado às necessidades analisadas, mas também que permita sua renovação contínua?
- . Como estabelecer, enfim, um Sistema que obtenha e mantenha a legitimidade junto à empresa e junto às pessoas por ele abrangidas?

A resposta a estas questões variará em função das especificidade de cada situação e de cada empresa. No entanto, é possível verificar que os autores partem de premissas comuns para propor métodos e técnicas que garantam a efetividade do Sistema de Administração de Carreiras (LEIBOWITZ-86, GUTTERIDGE-86, HALL-86 e SUPER-86):

-
- . O Sistema gerado deve ter **legitimidade**. A legitimidade é obtida e conservada na medida em que o Sistema atenda as necessidades das pessoas e da empresa. Para tanto, é necessário envolvê-los e comprometê-los no que se refere a identificação de necessidades, ao modelo de Administração de Carreiras, a definição de papéis e responsabilidades na gestão de carreiras e ao processo de capacitação para operação do novo modelo;
 - . Deve haver uma **contínua adequação** do Sistema às necessidades e expectativas das pessoas e da empresa ao longo do tempo. Deste modo, o Sistema de Administração de Carreiras nunca é uma obra acabada, o processo deve ser contínuo, gerando ao longo do tempo várias configurações e modelos do Sistema. O que deve ser preservado sempre são os compromissos assumidos de parte a parte, os quais devem estar traduzidos em diretrizes e princípios;
 - . O Sistema deve, ainda, **suportar o desenvolvimento da empresa e das pessoas**. Com esta premissa em mente, o Sistema, na medida em que é revisto, deve alavancar aspectos positivos encontrados na cultura da empresa. Assim sendo, a construção e reconstrução do Sistema deve partir das políticas e práticas já existentes na empresa.

A não observância destas premissas, não importa a metodologia utilizada, poderá gerar os seguintes problemas:

- . inexistência de uma base de sustentação técnica e política para o Sistema, tornando sua implementação uma tarefa muito difícil e sua manutenção ao longo do tempo impossível;
- . falta de atualização do Sistema, tornando-o cada vez mais inadequado ao longo do tempo, tanto para os interesses e necessidades da empresa quanto para atender as expectativas das pessoas. Neste caso o Sistema tornar-se-á um estorvo para ambos;
- . comprometimento das demais políticas e práticas de gestão de recursos humanos da empresa. A desatualização do Sistema de Administração de Carreiras refletirá ou estará refletida na inadequação dos demais instrumentos de gestão, na medida em que, como já vimos, age como estruturadora e integradora destes;

-
- . na medida em que o Sistema se desatualiza sua revisão ou reconstrução significará um grande esforço e dispêndio de recursos. Ao qual nem sempre as pessoas e a empresa estão dispostos. Neste caso o esforço para revisão do Sistema pode ser comparado a ter-se que derrubar a casa existente e construir uma nova.

O quadro 7.1 apresenta os modelos de concepção, implementação e revisão do Sistema de Administração de Carreiras apresentados por vários autores. Este quadro foi estruturado a partir da fórmula de mudança apresentado por Leibowitz, o qual sugere as quatro fases de trabalho descritas a seguir. Às atividades e resultados de cada fase sugeridas por Leibowitz foram acrescentadas as sugeridas por Gutteridge (86) e Super (86).

1a. Fase - Levantamento de Necessidades

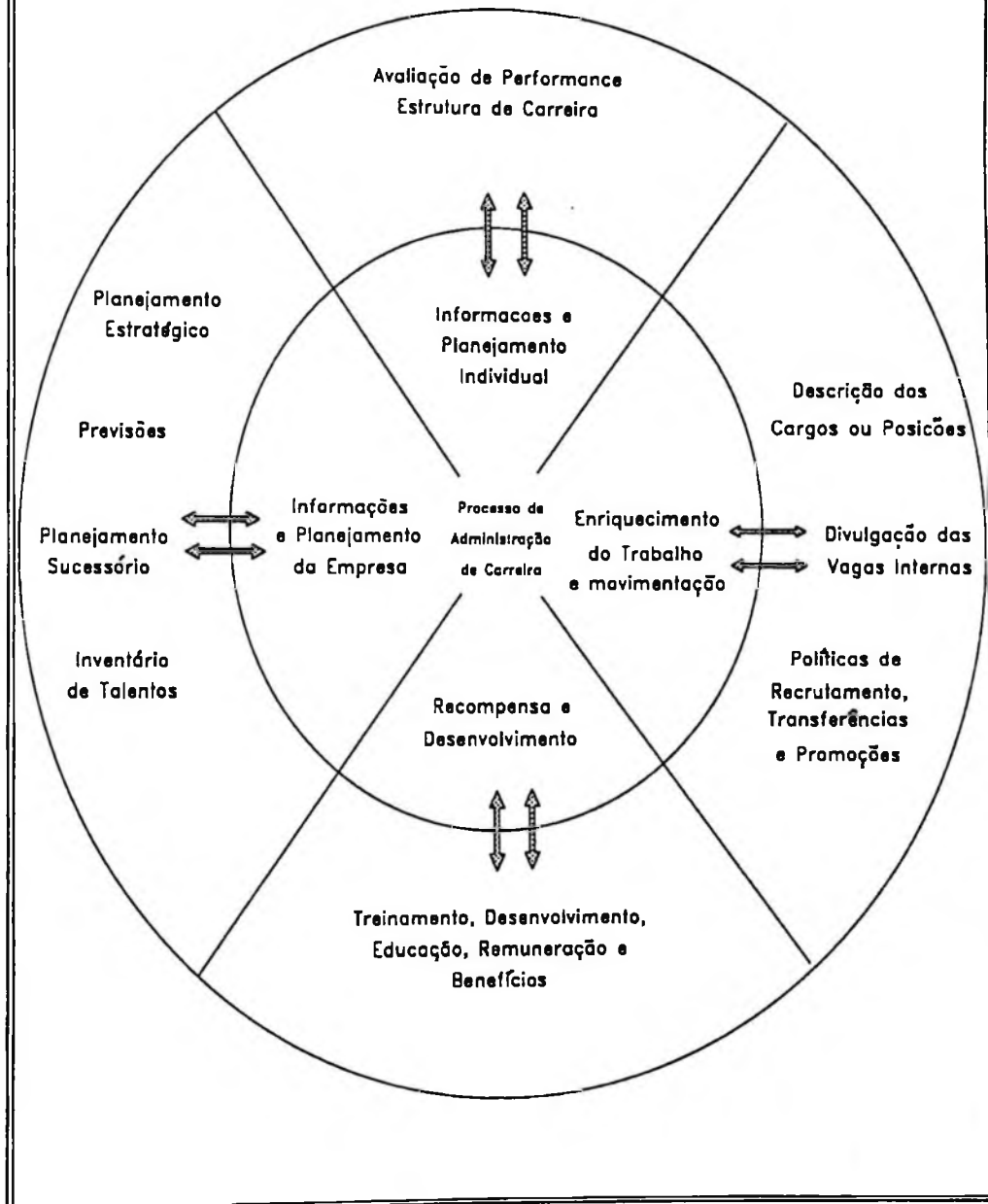
Atividades

- . **Identificação de Necessidades da Empresa e das Pessoas Abrangidas pelo Sistema** - esta atividade é caracterizada pelo levantamento dos porquês da mudança: os problemas, as necessidades e as oportunidades percebidos empresa e pelas pessoas. Para realização desta atividade podem ser empregadas várias técnicas, tais como: questionários, entrevistas individuais ou em grupos e/ou análise de documentos;
- . **Avaliação das Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos Existentes na Empresa** - em função do alto nível de integração entre o Sistema de Administração de Carreiras com os demais instrumentos de gestão de recursos humanos a avaliação dos últimos é fundamental. As informações geradas desta avaliação serão importantes para mapear elementos facilitadores e inibidores para a concepção e implementação da Administração de Carreiras. Leibowitz (86) desenvolveu um roteiro de questões com base na interligação do Sistema com os demais instrumentos de gestão de recursos humanos, conforme apresentado na figura 7.2;

QUADRO 7.1 - MODELO PARA CONCEPÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E REVISÃO DE SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS

<u>FASES TÍPICAS</u>	<u>LEIBOWITZ (86-PG 11)</u>	<u>GUTTERIDGE (86 PG 78)</u>	<u>SUPER (86 PG 114/115)</u>
LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES	<ul style="list-style-type: none"> . Definição de necessidades específicas; . Definição de grupos de trabalho; . Análise das Políticas e práticas de Gestão de RH existentes; . Análise da Cultura Organizacional da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> . Identificação de problemas, pressões necessidades e oportunidades; . Definição de indicadores de sucesso; . Avaliação dos processos, instrumentos e técnicas existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> . Identificação de interesses, valores e habilidades da força de trabalho e necessidades da empresa; . Avaliação das possibilidades concretas de desenvolvimento das pessoas e da empresa.
DETERMINANDO NOVAS DIREÇÕES E POSSIBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> . Construção de um modelo conceitual; . Envolvimento de todos os gestores e pessoas abrangidas pelo sistema; . Desenho de múltiplas intervenções abrangendo pessoas e empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> . Desenho de um novo modelo. 	<ul style="list-style-type: none"> . Desenvolvimento de programa de processos e processos de administração de carreiras; . Planejamento de programas corporativos e individuais para aproveitamento de talentos e desenvolvimento de pessoas.
DEFININDO UM PLANO DE AÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> . Obtenção do suporte política da cúpula da empresa; . Desenho do Plano de ação com grupo responsável por sua implementação. . Criação de uma implementação piloto, estabelecimento de orçamento e alocação de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> . Desenvolvimento de uma estratégia de Implementação <ul style="list-style-type: none"> - recursos necessários; - alavancadores e barreiras; - prioridades; - programa de comunicação; - estratégia de avaliação; . Criação de implantação piloto. . Avaliação contínua do processo. 	<ul style="list-style-type: none"> . Colocação em ação dos programas e processos, oferecendo o suporte necessário às pessoas e gestores.
MANTENDO A MUDANÇA	<ul style="list-style-type: none"> . Definição de resultados e necessidades de sucesso de longo prazo; . Publicação de programa; . Estabelecimento de programa de reavaliação contínua. 	<ul style="list-style-type: none"> . Avaliação contínua do processo. 	

FIGURA 7.2 – RELAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS DE ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRA E DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



extraído de LEIBOWITZ, Zandy B. e outros - "Designing Career Development Systems" - Jossey - Bass - San Francisco, EUA - 1986, pág. 41.

Análise da Cultura Organizacional - esta atividade é importante para avaliar a partir dos padrões culturais e políticos da empresa, o quanto uma proposta de Administração de Carreiras irá afetá-los, o quanto a direção da empresa apoiará mudanças que podem ser geradas pelo projeto e o quanto as pessoas estão dispostas a assumir propostas de mudança da sua relação com a empresa. Para o desenvolvimento desta análise os levantamentos efetuados nas atividades anteriores já disponibilizarão uma série de informações preciosas tais como:

- acesso das pessoas às informações sobre o trabalho, sobre a empresa e seus objetivos, sobre suas possibilidades de desenvolvimento etc;
- estímulos e apoio existente para trabalhos em grupo;
- suporte mútuo existente entre gestores e seus subordinados;
- nível de aproveitamento interno, investimento no desenvolvimento das pessoas, grau de identidade das pessoas com os valores organizacionais etc;

Definição de Grupos de Trabalho - para o levantamento das necessidades e, principalmente, para pensar em um novo modelo de Administração de Carreiras é fundamental a intensa participação daquelas pessoas que serão responsáveis pela gestão das carreiras ou das pessoas abrangidas pelas mesmas. Para tanto, um primeiro passo é determinar com clareza e precisão o universo das pessoas a serem abrangidas pelos Sistemas de Administração de Carreiras. Posteriormente analisar os grupos representativos deste universo para serem envolvidos no processo de concepção.

Construção de um Modelo Conceitual - esta atividade é um resultado natural da análise das informações colhidas nas atividades descritas acima, onde são estabelecidas alternativas técnicas para a construção do Sistema, tais como: desenho de estrutura, sistema de diferenciação, instrumentos de gestão, papéis na gestão. Embora o modelo final seja desenvolvido na fase descrita a seguir, é muito importante ter-se já desenhado as várias alternativas possíveis. Leibowitz (86) classifica esta atividade como pertencente à 2a. fase muito mais porque refere-se a construção de novas direções do que por razões pragmáticas.

Resultados

Os resultados comumente esperados desta fase são:

- . **Consciência da Necessidade da Mudança** - este é o resultado fundamental desta fase. A consciência do porquê mudar mobiliza as pessoas para discutir o quê e o como. Leibowitz (86) recomenda que esta consciência esteja materializada em objetivos a serem alcançados com a construção ou revisão do Sistema;
- . **Definição das Estratégias de Concepção do Sistema** - um outro resultado que deve ser buscado nesta fase, é a formação de uma imagem clara do caminho a ser trilhado para a definição do que mudar;
- . **Construção de Suporte Político e Técnico para o Processo de Concepção do Sistema** - é nesta fase que deve ser construída tanto a sustentação política para concepção do Sistema quanto a técnica. A primeira traduzida pelo envolvimento da direção da empresa com os objetivos do projeto e das pessoas abrangidas pelo Sistema com suas propostas. A segunda traduzida pelo engajamento dos gestores e das áreas de apoio técnico, tais como: Recursos Humanos, Sistemas e Planejamento com a metodologia a ser desenvolvida para concepção do Sistema.

2a. Fase - Determinando Novas Direções e Possibilidades

Atividades

- . **Modelagem de um Sistema de Administração de Carreiras** - esta atividade compreende uma discussão estruturada entre gestores, pessoas e direção da empresa para a configuração de um novo modelo de Administração de Carreiras. A esta discussão estruturada vamos chamar de modelagem, onde são discutidas e rediscutidas alternativas para a configuração de um modelo. Leibowitz (86 e 87) apresenta uma série de modelos com base em pesquisa realizada em 50 grandes empresas nos EUA. Para desenvolver esta modelagem podem ser utilizadas diferentes técnicas, isoladas ou combinadas, reuniões de trabalho, "workshops", clínicas temáticas, painéis de debate etc, sendo importante que a técnica utilizada estimule e estruture a interação entre pessoas;

-
- . **Análise de Viabilidade dos Modelos** - em paralelo à modelagem do Sistema, para orientar os grupos de trabalho, são necessários estudos de viabilidade técnica e financeira. Estes estudos têm como objetivo garantir a condições de operacionalidade dos modelos desenvolvidos nesta fase;
 - . **Instalação de um Sistema de Comunicação entre os Grupos de Trabalho** - outra atividade que deve ocorrer em paralelo com a modelagem do Sistema é a instalação de um processo de comunicação, o qual deve garantir a irrigação contínua de informações entre os vários grupos de trabalho. Naturalmente esta atividade será tão mais complexa quanto forem a quantidade de grupos envolvidos no projeto.

Resultados

- . **Definição de Sistemas de Administração de Carreiras** - este resultado não deve resumir-se apenas a definição de estruturas de carreiras, de instrumentos de gestão e de papéis. É fundamental que os compromissos construídos entre as várias partes envolvidas estejam consolidados em **princípios** que irão reger o Sistema. Conforme já vimos no capítulo 5, os princípios é que garantirão a consistência do Sistema ao longo do tempo. Ainda que as demais partes constituintes do Sistema venham a modificar-se, procurando adaptá-lo as diferentes demandas ao longo do tempo. **Na medida em que os compromissos básicos assumidos de parte a parte permaneçam inalterados o Sistema preservará sua identidade;**
- . **Estabelecimento de Compromissos entre Empresa, Gestores e Pessoas Abrangidas pelo Sistema** - embora estes compromissos estejam configurados nos princípios que sustentam o Sistema, são traduzidos, também, nas definições de responsabilidades e papéis em relação à gestão do Sistema e em responsabilidades pela sua implementação, manutenção e revisão.

3a. Fase - Definindo um Plano de Ação

Atividades

Desenho de um Plano de Implementação - o que caracteriza esta atividade é a construção de uma ponte entre a situação presente e o modelo idealizado de Administração de Carreiras. Esta atividade será tão mais facilitada quanto mais as pessoas estiverem envolvidas e comprometidas com o Sistema gerado na fase anterior. Esta atividade envolve a resposta às seguintes questões:

- quais são as necessidades prioritárias a serem atendidas ?
- onde existem mais facilidades para a implementação do Sistema e onde estão as maiores dificuldades ?
- quais serão as responsabilidades da direção da empresa, dos gestores, dos grupos de trabalho e das áreas técnicas de apoio (Recursos Humanos, Sistemas, Planejamento etc) ?
- quais são os recursos disponíveis para a implementação do Sistema ?
- quais são os prazos consensados para obtenção dos primeiros resultados com o Sistema?
- quais devem ser as atividades de monitoramento do Sistema ?

Implementação do Sistema - a implementação propriamente dita será a operacionalização do plano de ação desenhado. Cabe ressaltar, entretanto, que geralmente entre o desenho do plano e a implementação são necessárias atividades preparatórias envolvendo:

- capacitação de pessoas;
- revisão de sistemas de informações;
- adequação de instrumentos de gestão de recursos humanos;
- criação de infra-estrutura de suporte para gestores e pessoas abrangidas pelo Sistema;
- disponibilização de recursos financeiros, materiais, humanos e de informação etc.

Nesta atividade Leibowitz recomenda a criação de implementações piloto. A necessidade deste tipo de implementação nem sempre é pertinente. Muitos dos casos implementações piloto podem acirrar diferenças já existentes na empresa, transparecer privilégios etc;

. **Definição de Indicadores de Sucesso** - esta atividade é mencionada apenas por Gutteridge, mas vale ressaltar pois é de grande valia no monitoramento da implementação do Sistema. Os indicadores de sucesso estabelecem um critério de mensuração consensado para avaliação dos resultados do Sistema. A falta de um critério de mensuração gera grandes disparidades entre os vários envolvidos no Sistema quanto aos resultados apresentados, quanto ao sucesso ou insucesso do Sistema, quanto à necessidade de revisão do plano de implementação etc.

. **Monitoramento do Sistema** - o monitoramento oferecerá uma maior garantia à consolidação da implementação do Sistema de Administração de Carreiras, uma vez que este processo implica em mudanças nas relações entre as pessoas e destas com a empresa, gerando:

- resistências naturais das pessoas por desinformação, insegurança, bloqueios pessoais etc;
- pessoas e áreas absorvendo as novas formas de gestão em ritmos diferentes, gerando descompassos, desarmonia e, eventuais, atritos entre pessoas;
- resistências da direção e dos gestores sempre que estas mudanças afetam as relações de poder existentes, mesmo as várias partes tendo consensado novas formas de relação, a sua prática desperta receios, inseguranças etc.

Resultados

. **Sistema Implementado** - o principal resultado desta fase é o Sistema em operação, significando que a empresa e as pessoas começam a assumir seus papéis na gestão de carreiras, começa a ser alterado o sistema de comunicação e informações entre a empresa e as pessoas, as pessoas passam a ter oportunidade para reposicionarem-se em relação a suas carreiras etc;

. **Pessoas Capacitadas para Assumir Novos Papéis** - outro resultado importante desta fase é que gestores e as pessoas abrangidas pelo Sistema encontrem-se capacitados para desenvolver seus papéis;

. **Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos Adaptados** - as várias políticas e práticas de gestão de recursos humanos devem estar consistentes com o Sistema implementado, ou em fase de revisão ou adaptação.

4a. Fase - Mantendo a Mudança

Atividades

- . **Definição de Objetivo de Longo Prazo** - este tipo de objetivos são necessários para trabalhar o Sistema em movimento ao longo do tempo. Pensar o Sistema em movimento justifica-se pelos seguintes motivos:
 - muitas das necessidades percebidas na primeira fase do trabalho não são atendidas pela primeira versão do Sistema, em função das limitações de recursos, tempo, da cultura organizacional, dos instrumentos de gestão etc;
 - durante o processo de implementação são percebidas novas necessidades, problemas ou oportunidades que devem ser atendidas por novas versões do Sistema;
 - como os recursos são escassos, nem todas as demandas que surgem no decorrer da implementação podem ter resposta imediata, mas é importante priorizá-las e planejar seu atendimento;
 - os Sistemas de Administração de Carreiras apresentam uma evolução que pode ser planejada em função de outros exemplos, do conhecimento da cultura organizacional e da aspiração de desenvolvimento da empresa e das pessoas, do aumento da complexidade das relações entre pessoas e a empresa etc.
- . **Revitalização do Sistema** - a realização de ações estruturadas para rever o Sistema atuam na revitalização dos compromissos assumidos entre as partes em relação a Administração de Carreiras. Estas ações podem ser caracterizadas por encontros, "workshops", publicações específicas, entrevistas individuais ou em grupos etc, com os seguintes objetivos:
 - avaliar os resultados obtidos com o Sistema;
 - levantar novas necessidades, problemas e oportunidades;
 - levantar sugestões para revisão ou aprimoramento do Sistema;
 - avaliar as relações entre pessoas e destas com a empresa;
 - avaliar o nível de satisfação das pessoas com as políticas e práticas da empresa em relação a Administração de Carreiras;

-
- prestar informações e esclarecimentos em relação ao Sistema de Administração de Carreiras.
 - avaliar o nível de credibilidade do Sistema etc.

Resultados

- . **Sustentação do Sistema no Longo Prazo** - as atividades de revitalização e a fixação de objetivo de longo prazo para o Sistema garantem o envolvimento e comprometimento das pessoas com o mesmo. Os elementos que asseguram a sustentação do Sistema são a fidelidade aos compromissos assumidos de parte a parte e a preocupação com a comunicação e respeito a individualidade das pessoas, conforme vimos no capítulo anterior;
- . **Renovação Contínua do Sistema** - as mesmas atividades que garantem a sustentação do Sistema, garantem também a sua renovação contínua. Esta renovação encerra as premissas já discutidas, de legitimidade, contínua adequação e suporte ao desenvolvimento das pessoas e da empresa.

SUMÁRIO

Neste capítulo enfeixamos os aspectos práticos do Sistema de Administração de Carreiras, com ênfase nas questões metodológicas. Através destas procuramos discutir a Administração de Carreiras como um processo de mudança das relações entre pessoas e destas com a empresa, implicando ou não em revisão de padrões comportamentais da organização.

Para encerrarmos esta parte do trabalho resta ainda um discussão importante, sem a qual poderemos ter uma visão distorcida do Sistema de Administração de Carreiras. Trata-se de trabalharmos as limitações que o Sistema apresenta como instrumento de gestão de recursos humanos, o que será objeto do próximo capítulo.

CAPÍTULO 8

**CRÍTICAS E LIMITES DA APLICAÇÃO DO SISTEMA
DE ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS**

INTRODUÇÃO

Muitos autores têm levantado críticas à forma como o Sistema de Administração de Carreiras tem sido aplicado pelas organizações. Ressalte-se que este tipo de crítica é mais comum do que críticas à Teoria de Carreiras, vistas no capítulo 4.

Estas críticas são importantes para avaliarmos o grau de maturidade destes Sistemas, os limites de sua aplicação e os perigos potenciais à empresa e às pessoas. Não é objetivo deste capítulo efetuar uma simples organização das críticas efetuadas, mas de utilizá-las para verificarmos áreas que devem receber maior atenção em termos de pesquisa e investigação e para construirmos uma base para análise críticas dos casos a serem apresentados na parte III deste trabalho.

Visando estabelecer critérios para estudarmos melhor as críticas efetuadas à prática da Administração de Carreiras pelas empresa, procuramos agrupá-las nas seguintes categorias em função da sua natureza:

- . acesso as posições dominantes - onde os autores procuram analisar os fatores intervenientes no acesso das pessoas às posições dominantes das organizações;
- . manipulação das pessoas - onde os autores discutem os limites do Sistema de Administração de Carreiras entre a manipulação e o desenvolvimento harmônico de pessoas e empresa;
- . visão restrita da carreira - onde os autores trabalham o fato das empresas verem a carreira desvinculada de outros aspectos da vida das pessoas e a visão da carreira como abrangendo apenas as etapas iniciais da vida profissional de uma pessoa.

ACESSO ÀS POSIÇÕES DOMINANTES

Neste trabalho trataremos como posições dominantes nas organizações aquelas ocupadas por pessoas responsáveis por decisões estratégicas e grande impacto sobre os destinos da empresa (VILLETTE-75). O acesso a estas posições é um tema que tem interessado a diversos autores, vamos analisar os principais. Bourdieu e outros (78) vêem o acesso às posições dominantes, através de uma trajetória dentro das empresas calcada na competência, como uma forma de legitimar o poder das elites dentro de uma nova ordem de valores. Nesta nova ordem não basta ter a propriedade da empresa para assumir a direção da mesma, é necessário aos filhos dos proprietários a legitimidade dada por uma escola de renome e por uma carreira profissional que atestem a sua competência. Os autores apontam o uso de diplomas de grande escolas e as trajetórias profissionais como uma estratégia de reconversão das classes dominantes nesta nova ordem de valores. Deste modo, as escolas funcionam como filtros sociais, assim como as carreiras privilegiadas para o acesso às posições dominantes da empresa.

Esta questão também é trabalhada por Mills (79) e Baran (78), mas é Villette (75) quem dá uma grande contribuição, analisando a conversão do capital social em competência rara, criando as condições necessárias a que os filhos dos proprietários tenham sua competência reconhecida dentro e fora da empresa. "...Os filhos das famílias industriais utilizam seu capital de relações sociais, seu conhecimento íntimo do ambiente de direção e vêem-se convidados pelo pai, pelo tio ou amigo, a uma experiência inédita e arriscada, num domínio onde há muito tempo não acontece grande coisa e cujos serviços são bem deficientes. Pequena equipe é constituída, composta de alguns especialistas e de um contingente de jovens quadros de origem social elevada. Viajam ao estrangeiro para estudar a experiência de outras empresas, consultam especialistas e lançam reformas de grande envergadura. Logo, são comentados dentro e fora da empresa, sabe-se do êxito surpreendente que obtiveram e comentam-se, a "boca pequena", eventuais fracassos. A partir desse momento, o essencial da questão está resolvido, o capital social está convertido em competência rara

e as mais esperadas promoções tornam-se legítimas. De fato, operou-se um duplo movimento de legitimação:

- . a nova competência valorizou-se;
- . os jovens filhos das famílias de industriais adquiriram o monopólio de tal competência".

A análise destes trabalhos nos leva a duas discussões importantes sobre a aplicação do Sistema de Administração de Carreiras. A primeira refere-se ao acesso privilegiado a informações e a experiências que geram competência rara e, portanto, a condição de diferenciação e alavancagem profissional, dentro e fora da empresa. A segunda, mais ampla, refere-se aos valores predominantes na organização que geram carreiras privilegiadas para acessar às posições dominantes, como o exemplo apontado por Fleury (89), onde dentro de uma empresa estatal o acesso às posições dominantes era reservado exclusivamente aos quadros técnicos.

A primeira discussão nos conduz a uma reflexão importante, a discriminação, exercitada pelas empresas, ao acesso às posições dominantes, num ambiente que privilegia a competência e o mérito, está na forma como são distribuídas as oportunidades para obtenção de competência e para demonstrar o mérito. A forma como a empresa distribui oportunidades passa por uma série de filtros calcados nos valores da empresa e em preconceitos importados do ambiente. Ocorrências desta natureza ficam mais evidentes quando são analisados grupos naturalmente discriminados, como os exemplos apontados por Pazy (87) e Longo (86) em relação ao trabalho da mulher. Segundo Pazy a distribuição de oportunidades é determinada mais pelas ligações informais desenvolvidas do que pelos critérios formais estabelecidos pelo plano de Carreira, permitindo discriminações quanto a sexo, raça, idade etc. **Deste modo, tudo se passa como se a ascensão profissional fosse determinada única e exclusivamente pela competência, com igualdade de condições para todos, quando na verdade os instrumentos de discriminação estão no acesso à competência.**

A segunda discussão nos conduz a constatação de um processo discriminatório menos sutil, mas muito enraizado em nossa cultura, a idéia de trajetórias profissionais com mais ou menos valor para o acesso às posições dominantes. É comum observarmos em um Hospital que as posições importantes ficam reservadas para médicos, restando aos paramédicos e outras especialidades posições de segunda linha. Constatações de mesma ordem podem ser efetuadas em empresas de engenharia, grandes escritórios de advocacia etc. A existência de trajetórias que permitem às pessoas serem reconhecidas pela empresa de forma diferenciada, com maiores salários e regalias, melhores condições de demonstrar competência, acesso privilegiado a posições de maior "status" etc, **faz com que a discriminação da carreira seja transferida para as pessoas. Surgem, deste modo, pessoas de primeira grandeza e pessoas de segunda grandeza.** Às primeiras é reservado um mundo de privilégios, ao qual as segundas jamais ou com muita dificuldade terão acesso.

Estas duas questões representam um grande desafio para a Administração de Carreiras. A forma de equacioná-las é o compromisso com a transparência, clareza das regras, honestidade de intenções e respeito à individualidade das pessoas e a utilização de técnicas mais modernas para estruturação da carreira tais como: carreiras múltiplas, gerando oportunidade de status profissional nas várias trajetórias existentes na empresa; sistemas de diferenciação de 2a. ou 3a. geração, permitindo às pessoas construir o seu espaço e as suas oportunidades; e sistemas de gestão de carreira compartilhados, estimulando a pessoa a pensar a sua carreira a partir dela própria.

CARREIRA COMO MANIPULAÇÃO DE PESSOAS

Para estruturar estas críticas vamos nos basear nos seguintes autores Pagès (87), Villette (76) e Boltanski (78). Estes autores franceses constroem uma análise arguta das políticas e práticas de gestão de recursos humanos de empresas multinacionais. Para os autores as empresas analisadas desenvolvem um processo de sedução ao emprestarem seu "status" às pessoas. Esse processo ocorre na medida em que as pessoas, em troca, compartilhem dos valores e crenças da empresa e se submetam às regras do jogo por ela estabelecidas. Villette aponta como através de instrumentos fornecidos pela psicossociologia as empresas desenvolvem processos de "reeducação moral", onde as pessoas para conseguirem se manter em suas posições e aspirarem a posições de maior "status" devem adquirir novos "habitus" de classe. O autor identificou, nas empresas por ele estudadas, dois tipos de inadequação comportamental, alvo do que ele chama de "pedagogia da correção": traços e maneiras populares, devido a origem social, e falta de cumplicidade com superiores e familiaridade excessiva com subordinados. Desta maneira as pessoas eram colocadas, a sua revelia, em uma série de situações de "aprendizagem" e na medida em que conseguiam internalizar novas posturas, novos comportamentos, eram reconhecidos como dignos de ascensão na carreira. Esta prática é muito comum nas empresas brasileiras (DUTRA e GONÇALVEZ-88) que possuem estruturas de carreira, a cada nível são estabelecidos programas de treinamento padrão, pelos quais as pessoas têm que necessariamente passar para aspirar uma promoção para o degrau seguinte.

Boltanski (78) estuda as práticas de gestão das empresas francesas em relação às multinacionais americanas. Acredita que as primeiras são totalmente descuidadas no que se refere à gestão das pessoas, acirrando as diferenças sociais existentes no ambiente externo. As multinacionais, pelo contrário, preocupam-se em nivelar o tratamento dado a todos os seus empregados, ofertando não só remuneração, condições de trabalho dignas e oportunidades de desenvolvimento, mas principalmente uma posição num espaço de

referências claras o suficiente para que as pessoas possam situar-se e orientar-se. O plano de carreiras, segundo o autor, joga um papel fundamental combinando concorrência e equidade na distribuição de oportunidades, com isso consegue uma grande adesão das pessoas aos seus objetivos. "Em troca a empresa não demanda praticamente nada a não ser a adesão ao que ela é e ao que ela representa, ou seja, ao conservadorismo político, a uma vida profissional e privada (conhecida e controlada de muitas maneiras) conforme aos princípios morais da ética protestante e a uma participação ativa e familiar na vida da empresa". (BOLTANSKI-78)

Pagès (87) aprofunda estas discussões analisando as políticas e práticas de gestão de pessoas, em empresas hipermodernas ⁶, que aparecem como um processo de conciliação entre as necessidades e aspirações das pessoas e os interesses da empresa, mas que na verdade ocultam processos de dominação sofisticados e sutis. As políticas de recursos humanos atuam em quatro níveis de dominação, segundo o autor:

- . ao nível econômico, gerenciando as vantagens concedidas às pessoas, em contraposição ao seu trabalho;
- . ao nível político, assegurando o controle da conformidade às regras e aos princípios;
- . ao nível ideológico, encobrendo práticas de dominação e controle através de valores, assumidos concretamente, de consideração pela pessoa, por seus trabalhos e por sua eficácia;
- . ao nível psicológico, estimulando uma relação afetiva da pessoa para com a organização.

Para Pagès a Administração de Carreiras, desenvolve o efeito por ele chamado de "canalização de esforços", agindo como elemento central da relação entre a pessoa e a empresa. "Para a pessoa, ela (a carreira) permite conter suas angústias de não reconhecimento, seu medo do fracasso e canaliza seus

(6) Pagès define a empresa hipermoderna como aquela que consegue equacionar as contradições da sociedade neocapitalista, de um lado, empreendendo modernizações em seu sistema produtivo e tomando os trabalhadores mais livres para empreenderem, inovarem, construir e organizarem a produção e, de outro lado, mantendo o controle das transformações e das pessoas.

desejos para sonhos de onipotência e perfeição. Para a empresa, trata-se primeiro de assegurar a transformação da energia individual em força de trabalho, e não em revolta contra a exploração. A carreira leva assim, os empregados a se encarregar eles mesmos da contradição entre uma carga de trabalho opressiva, uma tensão permanente, pressões importantes e seus desejos de autonomia e liberdade". Para Pagès isto é possível "a partir do momento em que a pessoa deseja fazer carreira, pois o desejo de vencer leva-o a trabalhar sempre mais e melhor". Nesta corrida por fazer carreira a pessoa persegue maior poder, para tanto tem que vencer sempre. Tem que provar a cada instante que é capaz de superar obstáculos maiores e desafios mais complexos. Neste sentido a pessoa está condenada a vencer sempre e superar a si própria. "A partir do momento em que a carreira se torna o investimento principal da pessoa, o móvel principal da existência, o valor pessoal é reduzido à competência profissional que lhe serve de código único". Neste momento a pessoa torna-se o principal alívio de si mesma, "a exigência passa do nível econômico para o nível psicológico, da mesma forma que a instância encarregada do controle passa da organização (sistema de restrição) ao indivíduo (ideal do Ego, ferimento narcisista do fracasso etc)" - (pág 137).

As reflexões geradas por estes autores coloca uma questão fundamental acerca da Administração de Carreiras. Onde está o limite entre o instrumento de manipulação e dominação das pessoas pela empresa e o instrumento que alavanca o desenvolvimento de ambos ? A resposta a esta questão está no quanto a prática da empresa respeita verdadeiramente as pessoas em sua individualidade, ou seja, como este respeito é traduzido em práticas que permitem às mesmas agirem como construtoras de seu destino

Bell e Sfar (89), a este propósito discutem, até onde a pessoa age como escultora de sua carreira ou torna-se escultura da empresa. Acreditam os autores que as pessoas serão esculturas quanto mais estreitos forem os parâmetros e espaços para se movimentarem, em termos de carreira, quanto mais os parâmetros forem referentes ao passado e presente - em conformidade com a estrutura organizacional ou de cargos - e menos referentes ao futuro. Ao contrário as pessoas serão escultoras de suas carreiras na medida em que tiverem:

-
- . controle sobre resultados, diretos ou indiretos, de seu trabalho;
 - . controle sobre comportamentos requeridos para seu trabalho, tais como: autodeterminação, iniciativa, criatividade etc;
 - . capacidade de preverem necessidades de resultados e comportamentos.

Esculpir a carreira significa ter condições concretas de escolha de caminhos e apoio da empresa para implementá-los, participando ativamente na determinação e ação de seu desenvolvimento profissional e pessoal. Significa a pessoa ter consciência crescente de si própria através do exercício de sua iniciativa, criatividade, intuição etc. Significa, finalmente, a pessoa ser respeitada pelo que é, tendo a condição de ter toda a sua potencialidade desenvolvida e aproveitada pela empresa.

Quando a pessoa é escultora de sua carreira a empresa tem a condição de se relacionar de forma adulta e integral com a mesma, com ganhos para ambas as partes, partindo-se da premissa que o desenvolvimento da capacidade da empresa está intimamente ligado ao desenvolvimento das pessoas.

VISÃO RESTRITA DA CARREIRA

As críticas efetuadas a visão restrita da carreira pelas empresas podem ser agrupadas em:

- . preocupação centrada no início da carreira profissional das pessoas, relegando para um segundo plano ou descuidando totalmente das fases de média ou final de carreira;
- . visão focada no desenvolvimento profissional das pessoas, desconsiderando totalmente seu desenvolvimento enquanto pessoas.

Analisando o primeiro grupo de críticas verificamos que muitos autores apontam como um problema da Administração de Carreiras a sua preocupação exclusiva às fases iniciais da carreira das pessoas (HALL-76 e 86, GUTTERIDGE-86, WALKER-80 e LEIBOWITZ-86). Assim, geralmente os Sistemas de Administração de Carreiras abrangem apenas os primeiros anos da vida profissional da pessoa, após o que estas pessoas entram em carreiras gerenciais e nelas serão administradas até sua saída da empresa. Rosen e Jerdee(90), em pesquisa realizada com 600 gerentes de recursos humanos, levantam uma série de problemas e conseqüências do descuido das empresas com a carreira das pessoas na sua fase média e final. Os principais são relativos a obsolescência das habilidades e conhecimentos e o estacionamento em "plateaus" de carreira. Para os respondentes as causas destes problemas são:

- . desmotivação e apatia dos profissionais em relação a suas carreiras;
- . inexistência de instrumentos para identificação e análise de problemas relativos a carreira de profissionais no meio ou em fim de carreira;
- . indefinição de planos de carreira para as pessoas nestas fases profissionais;
- . mudança acelerada da configuração dos trabalhos e exigências sobre as pessoas;
- . falta de incentivo das empresas para que as pessoas mantenham-se atualizadas;
- . investimentos insuficientes em treinamento e desenvolvimento.

As principais conseqüências destes problemas, segundo os respondentes são:

- . obstrução dos canais de promoção;
- . clima de trabalho ruim entre as pessoas, gerando um "baixo astral";
- . redução da produtividade geral dos departamentos ou unidades;
- . relacionamento inadequado com clientes ou consumidores;
- . crescimento do absenteísmo.

Para lidar com estes problemas as empresas estão adotando, em sua maioria, atitudes reativas, tais como: reembolso de despesas com treinamento e reciclagem de conhecimentos (88%) ou sistemas de avaliação de desempenho e "feedback" (76%). Poucas estão agindo com mais atenção ao problema, como por exemplo: 12% das empresas estão desenvolvendo incentivos específicos para reciclagem de conhecimentos; 13% efetuou revisão nos papéis de seus executivos seniores, atribuindo-lhes papéis de mentores, consultores, empreendedores etc; 23% das empresas desenvolveram serviços de aconselhamento profissional.

Verificamos que as empresas que procuraram dar maior atenção ao problema se dispuseram a fazer uma revisão mais profunda em seus Sistemas de Administração de Carreiras. Infelizmente não temos pesquisas desta natureza no Brasil, mas em função de nossa experiência podemos dizer que nossas empresas já sofrem do mesmo mal, o qual será agravado no futuro próximo com o envelhecimento de nossos quadros.

Analisando agora as críticas do segundo grupo, vamos discutir as contribuições de Schein (78) e Super (86). Schein aponta a importância do planejamento de carreira contemplar o desenvolvimento da pessoa como um todo, não apenas em seus aspectos profissionais, mas também no âmbito familiar e social. Schein argumenta que a atrofia das relações familiares e sociais das pessoas afetarão seu desenvolvimento profissional. Embora algumas empresas, de forma praticamente intuitiva, procurem estimular as pessoas a efetuarem esta conciliação não é uma prática comumente encontrada. Os Planos de Carreira não contemplam estes aspectos. Retomando aqui as reflexões de Pages (87),

verificamos que a empresa hipermoderna estimula a pessoa a uma relação obsessiva com sua carreira profissional, subordinando tudo o mais à mesma.

Esta discussão é aprofundada por Super (86), para quem as pessoas desenvolvem uma série de papéis ao longo de sua vida, os quais devem estar compatibilizados entre si. Estes papéis interpenetram-se nos diferentes estágios de nossas vidas, nos quais os papéis têm pesos diferentes. Segundo o autor os principais papéis são de: criança, estudante, desocupado, cidadão, trabalhador e dono(a) de casa. Estes papéis ocorrem concomitantemente dos 30 aos 65 anos de idade. O autor coloca ênfase ao papel de desocupado, onde a pessoa está desenvolvendo atividades voltadas para si própria, tais como: esportes, divertimento, "hobbies" etc. Argumenta que o desenvolvimento da pessoa está também ligado a sua realização no exercício deste papel. Na mesma linha de Schein critica os Sistemas de Administração de Carreiras por não contemplar o desenvolvimento das pessoas nos demais papéis além do de trabalhador.

Estas reflexões apontam para a necessidade de se pensar em Sistemas de Administração de Carreiras que:

- . estimulem e apoiem o desenvolvimento contínuo das pessoas durante toda a sua vida profissional;
- . ofereçam alternativas de carreira procurando utilizar e desenvolver todo o potencial de contribuição que a pessoa possa oferecer à empresa;
- . estimulem o desenvolvimento harmônico da pessoa como um ser integral.

As considerações efetuadas anteriormente, para as demais categorias de críticas, também cabem para estes casos.

SUMÁRIO

Este capítulo encerra a parte II deste trabalho. As críticas e limitações da Administração de Carreiras irão nortear a análise dos Casos relatados a seguir, na parte III. Estas críticas, em conjunto com a reflexão sobre tendências efetuadas no capítulo 14, serão referência para propor novos estudos e pesquisas.

PARTE III

ESTUDOS DE CASO

APRESENTAÇÃO DA PARTE III

Usando os referenciais desenvolvidos nas duas primeiras partes do trabalho desenvolveremos nesta parte a análise de 3 (três) casos sobre administração de carreiras.

Para efetuarmos a opção metodológica para o estudo da Administração de Carreiras no Brasil estabelecemos, primeiramente, quais eram as nossas metas com o estudo de campo. Definimos as seguintes:

- . obter informações em profundidade acerca da prática da administração de carreiras em empresas brasileiras;
- . analisar os principais impulsionadores para que um empresa viesse a pensar em um Sistema de Administração de Carreiras;
- . analisar as principais limitações para a concepção e implementação de um Sistema de Administração de Carreiras;
- . verificar as principais opções em termos de instrumental e de metodologias e técnicas para implementação ou revisão do Sistema.

A escolha do estudo de casos como opção metodológica foi efetuada com base nos seguintes pressupostos:

- . por se tratar de uma prática inexistente ou pouco estruturada nas empresas brasileiras, como poderemos perceber pela análise dos casos e pela exígua literatura sobre o assunto no Brasil, uma pesquisa abrangente quer visando profissionais quer visando empresas traria informações de pouca profundidade. Seria válido se quiséssemos efetuar um pesquisa exploratória sobre as expectativas das pessoas, idealização de modelos, condições pré-existentes para implementação de Sistemas de Administração de Carreiras;
- . para uma análise mais profunda deveríamos entrar em empresas e analisar suas políticas e práticas na gestão de pessoas, conhecer as expectativas das pessoas que nelas trabalhassem, analisar sua história, o pensamento de seus dirigentes etc. O que caracteriza um estudo de caso.

A obtenção de casos para se estudar este assunto é trabalhosa, primeiramente pela escassez de empresas onde houvesse algum tipo de prática que pudéssemos caracterizar como Administração de Carreiras ou que estivesse predisposta a refletir sobre o assunto. Em seguida, que permitissem um trabalho de levantamento e análise mexendo com questões extremamente delicadas, tais como: expectativas da empresa em relação a determinado grupo ocupacional, expectativas de encarecimento de empregados, processos de comunicação, padrões decisórios em relação à gestão de recursos humanos etc.

Em virtude desta dificuldade, o trabalho restringiu-se à análise de 3 (três) casos onde o autor teve a oportunidade de atuar intensamente, não só ao nível de levantamento e análise de dados, mas principalmente ao nível do suporte à modelagem, implementação e acompanhamento da formulação de um Sistema de Administração de Carreiras.

Nesta parte do trabalho, portanto, apresentaremos um capítulo de metodologia para o estudo de caso (capítulo 9), outros três relatando cada um dos casos estudados e, por fim, um capítulo de análise conjunta dos casos (capítulo 13). O principal objetivo deste último capítulo é permitir uma análise mais profunda da realidade das empresas brasileiras no que se refere à Administração de Carreiras.

CAPÍTULO 9

**METODOLOGIA: FUNDAMENTOS
DO ESTUDO DE CASO**

O MÉTODO DO CASO

Em Administração de Empresas um estudo de caso, segundo Gragg (54), é o relato de problemas vividos por organizações e que preocupam seus administradores. O relato destes problemas deve ser efetuado em conjunto com a descrição do contexto onde ele foi gerado ou ocorre. Um caso deve estimular a análise do problema relatado, abrir a discussão acerca do mesmo e encaminhar possíveis soluções, pesquisas ou trabalhos.

Segundo Maximiano (87), o estudo do caso deve relatar uma situação real, de tal forma que as pessoas ao estudá-la possam desenvolver habilidades analíticas ou de resolução de problemas, a serem aplicadas a outras situações semelhantes.

O estudo de caso, portanto, assume uma grande importância no levantamento de informações em profundidade acerca de ocorrências ou fenômenos no campo da Administração de Empresas. Quando tratam-se de situações inusitadas este recurso tem o valor de estimular a reflexão acerca do mesmo, abrindo novos estudos ou oferecendo novas contribuições aos já existentes.

De acordo com Maximiano e Sbragia (80), o método do caso combina o relato de acontecimentos relevantes para um tipo determinado de ensino com um quadro de referências. O método, no processo educacional, situa-se numa posição intermediária entre a teoria e a prática. Segundo os autores, em função desta característica o método adequa-se muito bem às necessidades do ensino da Administração de Empresas ou do desenvolvimento de executivos. Verificamos que vários autores enfatizam o uso do caso como uma importante ferramenta para o ensino e atividades de treinamento (KATZ-70 e LEENDERS-73).

Maximiano (87) apresenta o método do caso como um recurso para a produção teórica. Segundo o autor o método é, a um só tempo, uma forma de pesquisa, na medida em que se configura como uma estratégia de formação do conhecimento; um recurso educacional, por se constituir numa forma de transmissão do conhecimento; e uma forma de elaboração de princípios gerais.

Para que o método possa ser utilizado como um recurso para a produção teórica, o relato do caso:

- . não pode estar isolado do que está acontecendo na organização e no ambiente onde se insere;
- . deve estar associado a um referencial conceitual, que ofereça a moldura analítica necessária ao seu estudo;
- . deve, ainda, estar relacionado a um quadro de preocupações sobre o fenômeno estudado, que permita a comparação do caso estudado com ocorrências de mesma natureza.

Leenders (73) propõe três dimensões para classificação dos casos: analítica, conceitual e de apresentação. Para cada uma destas dimensões foram estabelecidos três graus de dificuldade. Segundo Maximiano (87), este esquema popularizou-se no Brasil por ter sido introduzido formalmente, durante a década de 70, por iniciativa do governo.

A proposta Leenders é a de estabelecer uma métrica que pudesse mensurar o caso em função da dificuldade que apresenta para ser estudado. Maximiano desenvolveu, a partir desta proposta, um quadro referencial para classificação dos casos em função de sua complexidade, o qual é apresentado no quadro 9.1.

CARACTERÍSTICAS DOS CASOS ESTUDADOS

Neste trabalho serão apresentados três casos, para estudo da aplicação prática de Sistemas de Administração de Carreiras. Estes casos referem-se a três tipos de empresas diferentes:

- . um escritório de advocacia;
- . uma indústria eletro-eletrônica.
- . uma editora;

Segundo os critérios sugeridos por Maximiano esses casos poderiam ser assim classificados:

QUADRO 9.1 – DIMENSÕES PARA CLASSIFICAR ESTUDOS DE CASO	
DIMENSÃO ANALÍTICA	1. Situação-problema e decisão tomada: "Eis o que a companhia fez. qual sua opinião?"
	2. Situação-problema: "Eis o problema que está sendo enfrentado. O que deve ser feito?"
	3. Decisões ou problemas apresentados com pouca clareza: "Aqui estão algumas informações sobre a companhia. Você acha que eles tem problemas e precisam tomar alguma decisão? Qual, quando e como?"
DIMENSÃO APRESENTAÇÃO	1. Pequena quantidade de informações, claramente apresentadas. Número relativamente pequeno de informações exigidas para análise. Caso relativamente pequeno.
	2. Quantidade média de informações, claramente apresentadas. Extensão normal.
	3. Grande quantidade de informações; faltam informações decisivas. Caso longo e de leitura trabalhosa.
DIMENSÃO CONCEITUAL	1. Conceito simples e direto: quase todos poderão compreendê-lo imediatamente com explicação adicional mínima.
	2. Combinação simples de conceitos, requerendo esclarecimentos adicionais.
	3. Dificuldade conceitual. Combinação complexa de conceitos.

extraído: MAXIMIANO, A. C. Amaru - "Administração de Projetos na Indústria Brasileira de Informática" - tese apresentada na FEA/USP - 1987, pág. 21

Dimensão Analítica - Grau 3

Os casos descrevem os problemas enfrentados pelas empresas e as soluções que foram dadas. O relato dos casos não propõe nenhum problema específico para o leitor. Ao contrário, o relato dos casos procura conduzir o leitor a uma reflexão sobre os caminhos escolhidos para analisar o problema, propor soluções e implementá-las. Conduzem-no ainda a uma reflexão acerca das limitações das soluções para equacionar os problemas, da emergência de novos problemas e necessidades.

Dimensão Conceitual - Grau 3

A compreensão dos problemas e necessidades relatados nos casos, bem como a compreensão das limitações e alcance das soluções propostas e seus desdobramentos futuros, envolvem uma combinação complexa de conceitos.

Dimensão de Apresentação - Grau 2

A apresentação dos casos apresenta uma estrutura concisa, incluindo os Sistemas de Administração de Carreiras gerados em forma de quadros e figuras. A quantidade de informações não torna a leitura dos casos trabalhosa.

Pelo fato das empresas terem vivido processos diferentes, a descrição dos casos não segue uma mesma linha, mas ressaltando-se as diferenças de conteúdo, estão presentes em cada um dos casos analisados os seguintes elementos:

- . histórico da empresa e sua organização geral;
- . localização, do grupo ocupacional estudado, no contexto organizacional;
- . caracterização dos problemas a serem equacionados e necessidades a serem atendidas pelo Sistema de Administração de Carreiras;
- . descrição da metodologia utilizada para concepção e implementação do Sistema e principais resultados;
- . análise das dificuldades enfrentadas, dos resultados obtidos e do alcance dos instrumentos implementados.

COLETA DE INFORMAÇÕES

As informações foram obtidas ao longo do processo de planejamento da intervenção, da modelagem e implementação do Sistema e do acompanhamento dos resultados gerados.

Como as intervenções nestas empresas tinham, desde o seu início, também objetivos acadêmicos, o material coletado inicialmente e durante todo o processo foi organizado para transformar-se em estudo de caso.

Pelo fato dos trabalhos terem envolvido a direção destas empresas, os gestores e profissionais abrangidos pelo Sistema de Administração de Carreiras e a equipe responsável pela Área de Recursos Humanos, o material colhido é muito rico. O material apresenta a percepção destes vários grupos em relação aos problemas, ao Sistema gerado e aos seus resultados. Estas informações foram colhidas através de entrevistas individuais e em grupo, "workshops", análise de documentos das empresas, reuniões de trabalho e observação.

Desta forma os casos estão suportados por farto material relativo ao processo de modelagem e implementação dos Sistemas de Administração de Carreiras, organizados de acordo com as etapas descritas por Leibowitz (86):

- . levantamento de necessidades;
- . determinação de novas direções e possibilidades;
- . definição do plano de ação;
- . manutenção da mudança.

ESCOLHA DOS CASOS

Conforme já havíamos mencionado na apresentação desta parte do trabalho os casos não foram selecionados a partir de um critério predeterminado. Foram escolhidos por terem se constituído em oportunidades de estudo aprofundado.

No estudo de carreiras a tentativa de levantamento de informações ou de realizar um diagnóstico da situação já caracteriza uma forma de intervenção. Isto ocorre por ser a questão da carreira um ponto muito sensível das relações entre a empresa e as pessoas, como tivemos a oportunidade de discutir no capítulo 8. Assim sendo, torna-se rara a oportunidade de estudos tão profundos como os que tivemos a oportunidade de realizar neste trabalho.

Inicialmente pensamos em analisar casos em empresas de base tecnológica, onde sabíamos existir algumas experiências em administração de carreiras. Por conhecê-las as sabíamos limitadas, e quase todas em deterioração, quer por desinteresse da direção e dos profissionais envolvidos em revitalizá-las, quer por conflitos políticos internos entre áreas, quer por ter-se reduzido a pressão da demanda do mercado pelos profissionais. Mesmo assim teríamos a possibilidade de estudar os porquês da emergência destes sistemas na empresa e o seu abandono.

A possibilidade de estudar casos vivos, em fase de nascimento, apontando para o futuro, tornou viável obtermos o grau de aprofundamento necessário à análise deste tipo de processo nas empresas.

Embora não tenhamos tido a condição de selecionar os casos, apresentando-se assim uma limitação importante deste trabalho, acreditamos que esta perda é superada pelos ganhos advindos da condição de vivenciarmos um processo de modelagem e implementação de Administração de Carreiras, interferindo, influenciando, orientando o processo e analisando seus resultados.

CATEGORIAS DE ANÁLISE DOS CASOS

Os três casos aqui apresentados serão analisados a partir das seguintes categorias:

Impacto sobre Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Nesta categoria analisaremos o quanto a concepção ou revisão do Sistema de Administração de Carreiras alterou ou influenciou a forma como a empresa geria seus recursos humanos. Os aspectos privilegiados para análise serão os padrões de comunicação entre a empresa e seus empregados, os parâmetros para decisão sobre desenvolvimento, remuneração e captação e o nível de participação das pessoas nas decisões que afetam sua relação com a empresa e com o seu trabalho.

Responsabilidade dos Gestores na Administração de Carreiras

O foco de análise nesta categoria é a definição de responsabilidades pela gestão de carreiras. Aqui verificaremos o impacto do Sistema de Administração de Carreiras na hegemonia das áreas de apoio à gestão de recursos humanos quanto a: informações sobre as pessoas abrangidas pelo Sistema; decisões sobre remuneração, desenvolvimento, captação etc; estabelecimento dos padrões definidores da importância relativa de cargos e/ou pessoas etc. Procuraremos ainda verificar o nível de envolvimento e capacitação dos gestores para assumir um novo papel na gestão de seus subordinados.

Participação das Pessoas Envolvidas como Condição para Efetividade do Sistema

Nesta categoria de análise verificaremos o nível de aceitação, dificuldades de implementação e condições para consolidação dos Sistemas concebidos ou revisados a partir do grau de participação das pessoas no processo. A análise recairá principalmente na comparação entre a natureza e profundidade de participação das pessoas e a efetividade do Sistema e impacto para a empresa estudada.

Interpretação do Sistema de Administração de Carreiras Gerado através do Referencial Teórico-Conceitual

A interpretação dos Sistemas gerados a partir do referencial teórico-conceitual permitirá as seguintes análises:

- . classificação do tipo de Estrutura de Carreira desenhada;
- . avaliação do nível de compartilhamento das responsabilidades pela gestão de carreiras entre a empresa e as pessoas;
- . avaliação do grau de mobilidade permitido para as pessoas e de flexibilidade gerado para a empresa;
- . avaliação do quanto o Sistema gerado estimula e oferece suporte ao desenvolvimento das pessoas abrangidas.

CAPÍTULO 10

ESTUDO DA EMPRESA A

BREVE HISTÓRICO E ORGANIZAÇÃO

A Empresa A é um escritório de Advocacia que figura entre os maiores do país e é classificado como sendo de primeira linha, ou seja, atende grandes empresas e pessoas ligadas à elite econômica em assuntos de grande complexidade jurídica. O Escritório atua nas seguintes áreas do direito:

- . processos de privatização - assessora investidores interessados em participar de processos de privatização;
- . investimentos estrangeiros e operações financeiras internacionais;
- . finanças corporativas - atua em operações de fusão ou aquisição de empresas;
- . direito imobiliário - assessora a compra e venda de instalações industriais e comerciais e a construção e posterior operação de grandes projetos imobiliários, tais como "shopping centers";
- . direito societário e mercado de capitais;
- . direito do trabalho;
- . direito bancário - oferece suporte jurídico ao desenvolvimento de novos produtos ou tipos de operações financeiras;
- . direito tributário;
- . direito de informática;
- . direito de propriedade industrial e intelectual;
- . direito do meio ambiente.

O Escritório foi fundado em 76 por dois jovens advogados, oriundos de outros escritórios de advocacia. Estes fundadores convidaram ex-colegas de turma para ajudá-los a desenvolver o escritório, o qual experimenta um rápido crescimento. Segundo os sócio proprietários este crescimento deveu-se ao fato de terem conseguido encontrar saídas criativas para velhos problemas que afligiam as empresas.

Durante a década de 80 o Escritório ganhou projeção e passou a ser visto como de primeira linha. Recebeu um impulso definitivo quando efetuou associações internacionais e incluiu em seu quadro dois importantes advogados, ocupando a posição de consultores jurídicos. Estes dois advogados estavam fechando seu escritório em função da idade e transferiram seus clientes para a Empresa A. Com isto houve um acréscimo da carteira de clientes, não só em quantidade mas, principalmente, em qualidade.

Com estes impulsos o Escritório desde 88 passou a investir pesadamente na modernização de suas instalações, de seus equipamentos e de sua biblioteca. Contratou em 89 uma administradora profissional para organizar toda a parte ligada a administração, finanças e suporte de informática.

Em paralelo o Escritório desenvolveu novas áreas de competência com grande senso de oportunidade. Notabilizou-se por ser o primeiro escritório a trabalhar com privatizações.

Atualmente o Escritório tem um cerca de oitenta funcionários, divididos em:

. corpo técnico-gerencial40%
. corpo administrativo52%
. estagiários08%

O Escritório é atualmente dirigido por dois sócios proprietários e três sócios de carreira. Não existe uma estrutura organizacional formal, as decisões são tomadas em colegiado pelos sócios, os quais comandam áreas de atuação do Escritório e atendem os clientes em função de sua especialização. As questões administrativas e financeiras cotidianas são de responsabilidade de um Administrador Profissional que reporta-se diretamente a um dos sócios-proprietários.

GRUPO OCUPACIONAL TRABALHADO

O Sistema de Administração de Carreiras desta empresa abrangeu o Corpo Técnico e Gerencial da Empresa. Este Corpo é constituído por todos os advogados do Escritório com funções técnicas e gerenciais, incluindo-se aí os sócios.

Este grupo de profissionais tem um alto valor para uma empresa do tipo da estudada, pois é ele responsável pela imagem do escritório em termos da qualidade do atendimento, competência técnica, capacidade de inovação e competência gerencial.

Os grandes escritórios de advocacia no Brasil são pequenos se comparados com similares nos EUA e Europa. Nos EUA os grandes escritórios são mais de dez vezes maiores do que os do Brasil. Segundo os advogados da empresa estudada, estas diferenças não são marcadas apenas por características peculiares de cada mercado, mas também pela postura dos advogados em relação a sua carreira. O advogado no Brasil vê sua carreira como sendo a de um "solista", onde, por ser um profissional liberal, pode atuar sozinho, sem ter que estar ligado a nenhum escritório ou empresa. Este fato justifica, segundo os entrevistados, a dificuldade dos escritórios em reterem os seus quadros e manterem a agregação em torno deles próprios.

Analisando a empresa vamos verificar que não havia, até a realização do trabalho, nenhum mecanismo que pudesse estimular uma permanência mais efetiva dos advogados em ascensão. Sem dúvida a falta de políticas e práticas de retenção foram também responsáveis pela evasão dos quadros.

No início dos trabalhos o Corpo Técnico e Gerencial estava configurado da seguinte maneira:

dois sócios-proprietários, responsáveis pela gestão técnica, comercial e gerencial do Escritório;

-
- . três advogados associados, não pertencentes ao Escritório, que ganhavam participação no faturamento por eles gerado;
 - . cinco advogados seniores, em sua maior parte com seis anos de experiência com relativa autonomia de trabalho e pouca autonomia na relação com clientes.
 - . vários advogados plenos e júniores, formando equipes de trabalho sem uma subordinação específica.

A Empresa não possuía nenhuma política em relação à gestão de pessoas. Os salários eram formados em função da senioridade dos advogados mas com diferenças determinadas por avaliações subjetivas dos sócios-proprietários. Os ajustes salariais e as oportunidades de desenvolvimento eram definidas com base em reivindicações pessoais. Não havia também política ou prática definida para recrutamento ou para ascensão dentro do Escritório.

Embora essencial para o sucesso do Escritório as pessoas estavam sem nenhum referencial quanto ao valor de sua contribuição individual, das exigências da empresa em relação ao seu desempenho e nem de seu futuro na Empresa.

NECESSIDADE DE UM SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS

Os sócios já vinham percebendo a necessidade de tornar claro o horizonte profissional para os integrantes de seu Corpo Técnico e Gerencial. Esta necessidade estava configurada no fato de existir um grande fosso entre os sócios e os advogados seniores, sem nenhuma sinalização dos mecanismos de ascensão. O fosso existia pelo fato dos sócios e seus associados terem respondido técnica e gerencialmente pelo Escritório durante toda a década de oitenta. Não se aperceberam que os recém-formados contratados vinham amadurecendo e necessitavam de perspectivas profissionais mais concretas.

De outro lado, o Escritório passou a investir pesado em sua modernização, descuidando dos aspectos comportamentais da organização. Este desequilíbrio começou a preocupar os sócios, gerando a substituição da Administradora contratada em 89, pessoa eficiente e responsável pela informatização do Escritório mas de difícil relacionamento, por um outro Administrador mais preocupado com a gestão das pessoas. Esta modificação não foi suficiente para modificar os padrões comportamentais da empresa estudada. Como resultado os advogados se reuniram e efetuaram um abaixo-assinado reivindicando uma série de providências do Escritório, sendo uma delas, a administração salarial mais justa e um plano de carreira. Este abaixo-assinado gerou uma reunião com os advogados onde os críticos mais contundentes da situação vivida pelo Escritório eram os advogados seniores, por não verem nenhuma perspectiva de desenvolvimento e estarem sentindo-se obrigados a verificar outras alternativas profissionais.

Estes fatos desencadearam a necessidade de se rever a forma de gerir as pessoas no interior do Escritório, onde a questão da administração de carreiras apareceu como sendo de primeira ordem.

Para auxiliá-lo no desenvolvimento de um plano de carreiras o Escritório decidiu contratar um especialista. Nos primeiros contatos os sócios-proprietários ficaram convencidos que um Sistema concebido sem a participação dos advogados não conseguiria equacionar os problemas vividos pelo Escritório.

Os sócios tinham a consciência de que era importante investir na modernização das relações entre o Escritório e seus colaboradores, como condição básica para a manutenção do crescimento e desenvolvimento da empresa.

O processo de modelagem e implementação de um Sistema de Administração de Carreiras foi pensado e desenhado em conjunto com os sócios-proprietários e o Administrador, com participação de membros do Corpo Técnico e Gerencial.

O desenho do processo partiu do levantamento de dados efetuado com base em:

- . entrevistas individuais envolvendo a todos: sócios e advogados;
- . análise de documentos;
- . reporte e discussão com sócios e advogados sobre os resultados do levantamento.

Os principais resultados deste levantamento foram estruturados da seguinte forma:

- . Projeto Coletivo de Desenvolvimento do Escritório, mostrando que havia uma grande identidade entre o que os advogados e os sócios queriam para a empresa. Este projeto coletivo oferecia a base para definição dos objetivos do Sistema;
- . Elementos Alavancadores do Projeto Coletivo de Desenvolvimento, constatando as características do Escritório que deveriam ser estimuladas para alavancar o seu desenvolvimento;
- . Elementos Inibidores do Projeto Coletivo de Desenvolvimento, constatando as características do Escritório que deveriam ser eliminadas ou minimizadas por representarem obstáculos ao seu desenvolvimento. Estas informações, em conjunto com os alavancadores, foram preciosas para a definição da metodologia a ser utilizada na modelagem e implementação do Sistema.

Estes resultados encontram-se descritos no quadro 10.1.

QUADRO 10.1 - PRINCIPAIS RESULTADOS DO LEVANTAMENTO PRELIMINAR DE DADOS

Projeto Coletivo de Desenvolvimento do Escritório

- . aprimoramento da qualidade de atendimento;
- . ampliação do número de clientes e dos serviços oferecidos;
- . aprimoramento da infra-estrutura;
- . horizontes profissionais definidos e suporte para o desenvolvimento profissional;
- . troca de experiências e informações inter-áreas.

Elementos Alavancadores do Projeto Coletivo de Desenvolvimento

- . visão de futuro e postura empreendedora dos sócios e do Escritório;
- . orgulho dos advogados em pertencer ao Escritório em função da sua trajetória vencedora, da característica de seus clientes e da sua postura inovadora;
- . faixa etária dos sócios e advogados (baixa para os padrões dos demais escritórios)
- . ambiente de trabalho (atmosfera);
- . infra-estrutura existente, com destaque para a informatização do Escritório e sua biblioteca;
- . investimento nos colaboradores.

Elementos Inibidores do Projeto Coletivo de Desenvolvimento

- . falta de comunicação, principalmente dos sócios com os advogados;
- . ausência de horizonte profissional sistematizado;
- . ausência de uma política salarial;
- . falta de reconhecimento;
- . indefinição quanto ao estilo de liderança desejado - um discurso exortando a iniciativa, inovação, o espírito empreendedor etc e uma prática de gestão autoritário-paternalista;
- . inexistência de uma caracterização adequada para os diferentes níveis de advogados;
- . arranjo físico do Escritório.

Com base nestas informações foram estabelecidos as seguintes etapas de trabalho:

- . explicitação, pelos sócios e associados, dos princípios/filosofia do Escritório, objetivos organizacionais e mercadológicos e expectativas em relação ao Corpo Técnico e Gerencial, cujos resultados estão apresentados no quadros 10.2, 10.3 e 10.4;
- . definição, em conjunto com os advogados, dos princípios, objetivos e expectativas e dos parâmetros para a carreira dentro do Escritório - níveis da carreira e critérios de acesso;
- . modelagem do Sistema de Administração de Carreiras e definição das políticas de desenvolvimento na carreira, remuneração, bônus e de avaliação de desempenho.
- . definição das condições e plano de ação para implementação do Sistema e das políticas;
- . implementação e monitoramento.

QUADRO 10.2 - VOCAÇÃO E PRINCÍPIOS DA EMPRESA A

VOCAÇÃO

Atender o cliente em suas necessidades.

PRINCÍPIOS

- . EMPRESA A é uma Organização que fundamenta sua prestação de serviços na eficiência, qualidade e criatividade de seus integrantes.
- . EMPRESA A é uma Organização dinâmica e combativa sem prejuízo de sua conduta ética modelar.
- . EMPRESA A é uma Organização que "veste a camisa" de seus clientes.
- . EMPRESA A é uma Organização que reconhece a capacidade e dedicação de seus integrantes, devendo gerar resultados que assegurem retorno adequado a sua contribuição.
- . EMPRESA A é uma Organização receptiva a sócios, devendo gerar resultados que assegurem retorno adequado ao investimento, risco e contribuição destes sócios.

QUADRO 10.3 - OBJETIVOS DA EMPRESA A

OBJETIVOS

- . Manter e buscar a contínua atualização e aperfeiçoamento profissionais.
- . Manter adequado o capital de giro.
- . Otimizar custos e rentabilidade.
- . Manter o escritório competitivo.
- . Manter, expandir e diversificar negócios.
- . Prover um atendimento personalizado.
- . Investir e aprimorar pessoal, equipamentos e instalações.

QUADRO 10.4 - PERFIL

PERFIL DO CORPO TÉCNICO

- . O advogado, **COMBATIVO**, na EMPRESA A, procura novos serviços, novas áreas e novos clientes.
- . O advogado, **MOTIVADO**, na EMPRESA A, presta serviços com maior agilidade e eficiência e está atento e comprometido às estratégias e resultados da Organização.
- . O advogado, **RESPONSÁVEL**, na EMPRESA A, demonstra preocupação no cumprimento de suas tarefas e no desenvolvimento de sua equipe.
- . O advogado, **CRIATIVO**, na EMPRESA A, propicia idéias e alternativas ao Escritório e seus clientes.
- . O advogado, **ESTUDIOSO**, na EMPRESA A, demonstra preocupação e interesse contínuos com a qualidade dos serviços e com o seu desenvolvimento.
- . O advogado, **SOCIÁVEL**, na EMPRESA A, se relaciona adequadamente com os demais integrantes da Organização, com os clientes e com seu meio social e profissional.

MODELAGEM E IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA E RESULTADOS

Em função das características da Empresa A e das expectativas de seus dirigentes e advogados, houve consenso de que a metodologia a ser utilizada devesse ser interativa. Com uma metodologia interativa buscavam-se os seguintes resultados:

- . alavancar os valores positivos e reforçar a identidade com a organização;
- . propiciar uma maior interação e comunicação "top-down" e "bottom-up";
- . discussão aberta de questões delicadas, tais como: horizonte profissional, política salarial, sistema de reconhecimento, expectativas quanto ao desempenho e espaço para desenvolvimento.

Além destes resultados mais abrangentes buscavam-se também alguns resultados específicos, tais como:

- . integrar, ao Escritório, os advogados associados como sócios;
- . delegar um maior nível de responsabilidades e autoridade para os advogados seniores;
- . organizar células de trabalho, com responsabilidades mais claramente definidas;
- . atrair o conjunto de advogados para participar da gestão administrativa e financeira do Escritório;
- . definir parâmetros mais claros para metas, desempenho, recompensas etc.

Para o desenvolvimento do trabalho foram desenvolvidas as seguintes atividades:

Atividade 1 - Vocação, Princípios e Objetivos do Escritório e Perfil

Esta atividade caracterizou-se pela realização de "workshop" envolvendo os sócios-proprietários e os advogados associados para elaboração de: vocação, princípios e objetivos do Escritório e o perfil desejado para o Corpo Técnico.

Além da geração destes produtos, os principais resultados foram:

- . convite aos advogados associados para refletir sobre a gestão e o futuro do Escritório;

-
- . compartilhamento de percepções e preocupações quanto ao futuro do Escritório;
 - . consenso quanto a questões fundamentais para o desenvolvimento do Escritório.

Para a discussão sobre carreira ser aberta, era fundamental que ficasse claro quais eram os objetivos do Escritório e suas expectativas em relação ao perfil do seu Corpo Técnico. O Sistema de Administração de Carreiras a ser desenvolvido necessitava de um "norte", devendo alavancar os objetivos do Escritório e estimular a formação de advogados dentro do perfil desejado.

Atividade 2 - Parâmetro para o Sistema de Administração de Carreiras

Esta atividade foi centrada na realização de "workshop" envolvendo todos os advogados que, organizados em subgrupos, discutiram a vocação, princípios e objetivos do Escritório, o perfil do Corpo Técnico e os parâmetros da carreira. Além destes resultados o mais importante foi o de abrir a discussão sobre carreira para todos os envolvidos. Deste modo, ao se caracterizar o que era um advogado pleno, por exemplo, todos tiveram a condição de se posicionar. Este aspecto do processo foi fundamental para dar legitimidade a todas as atividades posteriores.

Atividade 3 - Modelagem do Sistema - Estrutura de Carreira e Remuneração

Nesta atividade foram elaboradas as políticas de carreira, rediscutindo-se os níveis de carreira (quadro 10.5) e os critérios de acesso (quadro 10.6) e estabelecendo-se as formas de aplicação destes parâmetros (quadro 10.7).

Ainda nesta atividade foram estabelecidas as políticas de remuneração, para suportar os planos de carreiras.

Para elaboração das políticas de carreira e de remuneração foram desenvolvidas reuniões de trabalho com grupo representante dos vários níveis de advogados, as quais eram intermediadas por reuniões de avaliação com todo o grupo. Este processo durou 3 semanas. Em paralelo às reuniões de trabalho foram efetuados estudos de viabilidade econômico-financeira para implementação das alternativas discutidas.

Após este período foi efetuada reunião com os sócios-proprietários para aprovação das políticas e de sua implementação. Esta implementação implicava, também, na transformação dos advogados associados em sócios do Escritório.

QUADRO 10.5 - NÍVEIS DE CARREIRA

Advogado Júnior

- . Responde pela elaboração de pesquisas básicas e de correspondências, pelo relacionamento com órgãos governamentais e pelo treinamento e coordenação de estagiários;
- . Elabora trabalhos simples, de baixa complexidade, e oferece suporte aos demais níveis na elaboração de trabalhos mais complexos;
- . Auxilia o arquivo do Escritório e responde pela abertura de pastas.

Advogado Pleno

- . Responde por contatos de rotina com os clientes do Escritório e pela assistência a reuniões;
- . Elabora trabalhos para clientes e para o público interno;
- . Auxilia a Biblioteca no tombamento e classificação de seu acervo.

Advogado Sênior

- . Coordena uma equipe de trabalho;
- . Responde por contato com clientes, pela coordenação de reuniões com clientes e pelo desempenho e desenvolvimento de sua equipe de trabalho;
- . Elabora trabalhos de maior complexidade para clientes e para atender exigências internas do Escritório;
- . Propõe novas áreas de atuação e novos produtos para o Escritório;
- . Acompanha a marcação de horas a serem faturadas de sua equipe e elabora minutas de notas de honorários.

QUADRO 10.5 - NÍVEIS DE CARREIRA

(continuação)

Advogado Especializado

- . Coordena equipes de trabalho;
- . Gerencia projetos do Escritório;
- . Responde pelo contato e coordenação de reuniões com novos clientes;
- . Divide com os sócios a elaboração dos trabalhos mais complexos do Escritório;
- . Recomenda ao Escritório novas áreas de atuação e novos produtos, respondendo por sua venda aos clientes quando aprovados;
- . Revisa minutas e responde pela elaboração das notas de honorários;
- . Oferece o suporte necessário ao bom desempenho e aperfeiçoamento do CPT (Centro de Processamento de Textos);
- . Representa a EMPRESA A em seminários, câmaras e outros.

Sócio

- . Responde pela coordenação geral do Escritório, em todos os aspectos: técnico, comercial e administrativo;
- . Define, em conjunto com os demais sócios, as políticas estratégicas do Escritório e acompanha a sua implementação;
- . Monitora o nível de satisfação dos clientes com os serviços prestados pelo Escritório;
- . Responde pela abertura de novos clientes para o Escritório e pela inserção deste em novos mercados;
- . Representa a EMPRESA A em toda e qualquer situação;
- . Divide com os advogados especializados a elaboração dos trabalhos mais complexos do Escritório.

QUADRO 10.6 - REQUISITOS PARA CARREIRA

Advogado Júnior

- . Graduado em Direito e inscrito na OAB e experiência como estagiário de 1 ano na EMPRESA A ou de 2 anos em outro escritório.

Advogado Pleno

- . Experiência como Advogado Júnior na EMPRESA A de 2 anos ou;
- . Experiência de 3 anos como Advogado inscrito na OAB e;
- . Realização de cursos de especialização.

Advogado Sênior

- . Experiência como Advogado Pleno na EMPRESA A de 3 anos ou;
- . Experiência de 6 anos como Advogado inscrito na OAB e;
- . Domínio de idioma estrangeiro ou publicação de trabalho.

Advogado Especializado

- . Experiência como Advogado Sênior na EMPRESA A de 3 anos ou;
- . Experiência de 10 anos como Advogado inscrito na OAB e;
- . Estágios profissionais ou atratividade de clientes pela Área e nível de especialização do advogado.

Sócio

- . Experiência como Advogado Especializado na EMPRESA A de 4 anos ou;
- . Experiência de 15 anos como Advogado inscrito na OAB e uma permanência mínima de 1 ano como Advogado Especializado na EMPRESA A.

QUADRO 10.6 - REQUISITOS PARA CARREIRA

(continuação)

Além destes requisitos o acesso a cada um destes níveis será facilitado e/ou acelerado se o candidato atender aos seguintes requisitos:

- . Títulos de mestre, doutor ou pós-doutor em sua área de especialização;
- . Reconhecimento público de sua competência técnica e idoneidade moral;
- . Trânsito nacional e internacional em sua área de especialização;
- . Domínio de língua estrangeira;
- . Estágio em escritórios no exterior.

No desenvolvimento do advogado na EMPRESA A não será observado apenas sua evolução e aperfeiçoamento técnico mas também seu amadurecimento como pessoa. Sendo observados suas qualidades como:

- . estimulador do desenvolvimento de seus subordinados e colegas;
- . parceiro em trabalhos de equipe;
- . alavancador de um ambiente positivo e agradável de trabalho.

Para efeitos de contratação de advogados em qualquer nível da carreira será dada preferência àqueles candidatos que:

- . tenham construído sua experiência em escritórios do porte ou maiores do que a EMPRESA A;
- . além dos requisitos exigidos para o nível o candidato possua os requisitos descritos anteriormente como facilitadores e/ou aceleradores.

QUADRO 10.7 - CONDIÇÕES PARA ASCENSÃO NA CARREIRA

O acesso a um nível superior da carreira está condicionado aos seguintes aspectos:

- . Ter recomendação favorável para assumir o conjunto de atribuições e responsabilidades do nível por:
 - **comitê de advogados seniores** - quando estiverem sendo cogitadas promoções de estagiários ou advogados júniores para as respectivas posições de advogados júniores e plenos;
 - **comitê de advogados especializados** - quando estiverem sendo cogitadas promoções de advogados plenos para seniores;
 - **comitê de sócios** - quando estiverem sendo cogitadas promoções de advogados seniores para especializados;
 - **conjunto dos sócios** - quando estiverem sendo cogitadas promoções de advogados especializados para sócios.

- . Existência de vaga no Escritório, decidida pelo conjunto de sócios;

- . Desempenho satisfatório em seu nível atual, a partir dos padrões fixados pelo Sistema de Avaliação de Desempenho Individual.

Os comitês reunir-se-ão uma vez por ano, pelo menos, para uma avaliação das condições para promoção do conjunto de advogados da Empresa A. Os resultados destas avaliações serão encaminhados aos sócios para definição de vagas e indicações de promoções.

Atividade 4 - Implementação - Estrutura de Carreiras e Remuneração

Esta atividade caracterizou-se pela implementação das políticas. Para tanto, os advogados foram reclassificados em termos de carreira e seus salários enquadrados dentro dos novos parâmetros. A implantação foi precedida de reunião com todos os advogados, onde foram apresentadas e discutidas as versões finais das políticas.

A implantação das políticas não implicou em grandes mudanças de posição na carreira e nem em grandes alterações salariais. O fato das pessoas abrangidas pelo Sistema terem participado ativamente levou-as a perceber que não eram necessárias grandes alterações às práticas existentes. O essencial ficou sendo explicitá-las, adequá-las às expectativas e corrigir injustiças.

Atividade 5 - Modelagem do Sistema - Avaliação, Desempenho e Bônus

Nesta atividade foi efetuado o acompanhamento da implementação das políticas, avaliando reações e sugestões. Foram, também, desenvolvidas políticas e processos para a avaliação de desempenho e desenvolvimento e para o pagamento de bônus, utilizando-se o mesmo esquema da atividade 3.

A determinação das políticas e processos para avaliação de desempenho e desenvolvimento e para pagamento de bônus foram muito influenciadas pelo contato das pessoas com as questões de carreira e remuneração. O bônus, por exemplo, foi estabelecido para o nível sênior e especializado em número de salários anuais em função dos resultados do Escritório e da performance do advogado - mensurado pelos parâmetros fixados pela avaliação de desempenho. Para os sócios de carreira foi estabelecida uma participação nos resultados do Escritório.

Para a avaliação de desempenho e desenvolvimento ficou o papel de gerar subsídios para orientar o desenvolvimento do corpo Técnico e Gerencial, para recomendar a ascensão na carreira e para reclassificações salariais.

Atividade 6 - Implementação da Avaliação de Desempenho e Bônus

A implementação da avaliação de desempenho e do bônus caracterizou esta atividade. Para a implementação de ambos foram necessárias as seguintes ações:

- . estabelecimento de metas para o Escritório e para cada advogado em particular;
- . definição clara das equipes de trabalho e seus respectivos coordenadores;
- . treinamento dos sócios e advogados especializados e seniores para dar "feedback" e negociar com seus subordinados objetivos de desempenho;

Estas ações desencadearam reuniões entre chefe e subordinado para "feedback" e negociação de metas e dos coordenadores com suas equipes para negociar metas comuns. Após estas reuniões foi realizado um encontro com todos os advogados para avaliação do processo e sugestões de aprimoramento.

Os resultados objetivados para o Sistema foram alcançados, tanto os gerais quanto os específicos. Durante o processo de modelagem e implementação foram surgindo novas necessidades, para as quais o Escritório foi dando respostas. A responsabilidade por estas respostas passou a ser compartilhada por todos, deste modo, nos três meses que se sucederam à implementação o Escritório fez uma verdadeira revolução em sua estrutura, arranjo físico, sistema de informações, distribuição de responsabilidades, revisão da estrutura salarial e definição de um plano de carreira para o Corpo Administrativo, revisão da política de contratação de estagiários etc, e sem se aperceber as pessoas foram dando respostas aos problemas surgidos e fazendo acontecer, num curto espaço de tempo, grandes mudanças. As pessoas foram perceber a magnitude da mudança gerada neste período quando se estabeleceu uma comparação do quadro inicial projeto e o do momento de encerramento durante a reunião de Avaliação Final.

ANÁLISE DO CASO

Quanto ao Impacto sobre as Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

No caso relatado podemos verificar que as políticas e práticas existentes na empresa não sofreram modificações radicais, no que tange a parâmetros para decisões salariais, de carreira, desenvolvimento, captação e controle. Houve nestes casos a explicitação, adequações consensadas e um maior envolvimento de todos na sua aplicação. No que tange, entretanto, ao processo de comunicação tivemos aí grandes alterações, fazendo com que as pessoas se aproximassem durante a modelagem e implementação do Sistema e através do instrumentos gerados.

Quanto a Responsabilidade dos Gestores na Administração do Sistema

A empresa estudada não tem uma área formalmente responsável pelo suporte à gestão de recursos humanos. Aos sócios e advogados especializados e seniores ficou a responsabilidade pela aplicação e manutenção do Sistema de Administração de Carreiras, agindo individualmente ou em colegiado. Ao Administrador ficou o papel de estimular e dar suporte às práticas estabelecidas no Sistema.

Quanto a Participação das Pessoas Envolvidas como Condição para Efetividade do Sistema

No caso estudado a participação de todas as pessoas abrangidas pelo Sistema foi intensa, criando condições extremamente favoráveis para a incorporação dos parâmetros de conduta estabelecidos pelas políticas de carreira, remuneração, avaliação e bônus. Ao incorporarem estes parâmetros as práticas consensadas foram sendo transferidas gradativamente para o cotidiano das pessoas e do Escritório.

Quanto a Interpretação do Sistema Gerado através do Referencial Teórico- Conceitual

Ao procurarmos interpretar o caso a partir do referencial teórico-conceitual construído nas partes I e II deste trabalho, podemos efetuar as seguintes análises:

- . a Estrutura de Carreira estabelecida para a Empresa A, pode ser classificada como sendo "em linha" com um sistema de diferenciação centrado no cargo. Verificamos que pelo fato dos níveis de carreira e os critérios de acesso serem amplos, este tipo de estrutura permite algumas opções profissionais para o advogado, como por exemplo, a escolha de sua especialização dentro do direito. De outro lado, sinaliza como única estrada possível aquela que culmina com a posição de sócio no Escritório;
- . não está previsto no Sistema qualquer ação estruturada para que as pessoas possam refletir sobre suas carreiras de forma individual. As reflexões e opções foram feitas coletivamente, cabendo às pessoas aceitarem ou não. O Sistema não prevê um estímulo e suporte estruturado para o planejamento individual de carreira. Na Empresa A o ônus do planejamento de carreira e sua implementação é integralmente do advogado.;
- . embora os coordenadores de equipe sejam os responsáveis pela gestão das pessoas, não foram preparados e não há qualquer estímulo para que ajam como orientadores e conselheiros de seus subordinados em termos de carreira.

CAPÍTULO 11

ESTUDO DA EMPRESA B

BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA

Os dados levantados acerca desta empresa são relativos ao período de 1986 a 1988. Na época a empresa figurava entre as principais empresas do país no setor, tendo iniciado suas atividades em 1970 desenvolvendo e fabricando produtos de pequeno porte na área de telecomunicações. Em função do incentivo dado às empresas nacionais neste setor a empresa experimentou um rápido crescimento nos primeiros cinco anos. No início de 76 mudava-se para instalações maiores. Desde o seu início a Empresa sempre teve uma grande preocupação com a atividade de desenvolvimento de produtos e processos. Estruturou em 75 um núcleo de pesquisa e desenvolvimento, o qual recebeu grande incremento, para transformar-se no início da década de 80 no maior centro privado de desenvolvimento em eletrônica no país.

Em função de sua grande dependência em relação ao Estado, a Empresa decidiu diversificar ampliando o seu leque de atuação na área eletrônica. Para tanto, associou-se a um grande grupo financeiro nacional em 1979. A partir deste momento a empresa cresceu em ritmo muito acelerado, entrando nos setores de informática, controle de processos industriais, defesa militar, aviônicos (computação para aviões, chamada de computação embarcada), sistemas de comunicações de dados, semicondutores (circuitos integrados), fibra ótica e laser para telecomunicações. Fez grandes investimentos na modernização de seus laboratórios de desenvolvimento e em sua indústria.

Para viabilizar sua diversificação fez diversos acordos de transferência de tecnologia, os quais exigiram o envio de especialistas para diversos países. Os recursos humanos formados no exterior e os formados na empresa passaram a ser extremamente importantes, não só por sua contribuição para a capacitação técnica da Empresa como pelo risco potencial que poderia representar a sua perda para concorrentes. Assim, desde cedo houve uma atenção especial da Empresa quanto a gestão de seus recursos humanos.

Em função de sua diversificação e da grande demanda gerada pelo mercado, a empresa estudada, no período de 1981 a 1985, cresceu 433%, medido por seu faturamento bruto anual em dólares. Nesse mesmo período o número de funcionários cresceu 209%. A diferença entre os percentuais é explicada pelo crescimento da empresa ter sido suportado: pela modernização de seus processos industriais e pela substituição dos produtos tradicionais por produtos com tecnologia mais avançada. Nesse período o crescimento de funcionários com nível superior foi de 297%, demonstrando uma maior especialização da Empresa.

A empresa mantém seu ritmo de crescimento até 1987, estabilizando-se a partir de 88 e entrando em declínio a partir de 1990, com a abertura do mercado e o processo recessivo vivido pelo país. Os acionistas, em 1988, decidiram vender a empresa, por não verem perspectivas de lucratividade no setor sem um grande nível de investimentos adicionais, com retorno duvidoso. Para viabilizar sua venda a empresa estudada foi totalmente fragmentada. Atualmente a empresa não mais existe, suas unidades maiores foram vendidas para grupos multinacionais e as menores para seus dirigentes ou outras empresas nacionais.

Para podermos analisar o caso é importante compreendermos o contexto em que se desenvolveu. A indústria eletro-eletrônica no Brasil foi marcada pelo interesse que despertou durante as décadas de 70 e 80. Foi considerada estratégica para o desenvolvimento do país e para sua segurança. Esse interesse materializou-se em ações diretas e indiretas para reservar parte desse mercado para as empresas de capital predominantemente nacional, desde que a tecnologia de produto e processo produtivo fosse nacionalizada. Com isso, abriu-se um grande espaço de mercado que, para ser ocupado, exigia capacidade tecnológica, gerencial e financeira. Como a maioria das empresas que se instalaram no setor era suportada por grandes grupos financeiros, passou a ser um diferencial a capacidade tecnológica dessas empresas, onde a gestão de recursos humanos desempenhava um importante papel.

As empresas deste setor têm, em função de sua natureza, operações e processos técnico-administrativos complexos e de alto nível de interação, exigindo grande autonomia e flexibilidade dos recursos humanos. Esse fato reforça a necessidade de modelos de gestão de recursos humanos que patrocinem o envolvimento da pessoa com a organização.

No período que compreende o final da década de 70 e os primeiros anos 80s, houve uma grande demanda por profissionais técnicos no setor eletro-eletrônico, sem uma resposta adequada do Sistema Educacional. Este tipo de recurso humano tornou-se escasso, pois enquanto a demanda crescia em escala geométrica a oferta mantinha-se em crescimento aritmético. Esse episódio demandou maior atenção aos processos de atração, desenvolvimento e manutenção dos quadros técnicos.

Finalmente, pelo fato desse mercado ser muito sensível ao conhecimento técnico, a perda de um profissional técnico para outra empresa poderia significar a perda de oportunidade de mercado ou o surgimento de um potencial concorrente.

Desde cedo, portanto, as empresas nacionais neste setor precisaram apresentar um padrão diferenciado na gestão de seus recursos humanos.

GRUPO OCUPACIONAL TRABALHADO

O grupo ocupacional abrangido pelo Sistema de Administração de Carreiras tinha as seguintes características:

- . constituído por profissionais técnicos de nível superior e médio atuando em áreas de pesquisa e desenvolvimento de produtos e de processos;
- . dispersos geograficamente em 6 unidades de negócio, as quais tinham suas bases em São Paulo, Rio de Janeiro e Campinas;
- . o grupo era formado por aproximadamente 1500 profissionais, sendo 60% de nível superior e 40% de nível médio;
- . estes profissionais constituíam-se em 26% do quadro de funcionários da empresa e 34% do total da folha de pagamentos.

Usando as categorias trabalhadas por Albuquerque (82 e 90), classificamos o grupo ocupacional abrangido pelo Sistema de Administração de Carreiras como sendo constituído de profissionais técnicos. Estes profissionais, segundo Albuquerque, representam um grupo ocupacional diferenciado em função da natureza de seu trabalho. Este trabalho envolve:

- . **investigação** - a tarefa implica na condução de estudos ou pesquisas, com o objetivo de tirar conclusões científicas ou resolver problemas técnicos;
- . **exigência de contribuição individual** - o profissional técnico está envolvido basicamente com a realização de trabalhos técnicos. Atividades de coordenação, tais como: planejamento, organização ou direção do trabalho de outros, são secundárias. Deste modo, o trabalho não segue um padrão determinado, não sendo rotineiro e nem repetitivo. Não consiste, também, em responsabilidade e deveres específicos. "O trabalho profissional é definido e limitado pela natureza técnica das atividades desenvolvidas. Entre os profissionais técnicos existe a percepção de que o único limite à contribuição individual é o próprio limite da capacidade criativa de cada um."

"Estas características do trabalho profissional fazem com que cada posição profissional seja única. Daí a ilação...de que nesta área o homem é quem faz o cargo, uma vez que seus limites dependem fundamentalmente da qualificação, capacidade técnica e criatividade de seu ocupante....Um profissional técnico

pode desenvolver-se e, ao mesmo tempo, aumentar o valor de sua posição para a empresa, na medida que seus níveis de experiência e de competência aumentam." (ALBUQUERQUE-90)

Com base nos trabalhos de Teixeira (75) e Mainzer (82), Albuquerque (82 e 90) discute os valores e comportamentos dos profissionais técnicos como grupo. O autor identificou as seguintes características:

- . a expectativa e necessidade de trabalhar em um clima de abertura e participação;
- . constante busca de progresso profissional;
- . crescente mobilidade ocupacional;
- . valorização do conhecimento científico, da objetividade e do método e não valorização da intuição, do senso comum e do pragmatismo, que são valores cultivados por outros grupos.

Para orientar a definição da abrangência do Sistema de Administração de Carreiras e para estabelecer as fronteiras com os demais grupos ocupacionais da Empresa B, a caracterização de profissionais técnicos desenvolvida por Albuquerque foi fundamental. Um dos primeiros passos da modelagem do Sistema foi o de diferenciar as características do trabalho profissional. Estas diferenças são apresentadas no quadro 11.1.

O grupo ocupacional trabalhado vinha sendo objeto de preocupação da empresa desde sua origem, assim sendo, já existia na Empresa B um Sistema de Administração de Carreiras. Este Sistema foi desenvolvido em 1983 incorporando conceitos de carreiras paralelas e curva de maturidade. A implantação desse sistema foi motivada pelos seguintes acontecimentos:

- . constatação de que os profissionais técnicos estavam fazendo cursos de pós-graduação e especialização em administração de empresas, sinalizando uma fuga iminente das áreas técnicas;
- . este comportamento era estimulado pelas inúmeras oportunidades de trabalho que surgiram na área gerencial, principal depositária dos símbolos de sucesso e de "status";
- . o aumento da complexidade técnica e tecnológica da empresa, de outro lado, exigia a retenção dos profissionais nas áreas técnicas.

QUADRO 11.1 - DIFERENÇAS DO TRABALHO PROFISSIONAL E CARGO

Características do Trabalho Profissional

- . Não envolvem, primordialmente, atribuições gerenciais, de comando, administrativas ou de vendas.
- . Requer capacidade técnica/tecnológica em uma área específica, adquirida seja através de formação de nível médio ou superior ou treinamento, seja como decorrência de envolvimento no trabalho (experiência).
- . Envolve investigação científica, pesquisa e desenvolvimento e/ou o uso de conhecimentos técnicos específicos dentro de sua formação.
- . Exige contribuição individual em trabalho não rotineiro e não repetitivo.
- . A contribuição individual é função direta da capacidade criativa e habilidade de cada profissional, e não limitada pela descrição do cargo.

Características do "Cargo"

- . Atribuições e responsabilidades pré-definidas;
- . Atividades permanentes e que seguem um ciclo dentro de um intervalo de tempo;
- . Conteúdo padronizado no mercado de trabalho (comum na maioria das empresas);
- . Podem envolver atribuições de chefia ou administrativas.

A combinação destes acontecimentos fez com que a empresa repensasse o seu Sistema de Carreiras, não só objetivando a fixação dos profissionais técnicos em suas carreiras como, também, a atração de profissionais técnicos de alto nível, no mercado de trabalho.

Com a estrutura de carreira paralela (figura 11.1) a empresa buscava:

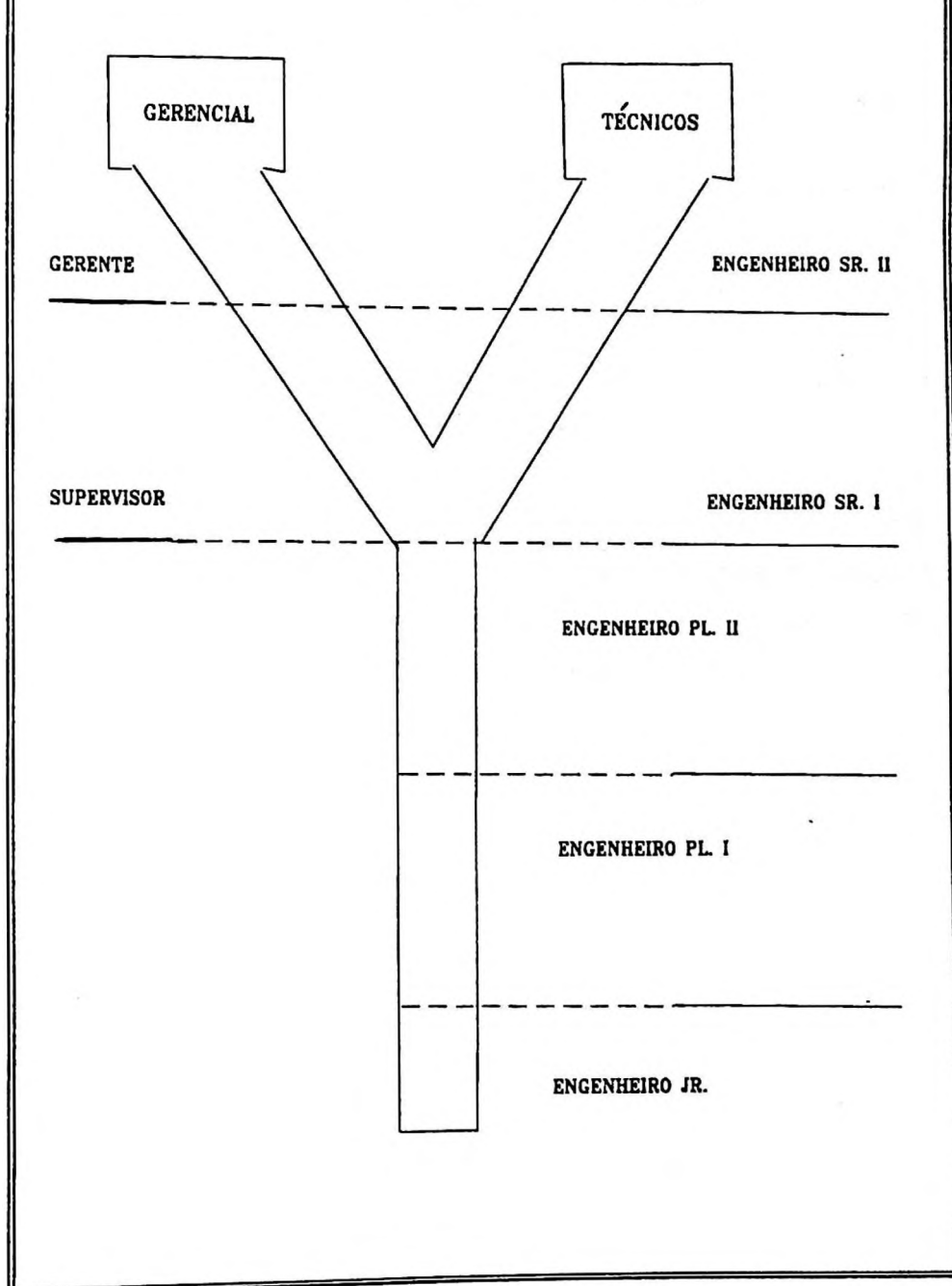
- . criar o acesso do profissional técnico às benesses oferecidas pela empresa ao nível gerencial;
- . ter uma estrutura menos hierarquizada nas áreas técnicas, de forma a otimizar a utilização do profissionais;
- . aumentar o seu poder de atração e fixação dos profissionais técnicos.

O sistema de diferenciação adotado naquela época (1983) foi centrado na pessoa. Os parâmetros de diferenciação fixados foram tempo de experiência e tempo de formado. Criaram-se as seguintes categorias para profissionais técnicos de nível superior:

CATEGORIA	TEMPO MÍNIMO	TEMPO MÁXIMO
júnior	recém formado	3 anos
pleno I	2 anos	6 anos
pleno II	4 anos	9 anos
sênior I	6 anos	12 anos
sênior II	8 anos	-

Estes mesmos parâmetros foram utilizados para a fixação das políticas de remuneração, onde o salário era uma relação direta do tempo de formação e experiência do profissional.

FIGURA 11.1 - ESTRUTURA SALARIAL
ENCARREIRAMENTO



Estes parâmetros começaram a ser duramente criticados, já no segundo ano de implantação do sistema. Eram largos demais, dando margem a muito subjetivismo. Os profissionais reivindicavam que a diferenciação fosse centrada na qualidade da formação e da experiência.

A implantação do Sistema gerado em 1983 teve que enfrentar três tipos de barreira:

- . resistência dos gerentes em encarar seus subordinados como iguais, podendo ganhar salários acima do seu;
- . desconfiança dos profissionais técnicos quanto a veracidade das intenções da empresa;
- . resistência da burocracia interna em atribuir aos profissionais técnicos os mesmos direitos e benefícios do nível gerencial.

A superação destes obstáculos significou uma grande mudança nos padrões comportamentais da Empresa B. Desse modo, quando iniciamos um trabalho de revisão do Sistema de Administração de Carreiras para este grupo ocupacional já havia uma cultura consolidada no uso de carreiras paralelas.

NECESSIDADE DE REVISÃO DO SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS

O Sistema concebido em 1983 trazia em sua gênese uma série de defeitos. O principal deles era o fato de ter sido concebido sem nenhum envolvimento dos gerentes e dos profissionais técnicos, gerando deste modo os problemas relacionados a seguir, os quais foram se agravando com o crescimento da população abrangida, com o aumento da complexidade organizacional, com o aumento da complexidade técnica da Empresa:

- . perda da legitimidade dos critérios de diferenciação, tanto para efeitos de carreira quanto de remuneração;
- . inadequação dos níveis de carreira às demandas das várias áreas técnicas;
- . falta de envolvimento dos gestores na administração de questões relativas aos profissionais técnicos, remetendo-as para a Área de Recursos Humanos;
- . inexistência de um processo de avaliação do desempenho dos profissionais, como forma de estabelecer diferenças de remuneração e acesso a posições mais elevadas;
- . elevação do índice de "turnover" nas áreas técnicas, de 11% (considerado normal pela empresa) para 25% ao ano.

Estes problemas motivaram a Empresa B a realizar uma revisão de seu Sistema. Para tanto foi contatado um consultor para dar suporte à equipe interna de recursos humanos, encarregada do projeto de revisão.

Para a revisão do Sistema foram estabelecidas três fases de trabalho:

- . definição de parâmetros para o Sistema;
- . modelagem do novo Sistema;
- . implementação e monitoramento.

Para efetivação destas fases foram montados os seguintes grupos de trabalho:

Grupo de Direção

Constituído por diretores das áreas técnicas, industriais e de recursos humanos de cada uma das unidades da Empresa. Tinha como atribuição o estabelecimento de diretrizes básicas do projeto, o suporte político para o processo e a discussão e aprovação final do Sistema.

Comitê de Desenvolvimento

Constituído por gerentes representantes dos departamentos técnicos, industriais e de recursos humanos de todas as unidades. Estes representantes foram indicados pelo grupo de direção e por seus pares. As atribuições deste grupo consistiam em configurar o Sistema e dar suporte a sua implementação. Este trabalho foi apoiado pelo Comitê de Coordenação.

Comitê de Coordenação

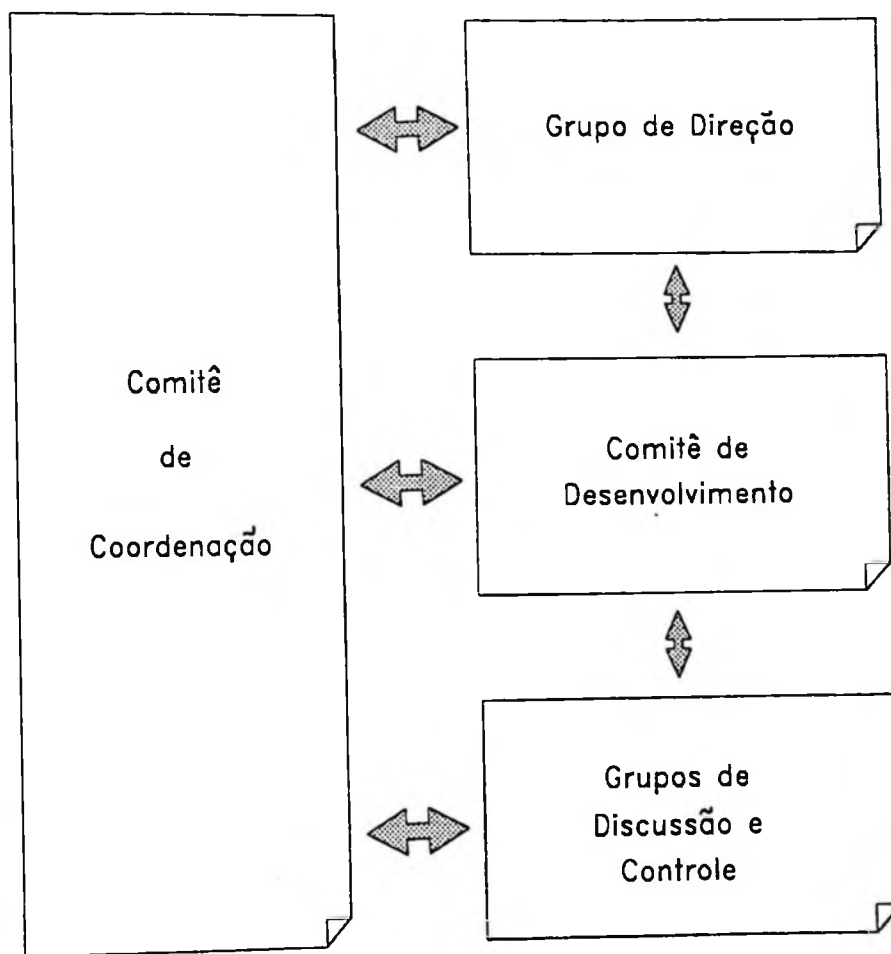
Constituído pelo consultor contratado, pela Diretoria de Recursos Humanos Corporativa e pelos representantes das áreas de remuneração, treinamento e de relações industriais das várias unidades da empresa. Suas atribuições eram de oferecer o suporte logístico e metodológico para o projeto; realizar trabalhos específicos tais como: pesquisa de mercado, organização do material produzido pelo Comitê de Desenvolvimento, estruturar e manter um sistema de comunicação entre os vários grupos de trabalho; e coordenar os processos de implementação e monitoramento do Sistema.

Grupos de Discussão e Controle

Constituído pelos profissionais técnicos abrangidos pelo Sistema. Estes grupos foram reunidos em vários momentos do projeto para levantamento de suas expectativas em relação ao Sistema de Administração de Carreiras. Estas expectativas balizaram o trabalho do Comitê de Desenvolvimento.

A articulação destes grupos entre si é apresentada na figura 11.2.

FIGURA 11.2 – INTERAÇÃO ENTRE OS GRUPOS DE TRABALHO



MODELAGEM E IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA

Na primeira fase do processo de revisão do Sistema foram desenvolvidos, através de um "workshop" com o Grupo de Direção: os objetivos e resultados do Sistema; as premissas que orientariam o processo de modelagem e as hipóteses de trabalho a serem discutidas e trabalhadas com o Comitê de Desenvolvimento. Os resultados desta primeira fase são apresentados no quadro 11.2.

A segunda fase do processo foi calcada em reuniões do Comitê de Desenvolvimento. Estas reuniões foram suportadas pelo Comitê de Coordenação e receberam subsídios gerados pelos Grupos de Discussão e Controle. Os trabalhos foram divididos em 6 (seis) etapas:

Etapa 1 - Caracterização do Trabalho Técnico

Nesta etapa foi definida a abrangência do Sistema. O resultado desta etapa está apresentado no quadro 11.1.

Etapa 2 - Critérios para Avaliação de Maturidade E Desempenho

Nesta etapa, a partir de uma listagem de critérios de avaliação individual, o Comitê de Desenvolvimento definiu e caracterizou os critérios a serem utilizados para: suportar o sistema de diferenciação para efeitos de carreira e remuneração e avaliar o desempenho dos profissionais técnicos. Os critérios de maturidade gerados são apresentados no quadro 11.3. Nesta etapa foi construído, também, o processo e instrumentos para avaliação de desempenho.

Etapa 3 - Elaboração de Currículos

Nesta etapa foi elaborado um instrumento para levantamento de informações sobre o currículo de todos os profissionais técnicos da empresa, de nível

superior e médio. O objetivo desta etapa foi o de conhecer mais detalhadamente toda a população abrangida pelo Sistema antes de elaborar o manual de maturidade. Em paralelo a esta atividade foi realizada pesquisa de salário envolvendo mais de 30 empresas. Esta pesquisa foi organizada de modo a levantar informações com base em critérios de maturidade.

QUADRO 11.2 - OBJETIVOS, PREMISSAS E RESULTADOS DO PROJETO

<p><u>Objetivos</u></p>

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">. Ampliar a capacidade de atração e fixação;. Contribuir para a fixação do profissional na carreira técnica através de definição objetiva das perspectivas de progresso;. Criar condições para um maior envolvimento com a sua atividade e com a empresa;. Estimular e dar condições para o desenvolvimento pessoal e profissional dos elementos abrangidos pelo sistema;. Contribuir para o desenvolvimento organizacional, quer em termos técnicos quer em termos comportamentais;. Melhorar os mecanismos de monitoração do mercado de trabalho. |
|--|

QUADRO 11.2 - OBJETIVOS, PREMISSAS E RESULTADOS DO PROJETO

Premissas

1. **Participação** - o processo de desenvolvimento do sistema de ser altamente participativo, visando a incorporar diferentes contribuições.
2. **Transparência** - o conteúdo do instrumento concebido e sua forma de aplicação deverão ser plenamente conhecidos pelos elementos por ele abrangidos.
3. **Instrumento Sob Medida** - deve ser um instrumento desenvolvido com base nas peculiaridades das diversas áreas/divisões nos diferentes tipos de atividades e nas características do mercado de trabalho.
4. **Instrumento Gerencial** - o instrumento concebido deve apoiar os gerentes na gestão de seus recursos humanos.
5. **Domínio Do Instrumento** - o sucesso desse instrumento está associado ao perfeito entendimento de suas características e possibilidades de aplicação por parte da empresa.
6. **Compatibilização** - deverá ser desenvolvido observando aspectos do modelo de gestão de recursos humanos da empresa.
7. **Experiência Interna** - o instrumento deverá valorizar principalmente a experiência adquirida internamente.

QUADRO 11.2 - OBJETIVOS, PREMISSAS E RESULTADOS DO PROJETO

Resultado do Projeto

- . Caracterização do profissional técnico da Empresa B e abrangência das carreiras específicas.
- . Possibilidade de tratamento diferenciado na curva de maturidade/carreiras paralelas, para profissionais de diferentes áreas de atuação/de especialização.
- . Definição dos critérios de movimentação de pessoal, tanto no sentido vertical como no horizontal, distinguindo os indicadores de mensuração de maturidade e pré-requisitos de carreira, dos fatores de desempenho.
- . Necessidade de testar no mercado de trabalho eventuais diferenciações entre áreas de atuação/de especialização.
- . Definição dos critérios de comparação e de permeabilidade entre a carreira técnica e a carreira gerencial.

QUADRO 11.3 - FATORES DE AVALIAÇÃO

Fator I - Formação e Atualização de Conhecimentos

Sub-fator 1 - Escolaridade Formal

Sub-fator 2 - Treinamento

Sub-fator 3 - Idioma

Sub-fator 4 - Qualificação da atualização de conhecimentos

Fator II - Experiência

Sub-fator 1 - Tempo de formado

Sub-fator 2 - Tempo de experiência na área

Sub-fator 3 - Qualificação da experiência

Fator III - Reconhecimento no Meio Profissional

Sub-fator 1 - Participação em eventos.

Etapa 4 - Definição do Manual de Maturidade

Com base nos currículos e na pesquisa salarial realizada, nesta etapa foram desenvolvidos os fatores de avaliação e os respectivos pesos dados a cada um dos fatores.

Etapa 5 - Avaliação dos Currículos

Para a realização desta etapa foram estabelecidos comitês de avaliação nas várias unidades da empresa. Estes comitês eram formados pelos gerentes dos profissionais abrangidos pelo Sistema. Estes comitês foram responsáveis pela pontuação dada a cada profissional técnico em função do manual de avaliação de maturidade e do currículo. Estes comitês na fase de implementação e monitoramento deveriam agir como grupos de adequação dos critérios, de avaliação de profissionais admitidos e de reavaliação dos profissionais da empresa.

Etapa 6 - Estruturação das Políticas de Carreira

Nesta etapa, com base na avaliação dos currículos, foram estabelecidas a estrutura de carreira (figura 11.3), as políticas de carreira e de remuneração e as faixas salariais.

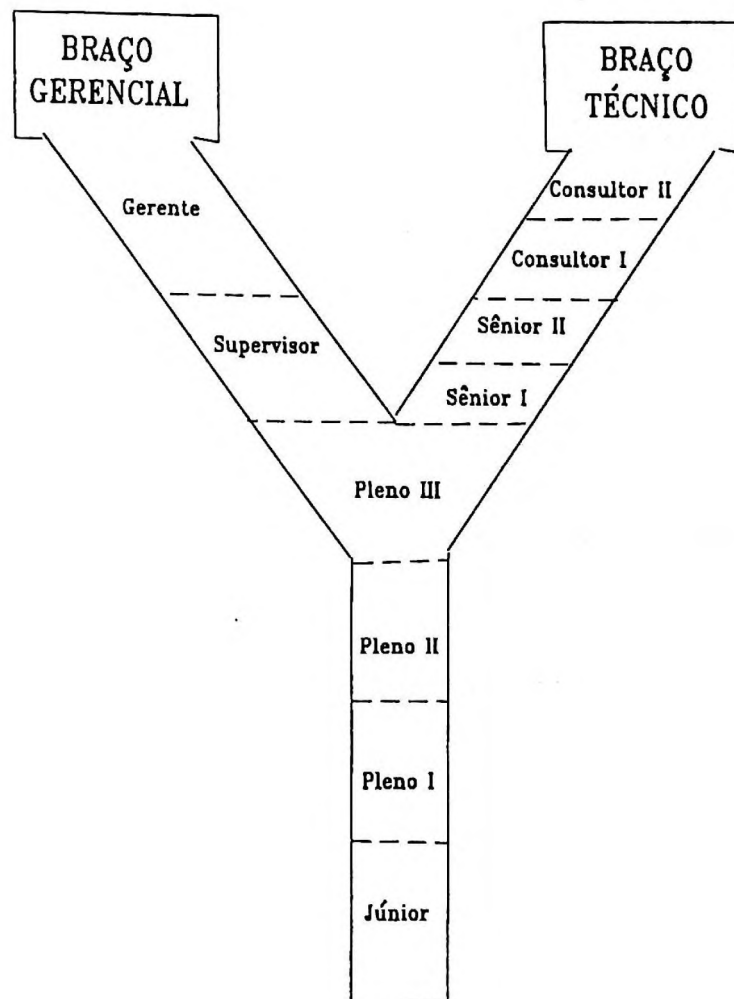
Etapa 7 - Aprovação Final do Sistema

Nesta etapa o comitê de desenvolvimento apresentou o Sistema para o Grupo de Direção para aprovação final.

A terceira fase foi a de implementação, consistindo das seguintes atividades:

- . informação aos profissionais abrangidos sobre as características e políticas do Sistema;
- . enquadramento de todos os profissionais no Sistema;
- . treinamento dos gerentes das áreas técnicas para implementação e manutenção do Sistema;
- . treinamento das áreas de recursos humanos para oferecer o apoio aos gerentes de áreas técnicas.

FIGURA 11.3 - DESENHO DA ESTRUTURA



Durante o final da segunda fase e toda a terceira a Empresa B viveu grandes transformações. Sua unidade de telecomunicações começava a ser negociada com um Grupo Multinacional e os funcionários foram informados que os acionistas não tinham mais interesse na empresa, gerando um clima muito tenso. A implantação e o monitoramento tiveram que ser articulados de forma diferente em cada uma das unidades. Com isso não houve a obtenção de resultados uniformes nas mesmas.

Na unidade de telecomunicações, responsável por mais de 50% do quadro técnico, a implantação limitou ao enquadramento dos profissionais técnicos nas faixas salariais e níveis de carreira.

Nas unidades de informática (periféricos e computadores), defesa e controle de processos, responsáveis pela quase totalidade dos profissionais restantes, o acompanhamento foi mais acurado. Nestas unidades, em paralelo à implementação da revisão da carreira e remuneração dos profissionais técnicos, foram revistas as carreiras e remuneração dos demais grupos ocupacionais atuantes nas áreas técnicas.

Nas demais unidades, seus dirigentes responderam pela implementação e monitoramento.

ANÁLISE DO CASO

Quanto ao Impacto sobre as Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O impacto da revisão do Sistema de Administração de Carreiras sobre as políticas e práticas de gestão de recursos humanos foi grande nos seguintes aspectos:

- . na revisão dos instrumentos de gestão;
- . na introdução de processos, tais como: avaliação de desempenho e avaliação de maturidade;
- . na revisão de critérios de remuneração, oferta de benefícios, pagamento de bônus etc;
- . no processo desenvolvido, exortando a comunicação entre a empresa e seus profissionais técnicos, entre os gerentes e suas equipes e entre os gerentes das várias unidades entre si;
- . na ampliação do conceito de carreira;
- . no desenvolvimento de novas formas de pesquisar o mercado, usando referenciais centrados na pessoa.

Além destes aspectos, ao se discutir a questão da carreira dos profissionais técnicos, discutiu-se também:

- . os objetivos das áreas técnicas e seu papel na empresa;
- . os aspectos críticos de sucesso para as áreas técnicas;
- . a participação e a importância dos profissionais técnicos nos resultados dessas áreas e da empresa como um todo.

O impacto não foi grande na alteração das relações de poder existentes. O profissional técnico continuou subordinando-se às decisões do gerente quanto a:

- . alocação em projetos;
- . obtenção de recursos;
- . decisões sobre abertura, continuidade ou descontinuidade de projetos;
- . fixação de critérios de avaliação do projeto etc.

Quanto a Responsabilidade dos Gestores na Administração do Sistema

As Áreas de Recursos Humanos da Empresa tiveram teve seu papel repensado no que tange a responsabilidade pela gestão de recursos humanos. A mais conservadora foi a da unidade de Telecomunicações, que, face a iminência de venda da empresa, procurou continuar centralizando a gestão dos profissionais técnicos. Nas demais unidades os gestores assumiram um papel preponderante na gestão de suas equipes, em termos de carreira, remuneração, desenvolvimento e avaliação de desempenho.

Quanto a Participação das Pessoas Envolvidas como Condição para Efetividade do Sistema

O início do projeto de revisão do Sistema gerou um processo de participação que chamamos de "por círculos", onde a cada passo consolidávamos o envolvimento e o comprometimento de um grupo de pessoas e procurávamos ampliá-lo. Deste modo, o primeiro círculo foi o Grupo de Direção. Na ampliação deste, formou-se o segundo círculo onde foram envolvidas as equipes das áreas de recursos humanos das várias unidades e os gerentes representantes das áreas técnicas. Um terceiro círculo foi o envolvimento de todos os gerentes das áreas técnicas e, finalmente, num quarto círculo os profissionais técnicos.

Acreditamos que a notícia da desintegração da Empresa B, no final da segunda fase, tenha comprometido em muito os resultados finais do sistema e sua efetividade. Sob este prisma não temos muitos elementos para analisar o caso na categoria participação versus efetividade. Se verificarmos, porém, os problemas gerados na implementação e efetividade do Sistema concebido em 1983, constatamos que a participação ativa das pessoas abrangidas pelo Sistema é fundamental para a legitimidade, constante adequação e suporte ao desenvolvimento da empresa e das pessoas.

Quanto a Interpretação do Sistema Gerado através do Referencial Teórico-Conceitual

A estrutura gerada é classificada como paralela em "Y", com um sistema de diferenciação centrado na pessoa. A estrutura, em função de sua abrangência, dá muito maior mobilidade para o profissional, uma vez que ele pode mudar sua área de atuação sem, com isso, comprometer seu posicionamento na carreira. Desse modo, um profissional pode atuar por um tempo numa área como engenheiro de desenvolvimento de produto, no momento seguinte pode atuar em outra área como engenheiro de desenvolvimento de processos de qualidade, posteriormente voltar para a área de origem, mantendo sempre a mesma posição na estrutura de carreira.

Esta característica da estrutura permite também grande mobilidade à empresa para alocar seus profissionais técnicos. É neste ponto que se torna fundamental o compartilhamento das decisões para que esta vantagem oferecida não penda só para um lado. No caso estudado o processo implantado de avaliação de desempenho e desenvolvimento deveria funcionar como canal para negociação de expectativas. Infelizmente em poucas áreas o processo desempenhou este papel. Funcionou mais como instrumento de controle e pressão do que como espaço para conciliação de expectativas.

Podemos verificar portanto, que o resultado final foi a obtenção de um instrumento mais moderno em termos de seus recursos instrumentais, mas usado de forma conservadora e autoritária.

CAPÍTULO 12

ESTUDO DA EMPRESA C

CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

A Empresa C é uma editora de renome e que atua no mercado há muitos anos, tendo títulos em diversas áreas de interesse, tais como: informações, negócios, esporte, automobilismo, modas, entretenimento, guias etc. A empresa estudada sabe que seu sucesso assenta-se sobre três características editoriais: independência, qualidade editorial e qualidade gráfica. A qualidade editorial é entendida como a capacidade da empresa estar continuamente surpreendendo positivamente seu público leitor. A qualidade editorial está muito ligada a qualidade de seu Corpo de Jornalistas.

A empresa estudada pertence a um grande grupo do setor de comunicação composto de 18 unidades operacionais, 33 empresas e 11.000 pessoas. O grupo atua também no exterior com negócios na América Latina e Europa. Nos últimos 10 anos cresceu em unidades mais tradicionais e na abertura de novos negócios. Os negócios do grupo abrangem editoras de revistas, gráfica, empresas de distribuição, rede nacional de televisão segmentada, televisão por assinatura, editora de livros, empresa de fabricação e distribuição de vídeos etc.

A Empresa C é responsável por uma parcela significativa do faturamento do grupo e vem investindo em sua modernização, tanto no que se refere a equipamentos, com a informatização de suas redações, quanto na qualificação de seus quadros. O Corpo de Jornalistas e os quadros gerenciais têm sido o alvo privilegiado dos investimentos em desenvolvimento de recursos humanos nos últimos anos.

Estes investimentos ocorrem em função de seus esforços em quatro linhas de ação: o aperfeiçoamento das suas publicações, a elevação da produtividade, a modernização dos métodos de venda de espaço e a melhoria de seus esforços de segmentação e diferenciação.

A Empresa esta estruturada em áreas editoriais, área de publicidade e áreas administrativo-financeiras. A área editorial divide-se em função da natureza e tamanho de suas publicações. Cada revista tem a sua redação específica, cujo tamanho varia em função da periodicidade e do trabalho envolvido na edição da revista.

GRUPO OCUPACIONAL TRABALHADO

O grupo ocupacional abrangido pelo Sistema de Administração de Carreiras é o Corpo de Jornalistas da Empresa, o qual tem as seguintes características:

- . é constituído de 650 pessoas, as quais representam 25% do número de funcionários da empresa;
- . sua atividade está diretamente ligada aos trabalhos das redações;
- . a atuação dos jornalistas nas redações da empresa é agrupada em cinco categorias: texto, foto, produção, arte e logística.

As atividades ligadas à produção do texto no jornalismo tende a ser a mais valorizada, envolvendo o que os jornalistas chamam de "apurática", que é a atividade de ir buscar a notícia onde ela está, e a "escrevática", que é a atividade de escrever e editar a notícia.

Na produção de revistas existem dois tipos de fotografias, a fotografia artística, feita em estúdio ou no campo, e a fotografia jornalística, feita na cobertura de uma notícia. Nas redações os fotógrafos que cobrem as reportagens são tratados como jornalistas, isso porque além do domínio das técnicas fotográficas o profissional tem que ter o "olho" do jornalista.

As atividades de produção são muito importantes nas revistas, diferentemente dos jornais. Os profissionais que atuam nestas áreas são responsáveis pelo apoio material e técnico para a produção de artigos, informações, fotografias etc. Estes jornalistas arranjam contatos, preparam modelos para fotos, preparam cenários, descobrem produtos, providenciam recursos e equipamentos para deslocamento de uma equipe de reportagem etc.

Os jornalistas ligados à arte são responsáveis pela diagramação das revistas, pela qualidade técnica da apresentação das fotos, ilustrações, material entregue à gráfica, enfim são responsáveis pelo visual da revista. Os jornalistas, nesta categoria, dividem-se em diagramadores e ilustradores.

A logística numa redação, é uma área de fronteira, entre a administração e o jornalismo. Os jornalistas, nesta área, são responsáveis pelo acompanhamento do cronograma de fechamento da revista, pela interface com a gráfica, publicidade e administração e pelo acompanhamento do custo de cada edição. A logística em um jornal, em função de seu ritmo, é muito mais pesada e valorizada do que numa revista.

Incluídos nestas categorias, temos jornalistas responsáveis pelo arquivo de documentos e correspondentes nacionais e internacionais.

Vamos falar um pouco do jornalista enquanto grupo profissional. Para tanto nos baseamos no trabalho desenvolvido por Travancas (91) que, a partir de entrevistas com mais de 50 profissionais ligados a jornais e rádios, efetuou um estudo antropológico sobre a identidade e carreira de jornalistas. Embora o trabalho não tenha abrangido profissionais de revistas, traduz o espírito que encontramos nas redações da empresa estudada.

Segundo a autora os jornalistas estabelecem com a profissão uma relação de adesão, ela passa a ocupar enorme espaço em suas vidas e é elemento fundamental para a construção da identidade dessas pessoas. O trabalho do jornalista é tenso, o que é comprovado por alguns estudos sobre doenças deste grupo profissional, onde as mais comuns são úlcera, cardiopatias e outras ligadas ao alto consumo de álcool.

O mercado de trabalho para o jornalista é pequeno e muito concorrido, o que, segundo Travancas, dificulta a melhoria dos salários e das condições de trabalho. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que o salário é baixo (o mínimo da categoria orbita em torno de 200 dólares) e a carga horária é excessiva. A entrada no mercado de trabalho implica em competência e relações pessoais.

Em relação a estas questões a Empresa C notabilizou-se desde o seu surgimento até bem recentemente por tratar o jornalista de uma forma mais digna, em termos de remuneração e de condições de trabalho (estas informações foram transmitidas por vários jornalistas entrevistados durante a realização dos trabalhos). Vamos ver a seguir que a perda desta imagem foi um dos fatos impulsionadores da revisão do Sistema de Administração de Carreiras.

Outra questão levantada por Travancas e muito sensível no meio jornalístico é a ética profissional. Segundo Abramo (89) o jornalista não tem ética própria, sua ética é a ética do cidadão. Para a maioria dos entrevistados pela autora a ética está ligada à questão do compromisso, havendo uma tendência de se colocar o compromisso com a notícia e com a informação em primeiro plano. Alguns levantaram a importância do compromisso com o leitor e com a empresa contratante dos seis serviços.

NECESSIDADE DE REVISÃO DO SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS

O Corpo de Jornalistas sempre foi uma preocupação da empresa. Dessa forma, em 1987, um grupo de gerentes das áreas editoriais elaborou um Sistema de Administração de Carreiras para os Jornalistas, estabelecendo quatro eixos de carreira: texto, arte, foto e logística (quadro 12.1). Foram definidos 14 níveis de carreira, nos quais foram localizados os vários cargos. Os cargos estavam divididos em cargos básicos, como por exemplo repórter, e cargos derivados, como por exemplo: repórter c, repórter b, repórter a e repórter sênior.

A distinção entre um repórter c e b deveria ser efetuada com base em requisitos como: experiência, produtividade, qualidade do texto etc, sendo feita, na verdade, em função de critérios subjetivos de sua chefia.

A construção do Sistema de Administração de Carreiras apresentou o mesmo problema levantado na Empresa B, não houve um processo participativo para discussão dos seus parâmetros. Este fato, aliado a aspectos técnicos do Sistema geraram os seguintes problemas:

- . defasagem, ao longo do tempo, do Sistema em relação à necessidade das redações, fazendo com que não se incorporassem novos cargos surgidos e nem se revisse a importância relativa dos cargos;
- . utilização do Sistema como um instrumento de controle do quadro de jornalistas das redações, estimulando as redações a sabotarem o Sistema para a obtenção dos recursos necessários;
- . critérios de diferenciação obscuros, fazendo com que a carreira do jornalista ficasse totalmente nas mãos de sua chefia.

QUADRO 12.1 - QUADRO INICIAL DAS CARREIRAS DA EMPRESA C				
GRAU	ARTE	FOTOS	TEXTO	OUTROS
2	Diagramador B	Produtor Fotográfico C	Correspondente D Repórter C Revisor C Produtor Gráfico	Arquivista-Pesq. C
3		Fotógrafo C		Arquivista-Pesq. B
4	Diagramador A	Produtor Fotográfico B	Correspondente C Editor de Textos C Preparador de Textos Repórter B Revisor B	Arquivista-Pesq. A
5	Ilust.-Quadrinhos	Fotógrafo B	Chefe de Reportagem C Secretário de Produção	
6	Chefe de Arte B Diagramador Sr. Ilustrador		Correspondente B Editor-Assistente B Editor C Editor de Textos B Revisor A	Arquivista-Pesq. Sr. Editor de Pesquisa C
7		Fotógrafo A Prod. Fotog.A	Chefe de Reportagem B Coord. Proc. de Textos Repórter A Superv. Produção Edit.	Editor de Pesquisa B
8	Ass. Editor Arte Chefe de Arte A Ilustrador Sr.	Subeditor Fotos	Chefe de Reportagem A Secretário de Redação B Chefe de Sucursal C Correspondente A Editor-Assistente A Editor B Editor de Textos A	
9	Chefe de Arte Sr. Editor de Arte B	Fotógrafo Especial Prod. Fotográf. Sr.	Editor A Redator-Chefe C Repórter Especial	Diretor-Responsável Editor de Pesquisa A Ger. do Depto. Textos
10		Editor Fotográfico Fotógrafo Sr.	Chefe de Sucursal B Editor Assistente Sr. Editor-Executivo B Redator-Chefe B	Ger. Adjunto DEDOC Red.-Chefe de Pesq. Secretário de Red. A
11	Dir Criação Quadr Editor de Arte A	Editor de Fotos	Dir. Redação Adjunto Editor Especial Editor Executivo A Editor de Livros Redator-Chefe A	Ger. Comunicações
12	Editor de Arte Sr. 1		Diretor de Redação B Chefe de Sucursal A Editor Sr. 1 Redator-Chefe Sr.	Ger. Automação Edit. Ger. Geral do DEDOC Ger. Oper. Serv. Fot.
13	Editor de Arte Sr. 2		Diretor de Redação A Editor Sr. 2	
14			Diretor Editorial	

Estes problemas agravaram de tal modo que o Sistema perdeu totalmente sua legitimidade e sua razão de ser. De outro lado, a empresa estudada vinha investindo pesadamente na formação de seu Corpo de Jornalistas e na modernização de suas redações. Necessitava, portanto, de instrumentos que estimulassem o desenvolvimento de seus jornalistas e que fosse capaz de retê-los. Para esta ação a empresa iniciou um programa de revisão de seus instrumentos de gestão de recursos humanos.

Foi nesse contexto que a Empresa colocou como prioridade a revisão do Sistema de Administração de Carreiras para o Corpo de Jornalistas. Neste projeto alocou sua equipe de recursos humanos, um consultor externo e sua secretaria editorial. Esta última, responsável pelo asseguramento da qualidade editorial e pelo desenvolvimento das equipes das redações.

MODELAGEM E IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA

Os trabalhos de modelagem e implementação do Sistema foram divididos em três fases:

- . definição dos parâmetros do Sistema;
- . modelagem do Sistema;
- . implementação e monitoramento do Sistema.

A construção do processo de modelagem e implementação do sistema partiu das premissas abaixo descritas, consideradas fundamentais para assegurar a efetividade do Sistema:

- . legitimidade - atender às expectativas dos Jornalistas e da Empresa;
- . contínua atualização - assegurar a construção de um processo que permita a contínua adaptação do Sistema às necessidades da Empresa;
- . suporte ao desenvolvimento - alavancar aspectos positivos da cultura existente.

Na primeira fase do projeto - Definição de Parâmetros - foram desenvolvidos as seguintes atividades:

- . constituição de um grupo de Coordenação envolvendo a Área de R.H. e a Secretaria de Editoração;
- . reuniões com dirigentes das revistas mensais e áreas de apoio.

Com base nestas atividades foram delineados os seguintes parâmetros iniciais:

Objetivo do Sistema

Resgatar a importância do jornalista na Empresa.

Resultados Esperados do Sistema

- . Aprimorar a qualidade editorial mediante o envolvimento do jornalista com seu trabalho.
- . Aumentar a capacidade de atração de pessoal qualificado pela Empresa.
- . Implementar um processo contínuo de comunicação entre a Empresa e seus jornalistas.

Problemas a Serem Equacionados

- . Visão pouco clara dos critérios de ascensão e diferenciação de salários;
- . Utilização da carreira como instrumento para ajustar salários;
- . Desconfiança quanto a competitividade dos salários.

Frente a estes parâmetros foi possível avaliar os aspectos positivos e negativos do sistema de carreiras existente. Verificamos que era possível iniciar o trabalho a partir de uma base já existente, qual seja:

- . Organização da seqüência de posições;
- . Áreas de especialização definidas;
- . Padrões de equivalência entre as posições;
- . Existência de requisitos de diferenciação.

De outro lado a falta de atualização dos critérios e da estrutura de carreira levaram-na a apresentar os seguintes aspectos a serem corrigidos:

- . Critérios de maturidade subjetivos que não ofereciam transparência e nem segurança para a empresa e jornalistas;
- . Multiplicidade de posições para a mesma carreira.

Para a fase de modelagem do Sistema foram estabelecidos quatro grupos de trabalho: Grupo de Direção, Grupo de Coordenação, Grupo de Modelagem e Grupos de Consulta. A interação entre estes vários grupos é apresentada na figura 12.1.

Os aspectos descritos acima foram importantes no desenho da metodologia de modelagem do sistema. Para a modelagem do sistema estabeleceu-se formas diferentes para abordagem das redações de revistas de informações e negócios e para as demais redações. Esta decisão foi tomada pelo Grupo de Coordenação pelos seguintes motivos:

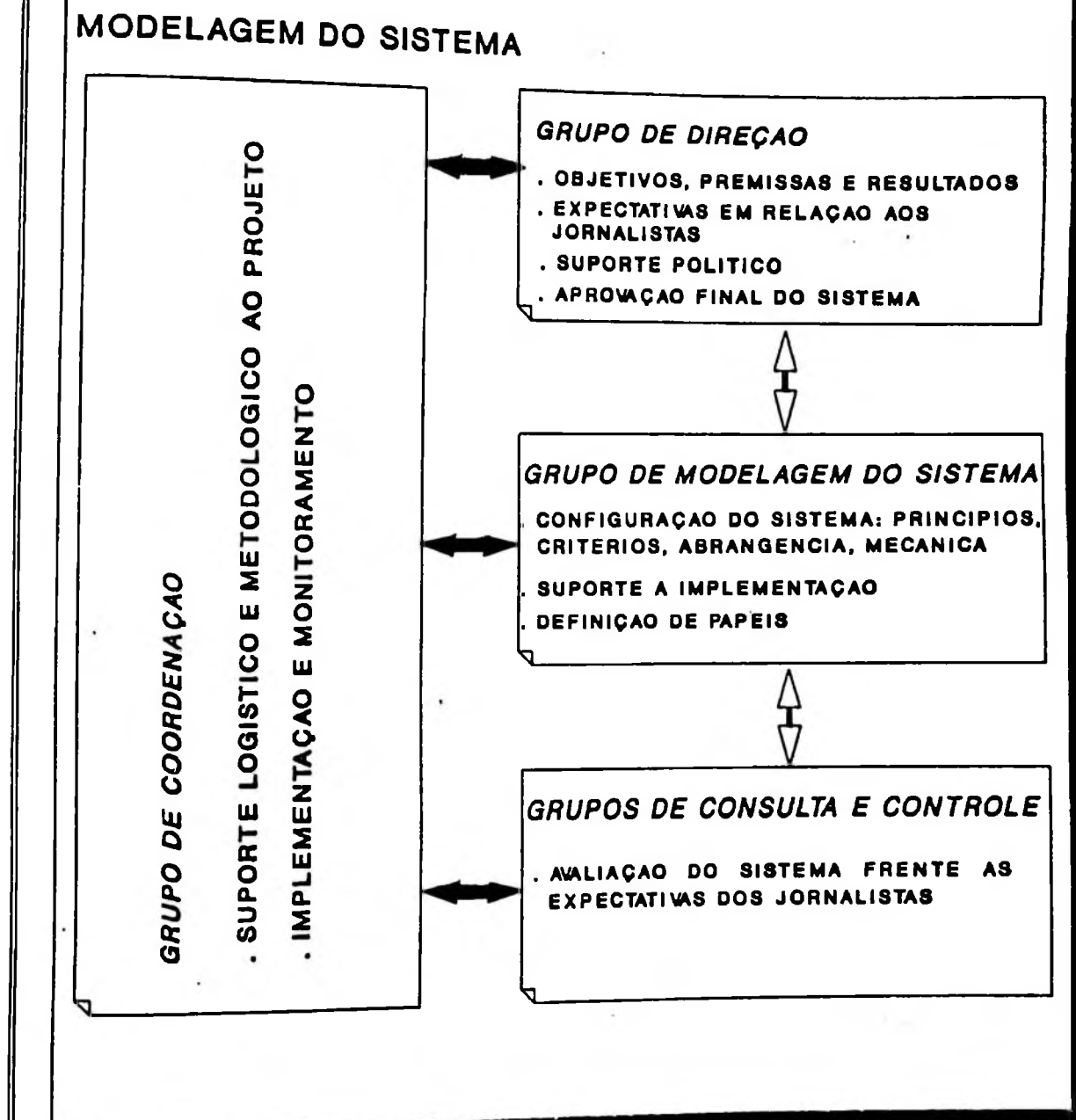
- . estes dois conjuntos de redações têm uma configuração específica para as carreiras de jornalistas, como por exemplo: repórteres, editores e ilustradores;
- . as exigências feitas aos jornalistas por estas redações são diferentes;
- . existem características específicas do mercado em termos de carreira e remuneração.

Nas redações de revistas de negócios e informações o processo de modelagem dividiu-se nas seguintes etapas:

1. Levantamento com os responsáveis das redações sobre os principais problemas que deveriam ser equacionados e expectativas em relação ao Sistema.
2. Revisão do Sistema de Administração de Carreiras pelo Grupo de Coordenação e discussão com os responsáveis pelas redações.
3. Consenso com relação às características básicas do Sistema.

Esta metodologia foi escolhida, por haver por parte dos responsáveis pelas redações um grande alinhamento quanto às questões básicas a serem equacionadas pelo Sistema.

Figura 12.1 – Estrutura dos Grupos de Trabalho



Deste trabalho foram gerados os seguintes resultados:

- . estrutura de carreira - redução de 14 para 7 níveis na carreira com ampliação das faixas salariais;
- . definição dos requisitos de acesso às carreiras;
- . criação de canais de desenvolvimento na carreira dentro da especialização do jornalista;
- . definição de sistema de monitoramento de performance dos jornalistas para subsidiar decisões quanto à distribuição de oportunidades e evolução nas carreiras.

Nas demais redações a metodologia utilizada foi bem diversa face à necessidade de homogeneizar a definição de prioridades, de desenvolver um consenso quanto às necessidades de revisão do Sistema e de estabelecer padrões comuns às diversas redações sem com isto tirar-lhes a flexibilidade na gestão de carreiras. O processo escolhido para modelar o Sistema foi aquele que estimulasse a interação entre os Diretores de Redação.

Os trabalhos desenvolvidos pelo Grupo de Modelagem constituído dos Diretores de Redação gerou os seguintes resultados:

- . Envolvimento crescente do Grupo de Modelagem com as propostas do trabalho, assumindo a responsabilidade pela concretização das idéias que foram geradas no processo.
- . Percepção do Grupo sobre a importância do processo como elemento gerador das balizas do Sistema de Carreiras.
- . Consciência da subordinação da questão salarial aos parâmetros de carreira.
- . Disposição crescente do grupo em assumir a responsabilidade pela gestão da carreira, remuneração e desenvolvimento de seus subordinados.

Embora os Diretores de Redação representem as "correias de transmissão" entre as expectativas da direção e as expectativas dos jornalistas foi necessário estabelecer ações de consulta a Direção e ao Corpo de Jornalistas. Das consultas ao Corpo de Jornalistas pôde-se constatar o que segue:

- . Expectativa de resultados homogêneos e coerentes com os da Direção e Grupo de Modelagem.
- . Consciência dos problemas vividos pelo Corpo de Jornalistas e pela Empresa no que se refere a Carreira, Remuneração e Desenvolvimento.
- . Posicionamento em relação aos princípios norteadores consistente com a proposta de revisão do Sistema.

Da interação entre estes grupos: modelagens, direção e jornalistas, construiu-se um compromisso em torno de princípios norteadores do Sistema (anexo 12.1). Além de se obter os seguintes resultados:

- . uma estrutura de carreiras mais clara e enxuta para jornalistas conciliando expectativas da direção e do Corpo de Jornalistas (anexo 12.1);
- . requisitos de acesso às posições de carreira definidos de forma consensada pelas diferentes redações (anexo 12.1);
- . definição de uma política salarial;
- . estabelecimento de compromissos com resultados do Sistema, expressos em indicadores de sucesso;
- . definição de princípios norteadores de um processo de avaliação de desempenho e desenvolvimento para jornalistas.

Como resultado global das atividades de modelagem cabe destacar os seguintes aspectos:

- . alto grau de consistência entre as carreiras delineadas pelas redações de revistas de informação e negócios e pelas demais redações;

-
- . identidade entre as expectativas expressas pela Direção, Diretores de Redação e Corpo de Jornalistas quanto a revisão do Sistema de Carreira;
 - . aceitação por parte de todos os envolvidos de metodologias participativas e interativas de trabalho.

Para a realização da terceira fase do projeto desenvolveram-se as seguintes atividades preparatórias:

- . estabelecimento de parâmetros orçamentários para a implementação do projeto;
- . reunião com os diretores de redação para a estruturação do processo de divulgação para os jornalistas sobre os princípios, estrutura e políticas de carreira e forma de implementação;
- . reunião com equipe de recursos humanos para estabelecer a estratégia de suporte aos diretores de redação para a implementação do Sistema;
- . preparação do material de divulgação.

Para a implementação foram desenvolvidas as seguintes atividades:

- . palestra do presidente da unidade divulgando oficialmente o Sistema;
- . reunião de cada diretor de redação com sua equipe esclarecendo dúvidas e discutindo o Sistema;
- . enquadramento de todos os jornalistas dentro do Sistema.

O monitoramento do Sistema foi efetuado através de reuniões periódicas com a equipe de recursos humanos e com os diretores de redação. Como resultado desta fase do trabalho, os diretores de redação passaram a ser os responsáveis por orçamento, gestão de suas folhas e aplicação das políticas de carreira, salariais e de desenvolvimento.

ANÁLISE DO CASO

Quanto ao Impacto sobre Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A revisão do Sistema gerou impactos na forma de concepção das questões: carreira, remuneração e desenvolvimento, tanto no que tange aos jornalistas como no que tange aos demais grupos ocupacionais. As principais mudanças nos conceitos foram:

- . quanto a responsabilidade pela gestão da carreira, remuneração e desenvolvimento;
- . quanto a utilização da carreira e remuneração como instrumentos importantes para alavancar o desenvolvimento da empresa e das pessoas;
- . quanto a interação que existe entre os vários instrumentos de gestão; tanto que o projeto passou a ser chamado na empresa de Sistema de Carreiras, Remuneração e Desenvolvimento para Jornalistas.

Dos instrumentos utilizados pela empresa estudada, poucos foram totalmente modificados. Houve um grande aproveitamento do já existia, sendo adaptados aos novos conceitos. Em função da demanda dos diretores de redação e dos próprios jornalistas a empresa desenvolveu, durante o período de acompanhamento do projeto um instrumento de avaliação de desempenho para jornalistas. Este instrumento foi desenvolvido em conjunto pela área de recursos humanos e pela secretaria editorial.

Um dos problemas detectados no início do projeto era a falta de comunicação existente entre a empresa e seu Corpo de Jornalistas. O processo utilizado para a modelagem do Sistema fez com que a direção se aproximasse dos jornalistas e verificasse que havia grande identidade de interesses entre ambos.

Quanto a Responsabilidade dos Gestores na Administração do Sistema

Um dos principais resultados do processo utilizado para a modelagem do Sistema foi a percepção por parte dos diretores de redação de que eles poderiam geri-lo sem maiores dificuldades. Também durante o processo a Área de Recursos Humanos reposicionou-se, estimulando os gestores a assumirem a administração dos seus recursos humanos e oferecendo todo o apoio necessário para tanto.

O fato do gestores assumirem uma nova postura em relação aos seus subordinados é fundamental para que o Sistema de Administração de Carreiras mantenha-se atualizado. Isso ocorre porque na medida em que surgem novas demandas não respondidas pelo Sistema, os próprios gestores e suas equipes mobilizam-se para efetuar as correções necessárias.

Quanto a Participação das Pessoas Envolvidas como Condição para a Efetividade do Sistema

Este caso estudado apresentou duas metodologias para a modelagem do Sistema. Nas revistas de informação e negócios não houve consulta aos jornalistas acerca do plano de carreiras. Nestas revistas os diretores já incorporavam uma postura de responsáveis pela gestão de suas equipes e acreditavam que conheciam as necessidades e expectativas de seus jornalistas. Nestas redações houve uma boa aceitação do Sistema, mais como acerto das distorções existentes do que como uma nova proposta de relação com a empresa.

Já nas demais redações houve uma participação mais intensa dos jornalistas na modelagem do Sistema. O entusiasmo com a implementação do mesmo foi muito mais intenso e foi visto como um proposta de mudança nas relações com a empresa.

Podemos verificar que também nesta empresa a revisão do Sistema foi necessária porque não se cuidou em sua concepção original da participação das pessoas abrangidas pelo mesmo.

Nesta empresa vale a pena acompanhar o desdobramento da carreira nas revistas de informação e negócios em comparação com as demais revistas.

Quanto a Interpretação do Sistema Gerado através do Referencial Teórico-Conceitual

O sistema gerado pode ser classificado como sendo de carreiras paralelas múltiplas. Seu sistema de diferenciação é misto, as posições são definidas em função de espaços ocupacionais, mas os critérios de acesso às posições são centrados nas pessoas.

Nesta empresa a grande novidade do Sistema foi de permitir o acesso às posições mais altas da carreira em qualquer um de seus eixos. Esta pode ser a grande contribuição deste caso. Verificamos que quando as pessoas participam da discussão sobre a estruturação de suas carreiras, demandam a possibilidade de acesso às posições de maior reconhecimento pela empresa através de vários caminhos. Podemos dizer que nesses casos o Sistema resultante será mais aberto e tenderá para carreiras do tipo paralela.

Outra grande contribuição deste caso é na formulação de princípios para o Sistema (anexo 12.1). Estes princípios nasceram na "boca" de todos os participantes do projeto. Foram trabalhados com a Direção da Empresa, logo após com os diretores de redação, em seguida com os jornalistas e, finalmente, foram os diretores de redação que fizeram a "amarração" final. Nesta amarração os princípios foram exaustivamente discutidos, ganhando assim destaque nas apresentações do material de divulgação e nas apresentações do Sistema. Os princípios, com este nível de legitimidade, atuarão como elementos norteadores das futuras revisões do Sistema.

Os instrumentos gerados pelo projeto oferecem ao jornalista muito mais flexibilidade para construir sua carreira. A consciência por parte das pessoas abrangidas pelo Sistema, de seus princípios e da sua mecânica de funcionamento, inibem o seu uso como instrumento de pressão e controle. Por outro lado, como nos demais casos, não houve nenhuma ação no sentido de estimular os jornalistas a administrarem suas próprias carreiras e de preparar os diretores de redação para apoiar seus subordinados em seus projetos de desenvolvimento.

ANEXO 12.1

**SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO
DE CARREIRAS DA EMPRESA C**

PLANO DE CARRERAS EDITORIAIS (Revistas - Data Base: Dezembro)

GRAU	REPORTER TEXTO FOTO PRODUÇÃO	EDITOR TEXTO FOTO	DIAGRAMADOR	REVISOR	SECRETARIO DE PRODUÇÃO
1	(C)		(C)		
2	(B)	EDITOR ASSISTENTE	(B)	(B)	(C)
3	(A)	SUB-EDITOR	(A)	(A)	(B)
4		EDITOR	CHEFE DE ARTE		(A)
5	REPORTER ESPECIAL	EDITOR ESPECIAL			EDITOR EXECUTIVO
6	REPORTER SÊNIOR	EDITOR SÊNIOR		REDATOR CHEFE	DIRETOR DE ARTE
7					DIRETOR DE REDAÇÃO

PRINCÍPIOS

Estes são os cinco princípios que nortearam a construção do Plano e que devem estar presentes a cada revisão:

1. O Plano de Carreiras deve estimular o jornalista a ter uma visão cada vez mais completa e integrada da revista e da empresa, e de suas próprias possibilidades de crescimento.
2. Os critérios de desenvolvimento e mobilidade da carreira devem ser objetivos, transparentes e acessíveis a todos os jornalistas.
3. O Plano de Carreiras deve permitir ao jornalista orientar sua carreira tanto para a área de especialização quanto para o eixo gerencial, garantindo que os níveis de remuneração serão sempre equivalentes nos dois eixos.
4. O Plano de Carreiras deve garantir uma remuneração (salário mais benefícios) competitiva, que permita atrair e manter os melhores profissionais.
5. A eficácia do Plano de Carreiras depende fundamentalmente do investimento da empresa no aprimoramento profissional.

COMO ADMINISTRAR O PLANO DE CARRERAS

- O Plano de Carreiras deve ser divulgado a todos os jornalistas pelos diretores de redação. Deve ser explicado a cada novo profissional que venha a integrar a redação, mesmo que venha de outra redação.
- Este plano foi construído pelos jornalistas. São eles, através dos diretores, que devem mantê-lo, de acordo com as necessidades. Pode ser alterado, através de RH, sempre que as condições da profissão ou de mercado pedirem.
- Os ajustes de faixas salariais e antecipações salariais são de responsabilidade da Direção da Empresa.
- A administração dos cargos e dos salários é responsabilidade do diretor de redação. Todas as contratações, promoções, aumentos de todo

tipo, devem estar previstas no orçamento anual aprovado pela Direção da Empresa.

- Este Plano de Carreiras tem sete níveis. A cada nível corresponde uma faixa salarial com cinco pontos de referência: mínimo, 1º quartil, ponto médio, 3º quartil e máximo.
- As admissões devem ser feitas com o salário no ponto mínimo da faixa. Caso seja necessário pode-se chegar até o ponto médio.
- Há três tipos de aumentos de salários:
Enquadramento: é qualquer aumento que mexe com o salário entre o mínimo e o ponto médio da faixa. Esse tipo de aumento deve ser utilizado para acompanhar o amadurecimento do profissional no cargo. Pode ser concedido a qualquer tempo. Não há limite percentual.
Mérito: É o aumento anual concedido sempre que o desempenho do funcionário esteja dentro

ou acima do esperado. O limite máximo é de 10%.

- Promoção: É o aumento que ocorre quando o jornalista muda para cargo de maior responsabilidade e de grau salarial mais alto. O limite máximo é de 20%.
 - As alterações salariais de jornalistas diretamente ligados ao diretor de redação são aprovadas pela direção editorial.
 - O desenvolvimento de cada jornalista deve ser acompanhado continuamente pelo diretor de redação que deve:
- recomendar ações de treinamento;
- avaliar a posição do jornalista na carreira seguindo os requisitos e necessidades.
- ATENÇÃO:** No expediente da publicação o jornalista deve aparecer com o cargo que está registrado em sua carteira de trabalho atualizada.

PLANO DE CARREIRAS EDITORIAIS - REVISTAS - Requisitos

REPORTER (Texto, Fotografia, Produção)

TEXTO

Cargo	Grau	Fundamental	Desajível
Repórter C	1	Formação cultural e/ou acadêmica, imparcialidade jornalística, domínio do idioma	Iniciativa, determinação; criatividade; responsabilidade; capacidade investigativa; cultivo de fontes; qualidade de informação; conhecimento de outro idioma; capacidade de relacionamento interpessoal
Repórter B	2	Experiência de 6 meses e/ou textos produzidos e/ou trabalhos publicados e/ou cursos de especialização; capacidade de apresentar qualidade em texto; raciocínio lógico; entrosamento e expressão de ideias; qualidade de informação	Adequação ao veículo; conhecimento de outro idioma
Repórter A	3/4	Experiência capacitada de desenvolver as próprias pautas; reportar e fazer texto final; conhecimento de outro idioma; adequação ao veículo	Produtividade; liderança; proatividade com visual
Repórter Especial	5	Conhecimento do leitor e domínio da linguagem da revista e maior maturidade nos requisitos de Repórter A; notoriedade no meio jornalístico	
Repórter Sênior	6	Notoriedade como repórter fora do meio jornalístico em função de suas realizações profissionais e todos os requisitos exigidos do Repórter Especial	

FOTOGRAFIA

Cargo	Grau	Fundamental	Desajível
Repórter C	1	Formação cultural e/ou acadêmica; conhecimento das técnicas fotográficas e da revelação; imparcialidade jornalística	Iniciativa; determinação; criatividade; responsabilidade; capacidade investigativa; cultivo de fontes; preocupação com visual; qualidade de informação; conhecimento de outro idioma; capacidade de relacionamento interpessoal; conhecimento do processo de impressão
Repórter B	2	Maior maturidade nos requisitos de Repórter Fotográfico C e domínio da linguagem visual da revista; capacidade de criar e desenvolver fotos	
Repórter A	3/4	Maior maturidade nos requisitos de Repórter Fotográfico B e domínio da linguagem visual da revista; conhecimento de outro idioma	
Repórter Especial	5	Maior maturidade nos requisitos exigidos do Repórter Fotográfico A e notoriedade no meio jornalístico; conhecimento do processo de impressão	
Repórter Sênior	6	Notoriedade reconhecida pelos trabalhos que realizou como Repórter Fotográfico e maior maturidade nos requisitos exigidos do Repórter Especial	

PRODUÇÃO

Cargo	Grau	Fundamental	Desajível
Repórter C	1	Formação cultural e/ou acadêmica; imparcialidade jornalística	Creatividade; iniciativa; responsabilidade; capacidade investigativa; qualidade de informação; preocupação com visual; capacidade de relacionamento interpessoal
Repórter B	2	Experiência de 6 meses e/ou fotos produzidas e/ou cursos de especialização; preocupação com o visual; capacidade de avaliação visual	Capacidade de avaliar fotos; adequação ao veículo; capacidade de organização do trabalho como um todo; conhecimento de outro idioma
Repórter A	3/4	Experiência capacitada de criar e desenvolver as pautas e avaliar fotos; capacidade de organização operacional; liderança; administração de custos; conhecimento de outro idioma	Conhecimento de técnicas fotográficas; envolvimento com textos
Repórter Especial	5	Maior maturidade nos requisitos exigidos do Repórter de Produção A e notoriedade no meio jornalístico; conhecimento do processo de impressão	
Repórter Sênior	6	Notoriedade reconhecida pelos trabalhos que realizou como Repórter de Produção e maior maturidade nos requisitos exigidos do Repórter Especial	

EDITOR (Texto, Área, Fotografia)

TEXTO

Cargo	Grau	Fundamental	Desajível
Editor Assistente	2	Experiência como repórter e capacidade para pausar repórteres e editar texto alheio; conhecimento do leitor; imparcialidade jornalística	Domínio de outro idioma; liderança
Sub-Editor	3	Capacidade para pausar repórteres; editar texto alheio; liderar e formar pessoas; visualização de reportagem como um todo; conhecimento do leitor e domínio da linguagem da revista	Domínio de outro idioma; capacidade para administrar custos; cursos de especialização; cultivo de fontes
Editor	4	Maior grau de maturidade em todos os requisitos do Sub-Editor; capacidade de reconhecer e administrar talentos; domínio de outro idioma; capacidade de administrar custos	Conhecimento de Editoração Eletrônica
Editor Especial	5	Maior grau de maturidade em todos os requisitos do Editor; planejamento; organização e controle; capacidade de renovação e inovação	Notório saber
Editor Sênior	6	Habilidade para desenvolver talentos; manutenção das características do Editor Especial; somadas à atualização jornalística e cultural e a um alto grau de especialização; notório saber	
Redator-Chefe	6	Maior grau de maturidade em todos os requisitos do Editor Especial; capacidade de administrar talentos; capacidade de renovação e inovação; conhecimento de Editoração Eletrônica; capacidade de administrar custos	Capacidade de potencializar o time; visão do negócio

ÁREA (Modas, Beleza, Bem-estar, Testes, Técnico)

Cargo	Grau	Fundamental	Desajível
Editor Assistente	2	Experiência como produtor e capacidade para pausar, realizar e avaliar produções; envolvimento com texto e domínio da linguagem visual da revista; imparcialidade jornalística	Domínio de outro idioma; liderança
Sub-Editor	3	Capacidade para pausar, realizar e avaliar produções; capacidade para pausar repórteres; editar texto alheio; liderar e formar pessoas; visualização de reportagem como um todo; conhecimento do leitor e domínio da linguagem da revista	Cursos de especialização
Editor	4	Maior maturidade em todos os requisitos exigidos do Sub-Editor; capacidade para reconhecer e administrar talentos; capacidade para administrar custos; domínio de outro idioma	Conhecimento de Editoração Eletrônica
Editor Especial	5	Maior grau de maturidade em todos os requisitos do Editor; capacidade de renovação e inovação; planejamento; organização e controle	Notório saber
Editor Sênior	6	Habilidade para desenvolver talentos; manutenção das características do Editor Especial; somadas à atualização jornalística e cultural e a um alto grau de especialização e maturidade; notório saber	

FOTOGRAFIA

Cargo	Grau	Fundamental	Desajustado
Editor Assistente	2	Experiência como repórter fotográfico e capacidade para pesquisar, avaliar fotos, envolvimento com o foto e domínio da linguagem visual de revista; especialidade jornalística	Domínio de outro idioma, conhecimento do processo de impressão, liderança
Sub-Editor	3	Capacidade para pesquisar, avaliar fotos, liderar e formar equipes, visualizar e reportagem como um todo, conhecimento do leitor e domínio da linguagem visual de revista, conhecimento de outro idioma, conhecimento do processo de impressão	Curso de especialização
Editor	4	Maior maturidade em todos os requisitos exigidos do Sub-Editor, capacidade para reconhecer e identificar talentos; capacidade para administrar custos	Conhecimento da Editoração Eletrônica
Editor Especial	5	Maior grau de maturidade em todos os requisitos do Editor, planejamento, organização e controle, capacidades de renovação e inovação	Maior saber
Editor Júnior	6	Habilidade para desenvolver talentos, manutenção das características do Editor Especial, somadas à qualificação jornalística e cultural e a um alto grau de especialização e maturidade, notório saber	

REVISOR

Cargo	Grau	Fundamental	Desajustado
Revisor B	2	Capacidade para uniformizar textos dentro das normas de estilo de Editora Abril, efetuar as correções gramaticais em todos, domínio da linguagem de revista e adequação ao veículo, conhecimento de outro idioma	Responsabilidades, raciocínio lógico, capacidade investigativa, curso de especialização
Revisor A	3	Maior grau de maturidade em todos os requisitos exigidos do Revisor B	

PRODUÇÃO

Cargo	Grau	Fundamental	Desajustado
Secretário de Produção C	2	Capacidade para coordenar e produção gráfica, controle prazos e fechamento, capacidade de organização, imparcialidade jornalística	Conhecimento técnico do processo gráfico, conhecimento técnico de diagramação e fotografia, conhecimento de outro idioma, liderança
Secretário de Produção B	3	Maior maturidade nos requisitos exigidos do Secretário de Produção, conhecimento de administração para efetuar pagamentos, controlar gastos etc. (de acordo com o perfil de outros cargos do processo gráfico, domínio editorial)	Conhecimento técnico de diagramação e fotografia, conhecimento de outro idioma
Secretário de Produção A	4	Maior maturidade nos requisitos exigidos do Secretário de Produção B, conhecimento técnico de diagramação e fotografia	Conhecimento de outro idioma
Editor Executivo	5	Maior grau de maturidade nos requisitos exigidos do Secretário de Produção A, conhecimento de outro idioma, visão do negócio, capacidade de administração de custos	Capacidade de eliminar recursos

ARTE

Cargo	Grau	Fundamental	Desajustado
Diagramador C	1	Formação cultural, acadêmica e/ou técnica, senso estético, noções de tipografia e processo gráfico, experiência de 6 meses e/ou trabalhos realizados e/ou cursos de especialização	Conhecimento de editoração eletrônica, noções de diagramação, domínio de outros idiomas, percepção do produto final
Diagramador B	2	Maior maturidade nos requisitos exigidos do Diagramador C, capacidade de efetuar paginação eletrônica, avaliar textos, agilidade e qualidade na execução dos trabalhos	Curso de especialização, percepção do produto final
Diagramador A	3	Maior maturidade nos requisitos exigidos do Diagramador B, capacidade de criar e desenvolver a arte na linguagem de revista, planejar e organizar o trabalho de fechamento de revista, sensibilidade artística para proporção, cores e fontes, envolvimento com o lado administrativo	Conhecimento de outro idioma, capacidade para administrar custos, conhecimento do processo de fotografia e impressão
Chefe de Arte	4,5	Maior maturidade nos requisitos exigidos do Diagramador A, criticidade de trabalho e observação de detalhes, administração de custos	Capacidade de inovação e renovação, liderança
Diretor de Arte	6	Conhecimento de processos de fotografia e impressão, planejamento gráfico, outro idioma, Editoração Eletrônica	Visão do negócio

DIREÇÃO

Cargo	Grau	Fundamental	Desajustado
Diretor de Redação	7	Habilidade para representar a revista externa e internamente, capacidade empreendedora, visão total do negócio, notório saber, liderança, capacidade de articulação nas diferentes áreas de empresa, capacidade de administrar borda editorial, capacidade de identificar talentos, habilidades e negociações	Experiência como jornalista fora do meio jornalístico

CAPÍTULO 13

**CONTRIBUIÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS PARA A
TEORIA E PRÁTICA DE CARREIRAS**

INTRODUÇÃO

Os casos estudados representam uma contribuição importante para podermos avançar no estudo dos Sistemas de Administração de Carreiras. Para efetuarmos este avanço vamos trabalhar os casos aqui descritos cotejando-os, a partir das categorias utilizadas para a análise, com casos de empresas sediadas em nosso país, estudados por outros autores.

Procuraremos desenvolver esta análise tomando por base aspectos discutidos nas partes I e II deste trabalho, quais sejam:

- . compartilhamento da responsabilidade pela gestão da carreira entre a empresa e a pessoa;
- . nível de informação da pessoa sobre a empresa e da empresa sobre a pessoa;
- . papel do gestor como elemento de conciliação de expectativas entre a empresa e a pessoa;
- . nível de abertura para a gestão compartilhada da carreira oferecida pela forma como o Sistema de Administração de Carreiras é configurado - princípios, estrutura, instrumentos de gestão e definição de papéis;
- . papel da metodologia utilizada para a modelagem do Sistema na construção de compromissos entre a empresa, gestores e pessoas abrangidas.

COMPARTILHAMENTO DE RESPONSABILIDADES

Podemos verificar que nos casos aqui analisados as empresas, mesmo dispostas a desenvolver a modelagem do Sistema de forma mais participativa, não esboçaram qualquer ação no sentido de buscar envolver mais seus funcionários na gestão da própria carreira. Estas empresas acreditam que o processo que realizaram representa um grande avanço em termos de participação.

Quando analisamos outras experiências em nosso país, discutidas como modernas e avançadas, verificamos ocorrências de mesma natureza. Como por exemplo as apresentadas nos trabalhos de Albuquerque (90) e Taralli (86), as apresentadas no I Encontro sobre Gestão de Recursos Humanos para Profissionais Técnicos (87) ou as apresentadas nos Seminários sobre Administração de Carreiras realizado pela FEA-USP (90).

A participação das pessoas nos processos de concepção dos Sistemas de Administração de Carreiras, quando ocorrem, têm mais o objetivo de torná-las concordes do que de estimular o seu desenvolvimento ou a reflexão acerca de seu projeto profissional. Assim sendo, embora o envolvimento e o comprometimento das pessoas com a modelagem e implementação do Sistema lhe assegure maior efetividade, como demonstram os casos, não assegura, de outro lado, uma mudança nas relações entre a empresa e as pessoas, tanto no que se refere às atitudes da empresa quanto no que se refere às atitudes das pessoas.

Um dos casos de mudança mais profunda de que se tem notícia, onde a empresa está reformulando as relações que mantém com as pessoas é o do Grupo Fenícia, relatado por seu Diretor de Recursos Humanos em duas oportunidades, em 90, quando da organização do Seminário sobre Administração de Carreiras, e em 92, quando da realização de evento organizado pelo PROVAR. É uma experiência ainda em fase inicial de desenvolvimento, embora tenha iniciado há 6 anos, que caminha na direção de uma gestão compartilhada de carreira.

INFORMAÇÕES SOBRE CARREIRAS

A disponibilização das informações necessárias para que a pessoa possa planejar sua carreira e a existência de sistemas compartilhados de gestão de carreira são complementares. Se a existência da segunda é rara a da primeira, por decorrência também o é.

Como vimos no capítulo 2 as pessoas são naturalmente resistentes ao planejamento de suas carreiras. Sem o estímulo adequado elas irão agir reativamente. Este comportamento reativo é marca registrada das pessoas, em relação às suas carreiras, e da empresa, em relação a potencialização de seus talentos.

Nos casos que analisamos, todas as empresas disponibilizaram, para os seus funcionários, todas as informações sobre o Sistema de Administração de Carreiras implementado. Podemos verificar que isso não basta, cabe então perguntar o que falta?

Como verificamos no capítulo 6 são os instrumentos de gestão que dão o movimento necessário ao Sistema. A Estrutura de Carreira apenas organiza os critérios para o funcionamento do Sistema. Nos casos analisados verificamos que houve um grande esforço no desenvolvimento da Estrutura de Carreira e na Empresa C no estabelecimento de princípios. Pouco foi feito no desenvolvimento dos instrumentos, os quais ficaram resumidos às políticas de carreira e remuneração.

Um importante instrumento que aparece nos três casos é a avaliação de desempenho e desenvolvimento. É importante para a conciliação de expectativas entre a pessoa e a empresa, desde que seja utilizado com tal finalidade. Na Empresa B verificamos que ele foi utilizado para controle e pressão sobre os profissionais técnicos. Nas empresas B e C, foram implementados durante a fase de monitoramento. Nestas empresas seu uso é ainda muito recente para termos condições de avaliar os seus desdobramentos.

Instrumentos que dificilmente encontramos nas empresas são processos de aconselhamento de carreira estruturados, informação sobre necessidades da empresa e vagas existentes, informações sobre oportunidades de capacitação e desenvolvimento etc.

Da mesma forma encontramos as empresas mal preparadas e sem instrumentos adequados para planejamento de suas necessidades, para identificação de talentos, para orientar o desenvolvimento de seus recursos humanos etc.

O compartilhamento da administração de carreiras funciona, portanto, como um grande estimulador do aprimoramento dos instrumentos de gestão de recursos humanos e de gerenciamento da mudança.

O GESTOR COMO CONCILIADOR DE EXPECTATIVAS

Embora as empresas não tenham instrumentos adequados para conciliar as suas expectativas com a das pessoas, esta conciliação ocorre de forma desestruturada e anacrônica, desgastando as pessoas e nem sempre atendendo os interesses da organização.

No processo de conciliação de interesses os gerentes acabam desempenhando um papel importante, quer orientando seus subordinados quer reivindicando para a empresa melhores condições para sua equipe. Nas empresas estudadas este fato pôde ser constatado.

Nos casos analisados a única orientação mais específica e treinamento que os gestores receberam foi relativo ao processo de avaliação de desempenho e desenvolvimento. Se bem utilizado, o instrumento pode se tornar a porta para um processo mais amplo de orientação e capacitação do gestor para atuar como elemento de intermediação na conciliação dos interesses das pessoas e da empresa.

Não bastam intenções, se não houver um conjunto de instrumentos e diretrizes que dêem suporte ao gestor e programas específicos de capacitação, este não terá condições de atuar de forma adequada como elemento de intermediação.

NATUREZA DO SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS

Através dos casos pudemos verificar a articulação entre as partes componentes de um Sistema de Administração de Carreiras. A análise dos casos demonstra que a Estrutura, a forma como a carreira se apresenta, procura conciliar as expectativas da empresa, quanto ao seu desenvolvimento organizacional, e das pessoas abrangidas, quanto ao seu aprimoramento e crescimento profissional e pessoal.

A transitoriedade destas expectativas faz com que a Estrutura deva ser encarada como objeto de **negociação permanente da forma como a carreira se apresenta**, conciliando interesses momentâneos. Os princípios norteadores do Sistema, de outro lado, devem ser encarados como uma **elaboração negociada de conteúdo**, que concilia interesses mais profundos e duradouros, tais como: valores organizacionais e valores individuais; imagem organizacional e projeção do profissional em seu meio; objetivos organizacionais de longo prazo (visão) e projeto de vida de seus colaboradores.

A natureza do Sistema estará, dessa forma, definida por seus princípios norteadores. Vamos verificar nos casos analisados que estes princípios foram profundamente negociados apenas na Empresa C, surgindo nas demais como diretrizes do Sistema nos estágios iniciais de sua concepção. A negociação dos princípios durante o processo de modelagem do Sistema contribui para solidificar os compromissos de parte a parte. Este tipo de negociação implica em discutir aspectos mais profundos da relação e se avaliar qual é a real intenção de ambas as partes em rever posições.

Com os princípios definidos fica mais fácil desenhar os instrumentos de gestão e definir os papéis na Administração de Carreiras.

PAPEL DA METODOLOGIA

No capítulo 7, vimos que a opção metodológica é muito importante para os resultados obtidos nos processos de concepção, implementação e revisão dos Sistemas de Administração de Carreiras, o que pudemos comprovar nos casos estudados. Comprovamos também que a seqüência de atividades desenvolvida para estes processos foi muito próxima da sugerida por Leibowitz (86). Pudemos verificar isso em relação as fases, atividades e resultados descritos pelo autor.

A inovação na metodologia ficou, nos casos estudados, por conta dos grupos de trabalho formados e a articulação entre os mesmos. Nos métodos sugeridos por Leibowitz forma-se um ou mais grupos de trabalho, todos porém com a atribuição de desenvolver o sistema com o suporte de uma consultoria interna ou externa. Verificamos que a articulação entre vários grupos, permite um diálogo estruturado entre as várias partes envolvidas. O método é mais trabalhoso e demorado, porém traz resultados mais efetivos de envolvimento e compromisso.

A efetividade do Sistema gerada pelo método se dá em função dos seguintes aspectos:

- . as pessoas discutem as suas expectativas durante o processo e procuram achar uma solução que as concilie da melhor forma. Ao obterem resultados satisfatórios terão aprendido o método e estarão aptas a repeti-lo sempre que julgarem necessário;
- . as limitações do Sistema modelado e da empresa para implementá-lo ficam mais claras para todos, balizando as expectativas e as ações de revisão;
- . o Sistema concebido passa a ser simples e de fácil aplicação, pois não há necessidades de desvios e curvas para conciliar interesses;
- . a transparência do Sistema surge em seu próprio processo de concepção.

SUMÁRIO

Este capítulo encerra a parte III deste trabalho. Nele procuramos avançar e/ou reforçar alguns dos aspectos que discutimos nas parte I e II. Podemos notar entretanto que temos grandes lacunas de conhecimento por cobrir nesta área e que trabalhos como este apresentam uma série de limitações pela novidade do tema.

No próximo capítulo procuraremos trabalhar as tendências para a Administração de Carreiras, as limitações deste trabalho e sugerir novas áreas de pesquisa.

PARTE IV

TENDÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO DE
CARREIRAS E CONCLUSÕES

CAPÍTULO 14

PRINCIPAIS DESAFIOS A SEREM ENFRENTADOS PELA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS

APRESENTAÇÃO DA PARTE IV

Nesta última parte serão trabalhados aspectos visando antever futuros desafios para a Administração de Carreiras, tanto no que se refere a aspectos teórico-conceituais quanto no que se refere a aspectos práticos.

No capítulo 14 serão cotejadas tendências apontadas para a realidade americana como aquelas estabelecidas para a realidade brasileira. Neste capítulo serão discutidas as limitações apresentadas por este trabalho que, em conjunto com as críticas levantadas nos capítulos 4 e 8 e as tendências analisadas, formarão a base para a recomendação de áreas e temas para futuras pesquisas e trabalhos em Administração de Carreiras.

O último capítulo será dedicado às considerações finais sobre este trabalho.

TENDÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS

Vivemos um momento marcado pela ruptura de vários paradigmas, causados por mudanças, em ritmos nunca vistos, na tecnologia, na gestão das organizações e nos valores sociais (LONDON e STUMPF-86 e VIANNA-92). Essas mudanças têm gerado, um ambiente mais volátil e incerto, onde a redução do ciclo de vida dos produtos, o maior nível de exigência dos mercados consumidores, a globalização dos mercados, a produção personalizada etc, vêm alterando a malha de concorrência. É nesse ambiente que temos assistido o surgimento e a crescente consolidação da empresa "excelente"(VIANNA-92). A empresa "excelente" é aquela que mantém um nível competitivo de adaptação às exigências do ambiente onde se insere (PETERS e WATERMAN-82).

Essas mudanças têm alterado a forma de relacionamento entre a empresa e seus empregados; o perfil de pessoas procuradas e desenvolvidas pelas empresas e a disponibilização de oportunidades de carreira. De outro lado, tem alterado a expectativa das pessoas em relação ao seu trabalho e a empresa, tais como: maior oportunidades para desenvolvimento, mais autonomia, mais flexibilidade em relação ao seu encarecimento e situações de trabalho mais desafiadoras (HAMMETT-84).

London e Stumpf (86) acreditam que estas mudanças estão trazendo grandes impactos para a Administração de Carreiras. Os autores procuram analisar os impactos sobre a empresa e sobre as pessoas e indicam, a partir de sua análise, áreas de atenção e aprimoramento dos Sistemas de Administração de Carreiras. Este trabalho apresenta-se sumarizado no quadro 14.1.

Com base na reflexão destes autores, nos casos estudados na parte III e no trabalho de Albuquerque (92), que analisa o posicionamento do Brasil na competitividade mundial e alerta para os graves problemas educacionais, tecnológicos e de gestão vivido por nós, procuraremos estabelecer um quadro de tendências para a Administração de Carreiras em nosso país.

QUADRO 14.1 - TENDÊNCIAS E IMPLICAÇÕES SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS

TENDÊNCIAS	IMPACTOS SOBRE A EMPRESA	IMPACTOS SOBRE AS PESSOAS	ÁREAS DE ESTUDO E APRIMORAMENTO
<ul style="list-style-type: none"> . Avanços Tecnológicos Constantes . Incremento Da Competitividade . Pressões Económicas . Incertezas . Necessidade De Ser Inovador . Competição Por Talentos . Mudança De Papéis E Valores . Heterogeneidade Cada Vez Maior Da Força De Trabalho . Em Termos De Habilidades E Ambições . Mudanças Em Como E Onde O Trabalho É Realizado . Aceitação Cada Vez Maior De Mudanças De Carreira . Maior Segurança Para A Carreira Dos Casais 	<ul style="list-style-type: none"> . Pressão para o incremento da produtividade e redução de custos. . Redução das oportunidades para posições gerenciais. . Alteração do significado de desenvolvimento - deixando o foco na ascensão para focar a maior autonomia e acesso a diferentes tipos de trabalho. . Redução de barreiras para mudança organizacional - desvinculo da estrutura organizacional e estrutura de carreira. . Mudança no estilo gerencial - encorajando a participação em decisões, recompensas, inovações, interações etc. . Organização do trabalho e Estruturas organizacionais mais flexíveis. . Reconhecimento do impacto sobre as pessoas das decisões organizacionais. . Sistemas de informações e de gestão de recursos humanos centrados nas necessidades das pessoas. . Programas de incremento da produtividade. 	<ul style="list-style-type: none"> . Novos objetivos e metas. . Diferentes caminhos para encontrar a satisfação no trabalho. . Reavaliação do equilíbrio entre trabalho e família. . Mais períodos de transição e estabilidade. . Necessidade de ser mais resistente a pressões, aprendendo a lidar com a ambiguidade e obstáculos ao desenvolvimento da sua carreira. . Necessidade de conhecer melhor a si próprio e ao ambiente de trabalho. . Constantes mudanças na identidade com a carreira. . Necessidade de aprender novos comportamentos gerenciais. . Aprender a assumir riscos. . Disposições para mudança. . Maior precariedade da lealdade com a organização. . Estimulo ao contínuo descontentamento com a situação. 	<ul style="list-style-type: none"> . Foco na mudança e desenvolvimento da empresa e das pessoas. . Identificação de habilidades para a futura produtividade. . Identificação de futuras oportunidades de trabalho e áreas para treinamento. . Implementação de aconselhamento para profissionais em meio e fim de carreira. . Estimulo e suporte à movimentação das pessoas. . Estudo do aprendizado de adultos. . Modernização e avanço nos recursos e instrumentos institucionais. . Suporte às pessoas para períodos de transição de carreira. . Desenvolvimento de simulações e avaliações para capacitação das pessoas visando um ambiente cada vez mais instável. . Desenvolvimento de novos critérios de reconhecimento para expectativas em constante alteração. . Estimulo e suporte a mudanças no estilo gerencial. . Contribuição para a qualidade de vida no trabalho e programas de envolvimento das pessoas. . Estimulo e suporte ao desenvolvimento de equipes de trabalho. . Concepção de políticas e práticas de gestão de recursos humanos flexíveis e centradas nas necessidades das pessoas. . Desenho de estruturas organizacionais flexíveis.

As pressões elencadas por London e Stumpf (86), a globalização dos mercados, a maior disponibilização de informações e a intensificação do intercâmbio cultural, afetarão de forma direta nossas empresas, exigindo-lhes competitividade em padrões internacionais. De outro lado, o baixo nível educacional do povo, seu baixo poder aquisitivo, a degradação dos sistemas de saúde e de saneamento e a carência alimentar existente, entre outros problemas, atuam como grandes limitações ao desenvolvimento de nossa competitividade.

Encontramos o retrato dessa situação estampado nas organizações, com a transferência de uma sociedade ambígua e dual para dentro da empresa (MARCOVITCH-91). Estas têm se preocupado apenas com os grupos ocupacionais mais escassos ou estratégicos para a obtenção de resultados (DUTRA-90). É comum encontrarmos políticas e práticas de gestão diferenciadas para executivos ou profissionais técnicos. Pessoas em atividades operacionais, administrativas e comerciais que exijam baixa qualificação são geralmente menosprezadas pela empresa. Os casos analisados neste trabalho comprovam o comportamento aqui descrito.

A situação descrita demonstra que a atuação das empresas em desenvolver políticas e práticas de gestão de recursos humanos mais adequadas ao perfil imposto pela modernidade é, na quase totalidade dos casos, reativa. Assim sendo, a empresa só se mobiliza quando percebe perdas importantes na sua relação com as pessoas. Ao atuar reativamente procura equacionar os problemas emergentes, com uma visão de curto prazo, dando solução à sua relação com os grupos ocupacionais com maior poder de barganha.

Como tendência, os problemas estruturais do país afetarão cada vez mais a competitividade das empresa, podendo se prever uma maior pressão e participação das mesmas em seu equacionamento. As empresas, em conjunto com os demais segmentos da sociedade, procurarão atuar de forma orquestrada para solucionar os graves problemas que afetam seus recursos humanos, tendo que rever em parte seu comportamento reativo nestas questões.

Em paralelo, as tendências apontadas por London e Stumpf no que se refere às expectativas das pessoas em relação ao trabalho, também pressionarão mudanças nos comportamentos individuais. Estas, por sua vez, em conjunto com as pressões por maior competitividade obrigarão às empresas a reverem suas políticas e práticas de gestão de recursos humanos, ainda que de forma reativa.

Trabalhamos nos capítulos 6 e 7 a Administração de Carreiras como um ferramental para dar suporte a processos de mudança, podendo ela própria apresentar-se como um instrumento de transição. O quadro desenhado obrigará uma profunda revisão dos princípios, modelos e instrumentos utilizados para gestão das pessoas pela empresa. O Sistema de Administração de Carreiras, por suas propriedades de integração e suporte à gestão estratégica, poderá desempenhar um papel importante em todo o processo de mudança aqui descrito. É necessário para tanto continuar estudando-o e desenvolvendo-o.

Podemos elencar com base na bibliografia estudada e nos casos estudados as seguintes tendências:

Modificação nos Ciclos Bio-Social, Familiar e Profissional

Este foi o principal objeto de nossa análise no capítulo 4. O aumento da longevidade também presente no Brasil, como em países do primeiro mundo, gerará (ou está gerando) alterações nas expectativas sociais em relação ao comportamento das pessoas, principalmente no que se refere à terceira idade, forçando uma revisão na forma do aproveitamento das pessoas pela empresa ao longo de sua vida profissional.

Alteração da Expectativas das Pessoas em Relação ao Seu Desenvolvimento

As noções de desenvolvimento serão deslocadas rapidamente da ascensão dentro da estrutura organizacional para ampliação da autonomia e liberdade, diferenciação do trabalho realizado e ampliação da capacidade e do potencial. Este deslocamento se dará por interessar à empresa e atender às expectativas das pessoas.

Aumento da Complexidade Técnica e das Relações Organizacionais

As empresas, em seu processo de desenvolvimento, tendem para relações organizacionais mais complexas e para sofisticação dos aspectos técnicos ligados a produtos, processos e comercialização. Este aumento de complexidade exigirá cada vez mais qualificação das pessoas.

Estímulo ao Desenvolvimento Pessoal e Profissional

O aumento de complexidade das empresas não exigirá somente qualificação das pessoas em termos profissionais. Vimos no capítulo 8 que as pessoas ao serem exigidas apenas em termos profissionais podem crescer deformadas, e seu poder de contribuição fica limitado. O aumento da consciência das pessoas sobre si próprias e as exigências sobre as empresas gerarão uma pressão cada vez maior para o desenvolvimento harmônico das mesmas.

Alteração do Perfil Exigido das Pessoas

Ao longo do trabalho discutimos as contribuições de Fischer (92) a respeito do deslocamento do perfil exigido das pessoas, do obediente e disciplinado para o inovador e empreendedor.

As tendências são pressões que identificamos ou projetamos para, a partir daí, estabelecermos prováveis comportamentos dos vários agentes na geração do fenômeno estudado. No caso, projetamos as pressões e prováveis comportamento de empresas e pessoas. Seria ingênuo esperar que este processo acontecesse de forma harmônica, ordeira e pacífica. Diante do quadro grave em que vivemos e do comportamento presente das empresas podemos antever que as respostas às pressões aqui descritas serão ambíguas, privilegiarão grupos em detrimento de outros, terão ritmos diferentes nas diferentes empresas, acirrarão os conflitos entre a empresa e as pessoas etc.

Ressalta-se novamente a necessidade de metodologias e técnicas que permitam estruturar esse processo, de modo a minorar seus efeitos negativos e potencializar seus aspectos positivos.

LIMITAÇÕES DESTE TRABALHO

Ao longo do trabalho foram ressaltadas algumas das limitações do mesmo. Neste capítulo se faz necessário uma discussão mais profunda acerca deste aspecto.

Vamos atentar inicialmente para dois aspectos:

- . o trabalho está centrado em casos onde o autor teve grande envolvimento, viesando a construção de processos e os resultados obtidos;
- . os casos trabalhados abrangem apenas os profissionais-chave para as empresas objeto dos estudos, não discutem, portanto, outros grupos ocupacionais.

Estes dois aspectos tornam os resultados deste trabalho bastante restritos e limitam, em muito, o poder de generalização dos mesmos. Neste aspecto o mérito do trabalho é o de levantar o problema e oferecer alguns elementos para uma discussão mais aprofundada. Cabe ressaltar, entretanto, que a quase inexistência de experiências deste tipo em nosso país dificulta em muito a possibilidade de seu estudo nas empresas. Talvez o momento seja o de discutir a Administração de Carreiras como um ferramental à disposição das empresas para ajudá-las na solução de seus problemas de gestão de recursos humanos, estimular e oferecer apoio ao seu uso e acompanhar experiências. Ressalte-se que nos EUA a Administração de Carreiras foi discutida durante o final da década de setenta e início da década de oitenta, somente em meados da década de oitenta é que apareceram os primeiros trabalhos de pesquisa mais consistentes sobre práticas organizacionais.

Outra característica deste trabalho que traz aspectos limitadores, é o grande espaço dedicado a revisão e organização da parte teórico-conceitual e estruturação da prática em Administração de Carreiras. A carência de trabalhos desta natureza obrigou este investimento que, se de um lado, representa uma grande contribuição, de outro, limitou o esforço de se fazer avanços no "estado da arte", de se propor um modelo aclimatado às características e necessidades de nosso país e de se efetuar uma análise mais acurada e arguta das relações entre as empresas estudadas e os grupos ocupacionais.

Estas limitações sinalizam a necessidade da continuidade dos esforços de aprofundamento e aprimoramento dos estudos e pesquisas nesta área.

PROPOSTA DE NOVOS ESTUDOS

As tendências levantadas neste capítulo e as limitações apontadas, em conjunto com as críticas efetuadas à teoria de carreira e à prática da Administração de Carreiras efetuadas nos capítulos 4 e 8, respectivamente, sugerem algumas áreas de estudo.

Para sugerir novos estudos e pesquisas em Administração de Carreiras vamos utilizar as tendências levantadas como principal orientador, visto que precisamos ter o futuro como principal baliza para os nossos esforços nesta área.

Rediscussão das Carreiras para Profissionais no Meio ou Fim de Sua Vida Profissional

As carreiras, quando existentes, geralmente abrangem o início das carreiras profissionais. Nas empresas americanas discute-se desde o início da década de oitenta que as pessoas-chave nos processos de mudança são aquelas que ocupam posições intermediárias, ou seja, pessoas no meio ou fim de sua vida profissional. Em razão disso surgiram muitos estudos sobre as chamadas "middle" e "later careers", procurando estimular o rejuvenescimento desse grupo nas organizações. Acreditamos que as empresas brasileiras vivenciam também o mesmo problema. Nesta área poderíamos sugerir os seguintes temas para trabalhos futuros:

- . perfil comportamental exigido de profissionais e executivos no meio e fim de suas carreiras;
- . principais problemas vividos por pessoas no meio e fim de suas carreiras, estudando não só carreiras de executivos e profissionais, mas também carreiras em áreas operacionais, administrativas e de comercialização;
- . perspectivas de ampliação da utilização dos profissionais no final de suas vidas profissionais, investigando os processos utilizados para retirada das pessoas de suas atividades profissionais, os principais problemas para as empresas apresentados por pessoas nestas condições, as expectativas das pessoas etc;

-
- . ocorrência de "plateaus" profissionais e suas conseqüências para as empresas e para as pessoas;
 - . dificuldades encontradas pelas empresas para identificação e aproveitamento de talentos junto aos profissionais em meio e final de carreira, estudando as limitações trazidas para o desenvolvimento organizacional e para o desenvolvimento das pessoas.

É importante observar que ao se estimular e dar suporte às pessoas para repensarem e trabalharem a sua carreira, quando estão no meio de suas vidas profissionais, obtém-se os seguintes resultados:

- . as pessoas se sentem amparadas em um momento de suas vidas onde estão vivendo uma série de crises, como vimos no capítulo 2;
- . as pessoas têm condições de se prepararem melhor para o período que vai até o fim de suas carreiras.

Revisão dos Conceitos de Início e Desenvolvimento de Carreira

Embora o início das carreiras seja objeto de trabalhos junto a autores que têm estudado as questões de captação e treinamento e de autores que têm desenvolvido trabalhos em psicologia ocupacional, é um assunto que tem vários aspectos a serem explorados, tais como:

- o . expectativas das pessoas em início de carreira quanto ao seu horizonte profissional e o que é efetivamente ofertado pelas empresas;
- . tipo de aconselhamento profissional necessário para profissionais em início de carreira;
- o . âncoras de carreira encontradas junto às pessoas em empresas brasileiras e a condição dessas empresas em estimular o desenvolvimento de seus quadros respeitando as âncoras de cada um;
- o . nível de satisfação das pessoas em função das características dos Sistemas de Administração de Carreiras.

Emergência de Carreiras Paralelas e de Sistemas de Diferenciação de 2a. e 3a. Geração

Vimos, pelas tendências apontadas, que os Sistemas de Administração de Carreiras terão que apresentar maior abrangência e flexibilidade. Provavelmente os Sistemas terão características mais modernas, devendo ser estimulados estudos para aprofundamento e aprimoramento destes tipos de Estruturas de Carreiras. Podemos sugerir os seguintes temas:

- . comparação das Estruturas de Carreira utilizadas para diferentes grupos ocupacionais em termos de satisfação gerada, atendimento de expectativas da empresa e das pessoas, facilidade de atualização etc;
- . interação das Estruturas de Carreira com os instrumentos de gestão de recursos humanos;
- . abrangência e limitações da utilização de Estruturas de Carreira paralelas com sistemas de diferenciação de 2a. e 3a. geração.

Emergência da Administração Compartilhada de Carreiras

As empresas terão de conciliar suas necessidades com as expectativas das pessoas em ritmo crescente. Como vimos esse aspecto do Sistema da Administração de Carreiras enfrentará grande resistência por parte das empresas e das pessoas. As expectativas de que as empresas incorporem essa prática é mais remota, por isso, os temas a serem aqui estudados devem ser mais ligados ao desenvolvimento de instrumentos de gestão do que de estudos de sua aplicação por parte das empresas.

Estímulo ao Planejamento Individual de Carreira

Uma atividade que deverá desenvolver-se nos próximos anos será a de suporte ao planejamento individual de carreira. Este serviço já existe nos EUA e Europa e uma importante empresa nesta área, já está instalada no Brasil há 4 anos, atuando até o presente momento em recolocação, está com planos de expandir suas atividades para o campo de aconselhamento em carreiras. Este aspecto do Sistema de Administração de Carreiras será muito demandado e representa um grande campo para estudos, em temas tais como:

-
- . processos estruturados para planejamento de carreira, como por exemplo: produtos comercializados por consultorias, manuais para planejamento de carreira, "workshops", processos assistidos por computadores, vídeos de orientação etc;
 - . resistência das pessoas para planejar suas carreiras;
 - . orientação vocacional.

Revisão do Papel dos Gerentes no Desenvolvimento de Suas Equipes

Ao encararmos o desenvolvimento como aumento de autonomia e participação, como a experiencição de novos trabalhos e como otimização do potencial das pessoas, verificamos que o gerente tem o seu papel de orientador e conselheiro reforçado. Este aspecto será também muito demandado. Sugerimos como temas para estudo os seguintes:

- . ações e programas de capacitação dos gerentes para que possam atuar como conselheiros e orientadores;
- . novas exigências feitas sobre os gerentes;
- . resistências nos gerentes para assumir seu novo papel.

Este rol de temas para estudo não tem a pretensão de esgotar as possibilidades mas apenas de demonstrar as grandes lacunas de conhecimento sobre o tema existentes no âmbito da gestão de recursos humanos.

CAPÍTULO 15
CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como falamos na apresentação do trabalho não tínhamos a intenção de esgotar o tema, mas de estabelecer pontos referenciais para o aprofundamento do estudo da Administração de Carreiras. Pudemos verificar a extensão do assunto e sua oportunidade para o momento que as empresas atravessam e para enfrentar os desafios sinalizados para o futuro.

A reflexão acerca da Administração de Carreiras trás a discussão sobre a Gestão de Recursos Humanos para um terreno mais plano e concreto, onde são discutidas as expectativas das pessoas em termos do seu aperfeiçoamento e crescimento, acesso a informações e decisões que lhes dizem respeito, acesso a critérios sobre remuneração, benefícios e níveis de carreira; são discutidos os direitos das pessoas à definição mais precisa e estruturada de seu futuro profissional; são discutidas as necessidades da empresa em termos da sua capacitação e desenvolvimento etc. Ao mesmo tempo são discutidos instrumentos e metodologias, com uma visão integrada e estratégica da gestão de recursos humanos, onde os papéis das pessoas, da empresa, dos gestores e das áreas de apoio técnico ficam mais claros.

Desse modo, ao estudarmos a Administração de Carreiras estaremos tendo a oportunidade de revisitar os princípios e os pressupostos básicos que orientam toda a reflexão acerca da Gestão de Recursos Humanos, tanto nos seus aspectos estratégicos quanto em seus aspectos tático-operacionais. O momento não poderia ser mais oportuno para esta revisita, pois estamos no limiar de grandes e profundas transformações em nossa sociedade e em nossas empresas.

BIBLIOGRAFIA DO TRABALHO

APRESENTAÇÃO

Nesta parte são apresentadas, em primeiro lugar, as referências bibliográficas utilizadas nos capítulos deste trabalho. Na seqüência é apresentada uma pesquisa bibliográfica sobre Administração de Carreiras.

A pesquisa bibliográfica aqui apresentada foi efetuada durante a realização deste trabalho junto a bibliotecas de universidades brasileiras, sistemas de consulta seletiva e junto a universidades americanas. Face a escassez de material bibliográfico sobre Administração de Carreiras em nossas bibliotecas, acreditamos que o material apresentado nesta parte do trabalho poderá ser de grande valia para a realização de futuros trabalhos e pesquisas nesta área.

Gostaria de deixar registrado o importante trabalho realizado por GUTTERIDGE, T. G. da State University of New York at Bufalo e por PINTO, P. R., GILLMAN, R. S. e TSUI, A. S. da University of Minnesota que realizaram em 1975 uma pesquisa bibliográfica comentada sobre Administração de Carreiras. Este trabalho foi publicado pelo Industrial Relations Center-University of Minnesota, Mineapolis, EUA. Com base neste material foi possível avaliar e comparar a produção anterior e posterior à 1975.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
UTILIZADAS NO TRABALHO**

-
- . ABRAMO, Cláudio - "A Regra do Jogo: O Jornalismo e a Ética do Marceneiro" - Companhia das Letras - São Paulo.
- . ALBUQUERQUE, Lindolfo G. (1992) - "Competitividade e Recursos Humanos" - Revista de Administração da USP - Vol. 27 (4), out-dez 92, pág 16-29, São Paulo.
- . _____ (1990) - "Política de Recursos Humanos para Profissionais Técnicos" - Trabalho apresentado na XIV reunião anual da ANPAD, Florianópolis, Santa Catarina.
- . _____ (1987) - "O Papel Estratégico de Recursos Humanos" - Tese apresentada na FEA-USP para Obtenção do título de Livre-Docente, SÃO Paulo.
- . _____, LEME, Ruy A. e ZACCARELLI, Sérgio B. (1986) - "Recrutamento Interno, Plano de Carreira e Planejamento Sucessório" - Apostila do Departamento de Administração da FEA-USP, São Paulo (mimeo).
- . _____ (1982) - "Administração Salarial e Aspectos Comportamentais em Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento" - Tese apresentada na Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis da USP para obtenção do título de doutor, São Paulo.
- . ARCHER, Earnest R. (1990) - "O Mito da Motivação" em BERGAMINNI, Cecília W., CODA, Roberto - "Psicodinâmica da Vida Organizacional" - Atlas, São Paulo.
- . ARGYRIS, Chris (1975) - "A Interação Indivíduo-Organização" - Atlas, São Paulo, (Copyright 1964 por John Wiley & Sons).
- . ARTHUR, Michael B., HALL, Douglas T. e LAWRENCE, Barbara S. (1989) - "Handbook of Career Theory" - Cambridge University Press - New York, EUA.
- . ATHERTON, J. C., and MUMPHREY, A. (1969) - "Essential Aspects of Career Planning and Development" - Interstate Printers and Publishing, Inc., Danville, Illinois, EUA.
- . BARAN, Paul A. e SWEEZY, Paul M. (1978) - "Capitalismo Monopolista" - Zahar, Rio de Janeiro.
- . BECKHARD, R. e HARRIS, R. (1977) - "Organizational Transitions: Managing Complex Change" - Addison-Wesley, Massachusetts, EUA.
-

-
- . BELL, Nancy E. e SFAW, Barry M. (1989) - "People as Sculptors versus Sculpture: The Roles of Personality and Personal Control in Organizations" - em HALL, D. T., ARTHUR, M. B. e LAWRENCE, B. S. - "Handbook of Career Theory" Cambridge University Press - New York, EUA.
- . BERGER, Peter e LUCKMANN, Thomas (1978) - "A Construção Social da Realidade" - Vozes - Petrópolis.
- . BOLTANSKI, Luc (1978) - "Os Quadro Autodidatas" - Apostila utilizada nos cursos da EAESP-FGV, São Paulo - material publicado por Actes de La Recherche en Sciences Sociales, nº 22, junho 78, pág 3-23.
- . BOURDIEU, Pierre, BOLTANSKI, Luc e SAINT-MARTIN, Monique (1978) - "As Estratégias de Reconversão: As classes Sociais e o Sistema de Ensino" - em DURAND, José Carlos Garcia - "Educação e Hegemonia de Classe" - Zahar, Rio de Janeiro.
- . BRAVERMAN, Harry (1980) - "Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX" - Zahar, Rio de Janeiro.
- . CARVALHO, Rui de Quadros (1992) - "Projeto de Primeiro Mundo com Conhecimento e Trabalho do Terceiro?" - Texto apresentado no Seminário Multidisciplinar sobre Trabalho e Educação, Fundação Carlos Chagas, São Paulo, em 6 e 7 de agosto de 92.
- . CORIAT, Benjamin (1991) - "Du Fordisme au Post-Fordisme" - Trabalho apresentado no seminário Une Décennie de Modernisation promovido pelo GiP - Groupement d'Intérêt Public - Mutations Industrielles, Paris, França em 18 de janeiro de 91.
- . DERR, Clyde Brooklyn (1988) - "Managing the New Careerist" - Jossey-Bass Publishers - San Francisco, EUA.
- . DUTRA, Joel S. (1991) - "Carreiras Paralelas: Uma proposta de revisão da Administração de Carreiras" - Trabalho apresentado no XV Encontro Nacional da ANPAD, Belo Horizonte, setembro de 1991. Este trabalho foi publicado posteriormente na Revista de Administração da USP, Vol. 27(4), out/dez. 92, pp. 65-75, São Paulo.
-

-
- _____ (1990) - "A Função Recrutamento e Seleção como Ângulo Privilegiado de Análise da Gestão de Recursos Humanos" - Trabalho apresentado no XIV encontro anual da ANPAD,
 - _____ (1989) - "A Utopia da Mudança das Relações de Poder na Gestão de Recursos Humanos" - em "Cultura e Poder nas Organizações" organizado por FLEURY, Maria Tereza L. e FISCHER, Rosa Maria - Atlas, São Paulo.
 - _____ e GONÇALVEZ, Laércio (1988) - "As Tendências para a Gestão de Carreiras no Brasil Contemporâneo" - Cortez Editora - São Paulo - Recursos Humanos & Sociedade, ano III, julho 88.
 - FISCHER, Rosa Maria (1992) - "Desafio à Competência Gerencial" - Trabalho apresentado no VIII congresso Internacional de Marketing Financeiro - Buenos Aires, Argentina, junho de 1992.
 - _____ (1991) - "A Modernidade de Gestão em Tempos do Cólera" - Trabalho apresentado no XV Encontro Anual da ANPAD, Belo Horizonte, setembro de 1991 - Este trabalho foi publicado posteriormente pela Revista de Administração da USP vol. 27 (4) outubro 92, pág 58-64.
 - FLEURY, Maria Tereza L. (1992) - "A Cultura da Qualidade na Gestão de Recursos Humanos" - Trabalho apresentado no Encontro Anual do CLADEA realizado em Bogotá, Colômbia, em outubro de 1992.
 - _____ (1990) - "Mudanças e Persistências nos Modelos de Gestão de Pessoal em Setores de Tecnologia de Ponta: O Caso Brasileiro em Contraponto com o Japonês" - Revista de Administração da USP, vol. 25(4) out/dez de 90, pág. 13-21.
 - _____ (1989) - "O Simbólico nas Relações de Trabalho" - em FLEURY, M. T. e FISCHER, R. M. - "Cultura e Poder na Organizações" - Atlas, São Paulo.
 - GINZBERG, E., GINBURG, S.W., AXELARD, S. e HERMA, J.L. (1951) - "Occupational Choice: An Approach to a General Theory" - Columbia University Press - New York, EUA.

-
- . GRAGG, Charles I. (1954) - "Because Wisdom Can't Be Told" - em MCNAIR, M. P. - "The Case Method at the Harvard Business School" - McGraw Hill - New York, EUA.
- . GUTTERIDGE, Thomas G. (1986) - "Organizational Career Development Systems: The State of the Practice" - em HALL, Douglas T. - "Career Development in Organizations" - Jossey-Bass - San Francisco, EUA.
- . HALL, Douglas T., ARTHUR, Michael B. e LAWRENCE, Barbara S. (1989) - "Handbook of Career Theory" - Cambridge University Press - New York, EUA.
- . _____ (1986) - "Breaking Career Routines: Midcareer Choice and Identity Development" - em HALL, Douglas T. - "Career Development in Organizations" - Jossey-Bass - San Francisco, EUA.
- . _____ e Associados (1986) - "Career Development in Organizations" - Jossey-Bass - San Francisco, EUA.
- . _____ (1976) - "Career in Organizations" - Goodyear - Califórnia, EUA.
- . HAMEL, Gary e PRAHALADE, C. K. (1991) - "Corporate Imagination and Expeditionary Marketing" - Harvard Business Review, July/August 91, pág. 81-92.
- . HAMMETT, J. R. (1984) - "The Changing Work Environment: High Technology and Baby Boomers Challenge Management to Adapt" - Employment Relations Today, vol.(3), Jul-Set 84, pág. 297-304.
- . HILL, Raymond E. (1987) - "Book Review" - Human Resource Management, Summer 1987, vol. 26 nº 2, pág. 301-305.
- . HUGLES, Everett C. (1958) - "Men and Their Work" - Free Press - Glencoe, EUA.
- . KANTER, Rosabeth Moss (1989) - "Careers and the Wealth of Nations: A Macro-perspective on the Structure and Implications of Career Forms" - em ARTHUR, Michael B. e outros - "Handbook of Career Theory" - Cambridge University Press - New York, EUA.
-

-
- . KATZ, Robert L. (1970) - "Cases and Concepts in Corporate Strategy" - Prentice-Hall - New Jersey, EUA.
- . KOCHAN, Thomas A. e USEEM, Michael (1992) - "Transforming Organizations" - Oxford University Press - New York, EUA.
- . KRAN, Kathy E. (1986) - "Mentoring in the Workplace" - em HALL, Douglas T. - "Career Development in Organizations" - Jossey-Bass - San Francisco, EUA.
- . LAWLER III, Edward E. (1990) - "Strategic Pay" - San Francisco, Jossey-Bass, EUA.
- . _____, LEDFORD, G. E. e MOHRMAN, S. A. (1989) - "Employee Involvement in America" - American Productivity and Quality Center - Houston, EUA.
- . _____ (1986) - "High-Involvement Management" - Jossey-Bass Publisher - San Francisco, EUA.
- . _____ (1981) - "Pay and Organization Development" - Massachusetts, Addison Wesley.
- . LAWLER, and PORTER, L. W. (eds.) (1977) - "Perspectives on Behavior in Organizations" - McGraw-Hill, New York, EUA.
- . LAWRENCE, Barbara S. (1989) - "Book Review" - Human Resource Management, Summer 1989, vol. 26 nº 2, pág. 291-295.
- . LEENDERS, Michiel R. e ERSKINE, James A. (1973) - "Case Research: The Case Writing Process" - University of Western Ontario - Ontario, Canadá.
- . LEIBOWITZ, Zandy B. (1987) - "Designing Career Development Systems: Principles and Practices" - Human Resource Planning, vol. 10(4), out-dez 87, pág. 195-208.
- . _____, FARREN, Caela e KAYE, Beverly L. (1986) - "Designing Career Development Systems" - Jossey-Bass - San Francisco, EUA.
-

-
- . LENTZ, Charles W. (1990) - "Dual Ladders Become Multiple Ladders at Dow Corning" - Research-Technology Management - May-June, 90 - pág. 28-34.
- . LONDON, Manuel e MONE, Edward M. (1988) - "Career Growth and Human Resource Strategies" - Quorum Books - New York, EUA.
- . _____ e STUMPF, Stephen (1986) - "Individual and Organizational Career Development in Changing Times" - em HALL, Douglas T. - "Career Development in Organizations" - Jossey-Bass - San Francisco, EUA.
- . _____ (1982) - "Managing Careers" - Addison-Wesley - Massachusetts, EUA.
- . LONGO, Heloisa H. (1986) - "Administradoras: Suas Trajetórias e Recortes do Cotidiano" - Tese apresentada para a obtenção do título de mestre na EAESP-FGV, São Paulo.
- . LUCENA, Maria Diva da Salete (1992) - "Avaliação de Desempenho" - Atlas, - São Paulo.
- . MAINZER, L. C. (1982) - "The Scientists as Public Administrators" - The Western Political Quarterly - New York, EUA.
- . MAXIMIANO, A. C. Amaru (1987) - "Administração de Projetos na Indústria Brasileira de Informática" - Tese apresentada na FEA-USP para obtenção de livre docência, São Paulo.
- . _____ e SBRAGIA, Roberto (1980) - "Método do Caso no Ensino da Administração" - em BOOG, Gustavo G. e outros - "Manual de Treinamento e Desenvolvimento" - McGraw Hill, São Paulo.
- . MEISEL, S. L. (1977) - "The Dual Ladder: The Rungs and Promotion Criteria" - Research Management - July, 77, pág. 24-27.
- . MEUNIER, Mauro (1961) - "Legenda Dourada" - Ibrasa, São Paulo.
- . MILANI, Ione (1988) - "Sistemas de Avaliação de Desempenho: Uma Revisão de Literatura" - Revista de Administração da USP, vol. 23 (3), jul-set 88, pág. 45-57.
-

-
- . MILDOVICH, George T. e NEWMAN, Jerry M. (1984) - "Compensation" - Bussiness Publication - Texas, EUA.
 - . MILES, R. E. e SNOW, C. C. (1978) - "Organizational Strategy, Structure and Process" - McGraw Hill - New York, EUA.
 - . MILLS, C. Wright (1979) - "A Elite do Poder" - Zahar, Rio de Janeiro.
 - . MINOR, Frank J. (1986) - "Computer Applications in Career Development Planning" - em HALL, Douglas T. - "Career Development in Organizations" - Jossey-Bass - San Francisco, EUA.
 - . MOORE, Linda L. (1979) - "From Manpower Planning to Human Resources Planning through Career Development" - Personnel, vol. 56(3), may-jun 79, pág. 9-16.
 - . MOORE, D. C. e DAVIES, D. S. (1977) - "The Dual Ladder: Establishing and Operating It" - Research Management - July, 77, pág 14-19.
 - . NADLER, David A. e outros (1983) - "Comportamento Organizacional" - Campus, Rio de Janeiro.
 - . O'DELL, C. - (1987) - "People, Performance and Pay" - American Productivity and Quality Center - Houston, EUA.
 - . PAGÉS, Max e outros (1987) - "O Poder das Organizações: A Dominação da Multinacionais sobre os Indivíduos" - Atlas, São Paulo.
 - . PARSONS, Talcott (1960) - "Structure and Process in Modern Societies" - Free Press - New York, EUA.
 - . PAZY, Asya (1987) - "Sex Differences in Responsiveness to Organizational Career Management" - Human Resouce Management, vol. 26 (2), summer 87, pág. 243-256.
 - . PETERS, Thomas J. e WATERMAN JR, Robert H. (1982) - "In Search of Excellence" - Harper & Row - New York, EUA.

-
- . PETTIGREW, Andrew M. (1989) - "A Cultura das Organizações é Administrável ?" - em FLEURY, M. T. e FISCHER, R. M. - "Cultura e Poder nas Organizações" - Atlas, São Paulo.
- . PONTES, B. R. (1988) - "Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal" - LTR, São Paulo.
- . PORTWOOD, James D. e GRANROSE, Cheryl S. (1986) - "Organizational Career Management Programs: What's Available? What's Effective?" - Human Resource Planning, vol. 9(3), jul-set 86, pág. 107-119.
- . ROSEN, Benson e GERDEC, Thomas H. (1990) - "Middle and Later Career Problems: Causes, Consequences and Research Needs" - Human Resource Planning, vol. 13 (1), jan-mar 90, pág. 59-70.
- . ROTHWELL, William e KAZANAS, H. C. (1988) - "Strategic Human Resources and Management" - Prentice Hall - New Jersey, EUA.
- . SALAMAN, G. e THOMPSON, K. (1974) - "People e Organizations" - Longman, England.
- . SAVIOLI, Nelson (1991) - "Carreira: Manual do Proprietário" - Qualitymark, São Paulo.
- . SCHEIN, Edgar H. (1990) - "Career Anchors: Discovering Your Real Values" - University Associates, California, EUA.
- . _____ (1986) - "A Critical Look at Current Career Development Theory and Research" - em HALL, Douglas T. e outros - "Career Development in Organizations" - Jossey-Bass - San Francisco, EUA.
- . _____ (1978) - "Career Dynamic: Matching Individual and Organizational Needs" - Addison-Wesley - Massachusetts, EUA.
- . SCHUTZ, Alfred (1979) - "Fenomenologia e Relações Sociais" - Textos escolhidos e organizados por HELMUT R. WAGNER - Zahar, Rio de Janeiro.
- . SEGNINI, Lílíana (1988) - "A Liturgia do Poder: Trabalho e Disciplina" - Educ, São Paulo.
-

-
- . SMITH, J. J. e SZABO, T. T. (1977) - "The Dual Ladder: Importance of Flexibility, Job Content and Individual Temperament - Research Management - July, 77, pág 20-23.
- . SONNENFELD, Jeffrey A. (1989) - "Career System Profiles and Strategic Staffing" - em HALL, Douglas T., ARTHUR, Michael B. e LAWRENCE, Barbara S. - "Handbook of Career Theory" - Cambridge University Press - New York, EUA.
- . _____, PEIPERL, Maury A. e KOTTER, John P. (1988) - "Strategic Determinants of Managerial Labor Markets: A Career Systems View" - Human Resource Management, vol. 27 (4), winter 88, pág 369-388.
- . _____ (1984) - "Managing Career Systems: Channeling the Flow of Executive Careers" - Richard D. Irwin, Inc. - Homewood, EUA.
- . STEELE, Bernadette, BRATKOVICH, Jerrold R. e ROLLINS, Thomas (1990) - "Implementing Strategic Redirection through the Career Management System" - Human Resource Planning 13(4), págs 241 a 264.
- . STUMPF, Stephen A. (1988) - "Choosing Career Management Practices to Suport Your Business Strategy" - Human Resource Planning 11(1), págs. de 33 a 48.
- . SUPER, Donald E. (1986) - "Life Career Roles: Self-Realization in Work and Leisure" - em HALL, Douglas T. - "Career Development in Organizations" - Jossey-Bass - San Francisco, EUA.
- . _____ e BOHN JUNIOR, Martin J. (1972) - "Psicologia Ocupacional" - Atlas, São Paulo.
- . _____ (1957) - "The Psychology of Careers: An Introduction to Vocational Development" - Harper & Brothers - New York, EUA.
- . TARALJI, C. (1986) - "Carreira Profissional do Pesquisador em CPqD Industrial" - Revista de Administração da USP, vol. 21 (2), abr-jun 86, São Paulo.
- . TEIXEIRA, G. M. (1975) - "Administração Salarial para Profissionais" - Petrobrás - Boletim de Desenvolvimento de Pessoal, abr-jun 75, Rio de Janeiro.
-

-
- . THÉVENET, Maurice - "Impliquer les Personnes dans L'Entreprise" - Editions Liaisons - Paris, França - Prelo.
- . TRAVANCAS, Isabel S. (1991) - "O Mundo do Jornalista: Um Estudo Antropológico sobre a Identidade e Carreira em Camadas Médias" - Dissertação de mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social do Museu Nacional-UFRJ, Rio de Janeiro.
- . VAN MAANEN, John (1977) - "Organizational Careers: Some New Perspectives" - John Wiley & Sons - New York, EUA.
- . VIANNA, Marco Aurélio Ferreira (1992) - "Avaliação Prospectiva de Portfólio: Base para o Desenvolvimento Estratégico Sustentado da Empresa" - Trabalho ganhador do prêmio SPE (Sociedade de Planejamento Empresarial) 1992 em primeiro lugar.
- . VILLETTE, Michel (1976) - "Psicossociologia de Empresa e Reeducação Moral" - Apostila utilizada nos cursos da EAESP-FGV, São Paulo - material publicado pela Actes de La Recherche en Sciences Sociales, n.4, agosto 76, pág. 47-65.
- . _____ (1975) - "O Acesso às Posições Dominantes na Empresa" - Apostila utilizada nos cursos da EAESP-FGV, São Paulo - material publicado pela Actes de La Recherche en Sciences Sociales, n.4, julho-75, pág. 98-101.
- . WALKER, James W. (1980) - "Human Resource Planning" - McGraw Hill - New York, EUA.
- . _____ (1973) - "Individual Career Planning: Managerial Help for Subordinates" - Business Horizons, EUA, Vol. 16, nº 1, February 1973, pp. 65-72.
- . WOOD, Stephen (1992) - "Administração Estratégica e Administração de Recursos Humanos" - Revista de Administração da USP, vol. 27 (4), out-dez 92, pág 30-37, São Paulo.
- . ZARAFIAN, Philippe (1992) - "L'Organization Qualificante: De Quoi Parle-t-on?" - em Le Monde de 09.09.1992.
-

**BIBLIOGRAFIA SOBRE ADMINISTRAÇÃO
DE CARREIRAS**

-
- . ABDELNOUR, B., and HALL, D. T. - "Career Development of Established Employees" - Career Development Bulletin - EUA, 1980, 2(1), 5-8.
- . ALBAN-METCALFE, B., and NICHOLSON, N. - "The Career Development of British Managers, British Institute of Management, London, England, 1984.
- . ALLEN, J. Thomas e Katz - "The Dual Ladder: Motivational Solution or Managerial Delusion ?" - R & D Management, EUA, Vol. 16, nº 2, April 1986.
- . ALLEN, M.P., and PANIAN, S. K. - "Power, Performance, and Succession in the Large Corporation" - Administrative Science Quarterly, EUA, 1982, 27, 538-547.
- . ANDERSON, S. D. - "Planning for Career Growth" - Personnel Journal, EUA, Vol. 52, nº 5, May 1973, pp. 357-362.
- . ANDREWS, Jean P. - "Easing the Transition: How to Implement an Automated Succession Plan" - Personnel, EUA, Vol. 66, March 1989, pp. 12-18.
- . ARTHUR, M. B. - "Career Development and Participatin at Work: Time for Mating ?" - Human Resource Management, EUA, Vol. 27, 1988, pp. 181-199.
- . _____ - "Personality and Organization" - Harper, New York, EUA, 1957.
- . _____, and LAWRENCE, B. S. - "Special Issue on Environment and Career" - Journal of Occupational Behaviour, EUA, 1984, 5(1), 1-81.
- . BAILYN, L. - "Career and Family Orientations of Husbands and Wives in Relationto Marital Happiness" - Human Relations, EUA, 1970, 23, 97-113.
- . _____ - "Resolving Contradictions in Technical Careers; Or, What If I Like Being an Engineer" - Technology Review, EUA, 1982, 85, 40-70.

-
- _____ - "The Hybrid Career: An Exploratory Study of Career Routes in R&D" - Journal of Engineering and Technology Management, vol 8, june 1991, pag. 1-14.
- _____, and LYNCH, J. T. - "Engineering as a Life-Long Career: Its Meaning, Its Satisfactions, Its Difficulties" - Journal of Occupational Behavior, EUA, 1983, 4, 263-283.
- . BAIRD, L., and DRAM, K. - "Career Dynamics: Managing the Superior/Subordinate Relationship" - Organizational Dynamics - EUA, Spring 1983, EUA, 46-63.
- . BARDWICK, J. M. - "Plateauing and Productivity" - Sloan Management Review, EUA, 1983, 24, 3, 67-73.
- _____ - "The Plateauing Trap: How To Avoid It in Your Career and in Your Life" - AMACOM, New York, EUA, 1986.
- . BARON, J.N., and BIELBY, W. T. - "Organizational Barriers to Gender Equality: Sex Segregation of Jobs and Opportunities" - In ROSSI, A. S. (ed.), Gender and the Life Course, Aldine, New York, EUA, 1985, pp. 223-251.
- _____ - "The Proliferation of Job titles in Organizations" - Administrative Science Quarterly - EUA, 1986, 31, 561-586.
- _____, DAVIS-BLAK, A., and BIELBY, W. T. - "The Structure of Opportunity: How Promotion Ladders Vary Within and Among Organizations" - Administrative Science Quarterly, EUA, 1986, 31, 248-273.
- . BERLEW, D. E. and HALL, D. T. - "The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Experience" - Administrative Science Quarterly, EUA, 1966, 11, 207-223.
- . BETZ, N. E., and FITSZGERALD, L. F. - "The Career Psychology of Women" - Academic, San Diego, EUA, 1987.
- . BIRD, G. W., BIRD, G. A., and SCRUGGS, M. - "Determinants of Family Task Sharing a Study of Husbands and Wives" - Journal of Marriage and the Family, EUA, 46(2), 345-355.

-
- . BLAU, P. M., GUSTAND, J. W., JENSON, R. PARNES, H.S., and WILEOX, R. C. - "Occupational Choices: A Conceptual Framework" - Industrial and Labor Relations Review, EUA, July 1956, 9(4), 536-537.
- . BOURGEOIS, Robert-Paul, WILLS, Thierry - "Career Concepts, Personality and Values of Some Canadian Workers: An Exploratory Study" - Industrial Relations (Canada), Vol. 42, Summer 1987, pp. 528-542.
- . BOWEN, D., and HALL, D. T. - "Career Planning for Employee Development: A Primer for Managers" - California Management Review - EUA, 1977, 20(2), 23-35.
- . BRATKOVICH, Jerrold R., STEELE, Bernadette, and ROLLINS, Thomas - "Develop New Career Management Strategies" - Personnel, EUA, Vol. 69, September 1990, pp. 98-108.
- . BRAY, D. W., and HOWARD, A. - "Career Success and Life Satisfactions of Middle-Aged Managers" - In L. A. Bond and J. C. Rosen (eds.), Competence and Coping During Adulthood, Hanover, N.H.: University Press of New England, EUA, 1980.
- . BRETT, J. M. - "Job Transfer and Well-Being" - Journal of Applied Psychology, EUA, 1982, 67, 450-463.
- . _____ - "The Effect of Job Transfer on Employees and Their Families" - In COOPER, C. L., and PAYNE, R. (eds.), Current Concerns in Occupational Stress, Wiley, London, England, 1980.
- . _____, and WERBEL, J. D. - "The Effect of Job Transfer on Employees and Their Families" - Technical report to the Employee Relocation Council, Washington, DC, EUA, 1978.
- . BREWIN, C. - "Work Role Transitions and Stress In Management: Illustrations from the Clinic" - Personnel Review, EUA, 1980, 9(5), 27-30.
- . BRIM, O. G. - "Theories of the Male Mid-Life crisis" - The Counseling Psychologist, EUA, 6(1), 2-9.

-
- . BROWN, D., BROOKS, L. (eds.) - "Career Choice and Development" - Jossey-Bass, San Francisco, EUA, 1984.
- _____ and Associates. - "Career Choice and Development: Applying Contemporary Theories to Practice" - Jossey-Bass, San Francisco, EUA, 1984.
- . BROWN, M. C. - "Administrative Succession and Organizational Performance: The Succession Effect" - Administrative Science Quarterly, EUA, 1982, 27, 1-16.
- . BURACK, E. H., - "Perspective on Career Planning: Change in Focus" - in BURACK, E.H. and WALKER, J. W. (eds.), Manpower Planning and Programming, Allyn and Bacon, Boston, EUA, 1972, pp. 234-239.
- . _____, and MATHYS, N. J. - "Career Management in Organizations: A Practical Human Resource Planning Approach" - Lake Forest, Ill.: Brace-Park, EUA, 1980.
- . _____ - "Career Ladders, Pathing, and Planning: Some Neglected Basics" - Human Resources Management, EUA, 1977, 18(2), 2-8.
- . BYRNE, J. A. - "The Headhunters" - Macmillan, New York, EUA, 1986.
- . CAIRO, P.C., and others - "The Quantification of Career Progression Status in the Officer Personnel Management System" - Research Note 84-66, Va.: Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, EUA, 1984.
- . CAMPBELL, Richard J., and DOUGLAS W. Bray - "Assessment Center: An Aid in Management Selection" - Personnel Administration, EUA, March-April 1967, pp. 6-13.
- . CANTRALL, E. W., MANLY, D. G., SCHROETER, D. G. e WAKEHAM, H. R. R. - "The Dual Ladder: Success and Failures" - Research Management, vol. 20, July 1977, pág 30-33.
- . CARNAZZA, J.T., and others - "Plateaued and Non-Plateaued Managers: Factors in Job Performance" - Journal of Management, EUA, 1981, 7(2), 7-25.
-

-
- _____ - "Succession/Replacement Planning: Programs and Practices" - New York: Center for Research in Career Development, Columbia University Graduate School of Business, EUA, 1982.
- . COHEN, H. A. - "Planning and Managing Your Career" - Data Management, EUA, Vol. 10, n° 9, September 1972, p. 21.
- . COHEN, S. L e MEYER, H. H. - "Toward a More Comprehensive Career Planning Program" - Personnel Journal, EUA, Vol. 58(9), September 1979, p. 611-615.
- . COLLIN, A., and YOUNG, R. A. - "New Directions for Theories of Career" - Human Relations, EUA, 1986, 39, 837-853.
- . CRITES, J. O. - "Career Adjustment Inventory" - Monterey, Calif.: California Test Bureau, McGraw-Hill, EUA, 1978.
- _____ - "Career Counseling" - McGraw-Hill, New York, EUA, 1981.
- _____ - "Career Maturity Inventory" - McGraw-Hill, Monterey, California, EUA, 1973.
- _____ - "Theory and Research Handbook, Career Maturity Inventory"- Monterey, Calif.: California Test Bureau, MacGraw-Hill, EUA, 1973.
- . CRUMRINE, Lisa, - "Succession Planning: How Five Credit Unions Plan for Smooth CEO Transitions" - Credit Union Executive, EUA, Vol. 27, Winter 1987, pp. 24-25.
- . DAHL, D. L., and PINTO, P. R. - "Job Posting: An Industry Survey" - Personnel Journal, EUA, Jan. 1977, p. 40.
- . DALTON, G. W., THOMPSON, P. H., and PRICE, R. L. "The Four Stages of Professional Careers" - Organizational Dynamics, EUA, 1977, 6, 17-33.
- _____ - "Career Stages: A Model of Professional Careers in Organization" - Organization Dynamics, EUA, 1977, 19-42.
- . DALTON, G., and THOMPSON, P. - "Novations: Strategies for Career Management" - Glenview, Ill.: Scott, Foresman, EUA, 1985.
-

-
- . DELUCA, Joel R. - "Strategic Career Management in Non-Growing Volatile Business Environments" - Human Resource Planning, EUA, Vol. 11, 1988, pp. 49-61.
- . DEMARCHI, B. A. - "A Natureza e o Alcance da Curva de Maturidade" - Revistas de Administração de Empresas da FGV, Vol. 20 (4), out-dez 1985, pag 71-76.
- . DERR, C. B. - "Managing High Potentials in Europe: Some Cross-Cultural Findings" - European Management Journal, EUA, 1987, 5 (Spring).
- . _____ - "Work, Career, and Family" - New York: Praeger, EUA, 1980.
- . _____, and CHILTON, S. K. - "The Career Directionality of High School Principals" - High School Journal, EUA, 1983, 67, 11-19.
- . DIMAGGIO, P. - "Cultural Capital and School Success: The Impact of Status Culture Participation on the Grades of U.S. High School Students" - American Sociological Review, EUA, 1982, 47, 189-201.
- . DOERFLIN, S. - "Directions for Career Planning" - Personnel Administrator, EUA, Oct. 1985, pp. 93-107.
- . DRIVER, M. - "Career Concepts - a New Approach to Career Research" - In KATZ, R. (ed.) - "Career Issues in Human Resource Management, N. J.: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, EUA, 1982.
- . _____ - "Career Concepts - A New Approach to Career Research" - In PAAP, J. (ed.), New Dimensions in Human Resource Management, N. J.: Prentice-Hall, in press, Englewood Cliffs, EUA.
- . _____ - "Career Concepts and Organization Change" - In DERR, C. B. (ed.), Work, Family, and the Career, Praeger, New York, EUA, 1980, pp. 34-41.

-
- _____ - "Career Concepts and Career Management in Organizations"- In COOPER, CL. L (ed.), Behavioral Problems In Organizations, NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, EUA, 1982, pp. 23-32.
- . DUNN, B. D. - "The Skills Inventory: A Second Generation" - Personnel, EUA, 1982, 59(5), 40-44.
- . DUVAL, B. A., and COURTNEY, R. S. - "Upward Mobility: The GF Way of Opening Advancement Opportunities" - Personnel, EUA, 1978, 55, 43-53.
- . EDMOND, Alfred, A., Jr. - "Building a Bridge to a New Career" - Black Enterprise, EUA, Vol. 19, May 1989, pp. 96-100.
- . EVANS, P. - "Managing Career Development" - In MUMFORD, A. (ed.), Proceedings of World Congress on Management Development, London, England, 1986, June.
- _____ - "Managing Career Development" - Journal of Management Development, EUA, Vol. 7, 1988, pp. 5-13.
- . FERENCE, F. - "Managers, Computer Systems and Productivity" - Interfaces, EUA, 1982, 12, 36-46.
- . FERGUSON, L. F. - "Better Management of Manager's Careers" - Harvard Business Review, EUA, Vol. 44, n° 2, March-April 1966, pp. 139-152.
- . FOGARTY, M.P., RAPOPORT, R., and RAPOPORT, R. N. - "Sex, Career, and Family" - Calif.: Sage, Beverly Hills, EUA, 1971.
- . FORRER, STEPHEN E. - "Development Starts with Assessment" - Executive Excellence, EUA, Vol. 7, May 1990, pp. 20-21.
- . FRESE, M. - "Transitions in Jobs, Occupational Socialization and Strain" - In ALLEN, V. L. and VAN DE VLIERT, E. (eds.), Role Transitions Explorations and Explanations, Plenum, London, England, 1984.

-
- . FRIEDMAN, S. D. - "Succession Systems in Large Corporations: Characteristics and Correlates of Performance" - Human Resource Management Journal, EUA, 1986, 25, 191-213.
- . GARAVAN, Thomas N. - "Promoting Strategic Career Development Activities: Some Irish Experience" - Industrial & Commercial Training, EUA, Vol. 22, 1990, pp. 22-30.
- . GATES, Anita - "Career Management: Hell, No ! I Won't Plateau ! How to Be the One They Promote" - Working Women, EUA, Vol. 15, October 1990, pp. 100-105.
- . GERPOTT, T. J., and DOMSCH M. - "R&D Professionals Reactions to the Career Plateau: Meating Effect Supervisory Behaviours and Job Characteristics" - R&D Managment, EUA, Vol. 17, nº 2, 1987.
- . GILLEY, Jerry W. - "Career Development as a Partnership" - Personnel Administrator, EUA, Vol. 33, April 1988, pp. 62-68.
- . GINZBERG, E. - "Patterns of Careers Development" - Journal of Navy Civilian Manpower Management, EUA, Vol. 2, nº 4, Winter 1968, pp. 16-19, 31; Vol. 3, nº 1, Spring 1969, pp. 11-14, 30.
- . GLASER, B. G (ed.) - "Organizational Careers: A Sourcebook for Theory" - Aldine Publishing Co., Chicago, EUA, 1968, 486 pp.
- . _____ - "Organizational Scientists: Their Professional Careers" - Bobbs-Merrill, New York, EUA, 1964.
- . GOLDSTEIN, Mark L. - "Dual-Career Ladders" - Industry Week, january 1988, pág 57-60.

-
- . GOODING, Glenn J. - "Career Moves - For the Employee, for the Organization" - Personnel, EUA, Vol. 65, April 1988, pp. 112-116.
- . GRANOVETTER, M. - "Labor Mobility, Internal Markets, and Job Matching: A Comparison of the Sociological and Economic Approaches" - In ROBINSON, R. V. (ed.), Research in Social of the Sociological and Mobility, CT: JAI, Greenwich, 1986, vol. 5, pp. 3-39.
- . GRANT, J. - "Women as Managers: What They Can Offer to Organizations" - Organizational Dynamics, EUA, 1988, 16, (3), 56-63.
- . _____ GRASS, Donald - "A Guide to R&D Career Pathing" - Personnel Journal, EUA, Vol. 58, nº 4, Abril 1979, pp. 277-231.
- . GREENHAUS, J. H. - "Career Management" The Dryden Press, Illinois, EUA, 1987.
- . GREENHAUS, J. H., and BEUTELL, N. J. - "Sources of Conflict Between Work and Family Roles" - Academy of Management Review, EUA, 1985, 10, 76-88.
- . GRIDLEY, J. D. - "Forecast Career Paths Easily" - Personnel Journal, EUA, May 1986.
- . GRUSKY, O. - "Career Mobility and Organizational Commitment" - Administrative Science Quarterly, EUA, Vol. 10, nº 4, March 1966, pp. 488-503.
- . GUIMARÃES, Tomas A. e ANDRADE E. B. - "Incorporação e Desenvolvimento de Pesquisadores, a Experiência da EMBRAPA" - Revista de Administração - USP, Vol. 22, nº 1, Jan/Mar. 1987.
- . GUNZ, H. D. - "Dual Ladder in Research: A Paradoxical Organizational Fix." - R&D Management, Vol. 10, nº 3, July 1980.
- . _____ - "Careers and Corporate Cultures: Managerial Mobility in Large Corporations" - B. Blackwell, New York, EUA, 1989, pp. 195-208.
- . _____ - "The Dual Meaning of Managerial Careers: Organizational and Individual Levels of Analysis" - Journal of Management Studies, EUA, Vol. 26, May 1989, pp. 225-250.
-

-
- . GUTTERIDGE, T., and OTTE, F. - "Organizational Career Development: State of the Practice" - Washington, D.C.: ASTD Press, EUA, 1983.
- . GYSBERS, N. C., and Associates - "Designing Careers: Counseling to Enhance Education, Work, and Leisure" - Jossey-Bass, San Francisco, EUA, 1984.
- . HACKMAN, J. R., and OLDHAM, G. R. - "Development of the Job Diagnostic Survey" - Journal of Applied Psychology - 1975, 60, 159-170.
- . HALDANE, B. - "Career Satisfaction and Success: A Guide to Job Freedom" - American Management Association, New York, EUA, 1974, 194 pp.
- . HALL, D. T. - "A Theoretical Model of Career Subidentity Development in Organizational Settings" - Organizational Behavior and Human Performances, EUA, 1971, 6, 50-76.
- . _____ - "Dilemmas in Linking Succession Planning to Individual Executive Learning" - Human Resource Management, EUA, 1986, 25, 235-265.
- . _____ - "Project Work as an antidote to Career Plateauing in a Declining Engineering Organization" - Human Resource Management, EUA, 1985, 24, 271-292.
- . _____, and ISABELLA, L. - "Downward Moves and Career Development" - Organizational Dynamics, EUA, 1985, 14, 5-23.
- . _____, and RICHTER, J. - "Balancing Work Life and Home Life: What Can Organizations do to help?" - Academy of Management Executive, EUA, 2, 213-223.
- . _____ - "The Baby Boom and Management: Is There room at the Middle?" - Unpublished working paper, Boston University School of Management, EUA, 1985.
- . HALL, F. S., and HALL, D. T. - "The Two-Career Couple" - Mass.: Addison-Wesley, Reading, EUA, 1979.
-

-
- . HANSON, M. C. - "Implementing A Career Development Program" - Training and Development Journal, EUA, July 1981, p. 89.
- . HARRIS-BOWLSBEY, J. - "Discover for Organizations: Human Resource Development Manual" - Md.: American College Testing Program, Hunt Valley, EUA, 1985.
- . _____, KEIBOWITS, Z., and FORRER, S. DISCOVER: - "A computerized Career Development System for Organizations" - Iowa City, Iowa: American College Testing and Counseling System, EUA, 1982.
- . HEDBERG, B. - "Career Dynamics in a Steelworks of the Future" - Journal of Occupational Behaviour, EUA, 5(1), 53-59.
- . HILL, N. - "Counseling at the Workplace" - New York: MacGraw-Hill, EUA, 1981.
- . HILLS, Frederick S. - "Career Management" - The Dryden Press, Illinois, EUA, 1987.
- . HOLIDAY INNS, Inc. - "Career directions - Exempt Positions" - Memphis, Tenn.: Holiday Inns, Inc., EUA, 1983.
- . HOLLAND, J. L. - "Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personality and Work Environments. (2nd ed.) Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, EUA, 1985.
- . _____ - "Making Vocational Choices: A Theory for Career" - Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, EUA, 1973, 146 pp.
- . HOLT, Knut - "Generating Creativity, Ideas and Inventions: Information and Needs Analysis in Idea Generation" - Research Management, EUA, Vol. 18, n° 3, May 1975.
- . HOPKINS, A. D. - "Managers at Mid-Career: Where Are They Going ?" - master's thesis, MIT, Sloan School of Management, EUA, June 1976.
- . HORNER, P. - "Career Planning at Ford Motor Company" - Paper presented at annual meetin of the American Society for Personnel Administration, Chigago, EUA, Apr. 27, 1984.

-
- . HORVATH, L. - "Career Development System in A Socialist Country: A Case Study of Hungary" - Career Planning and Development, International Office, Management Development Series Number 12, EUA, 1976, pp. 49-76.
- . HOTELLING, K., and FORREST, L. - "Gilligan's Theory of Sex role Development: A Perspective for Counseling" - Journal of counseling and Development, EUA, Nov. 1985, 64, 183-186.
- . HOWARD, A., and BRAY, S. W. - "Career Motivation in Mid-Life Managers" - Paper presented at meeting of the American Psychological Association, Montreal, Sept. 1-5, EUA, 1980.
- . HUSTON, Julia E. - "Strategic Planning Helpful to Executives Assessing Career Changes" - Financial Management, EUA, Vol. 42, December 1988, pp. 62-66.
- . JACKSON, Tom, VITBERG, Alan - "Career Development, Part 1: Challenges for the Organization" - Personnel, EUA, Vol. 64, Feb. 1987.
- . _____ - "Career Development, Part 2: Challenges for the Organization" - Personnel, EUA, Vol. 64, March 1987, pp. 68-72.
- . _____ - "Career Development, Part 3: Challenges for the Individual" - Personnel, EUA, Vol. 64, April 1987, pp. 54-57.
- . JELLINEK, M. - "Career Management for the Individual and the Organization" - St. Clair Press, Chicago, EUA, 1979.
- . JOHNSON, M. L. - "Plan Your Career - or Wing It ?" - Industry Week, EUA, Vol. 182, n° 14, September 30, 1974, pp. 32-37.
- . KANTER, R. M. - "Variations in Managerial Career Structing in High-Technology Firms: The Impact of Organizational Characteristics on Internal Labor Market Patterns" - In OSTERMAN, P. (ed.), Internal Labor Markets, MA: MIT Press, Cambridge, EUA, pp. 109-131.

-
- . KATS, M. R. - "Career Decision-Making: A Computer-Based System of Interactive Guidance and Information (SIGI)" - In Measurement for Self-Understanding and Personal Development: Proceedings of the 1973 Invitational Conference, N. J.: Educational Testing Service, Princeton, EUA, 1974.
- . _____ - "Interests and Values" - Journal of Counseling Psychology, EUA, 1969, 16(5), 460-462.
- . KAUFMAN, H. G. - "Obsolescence and Professional Career Development" - AMACOM, New York, EUA, 1974.
- . KAUMEYER, R. A. - "Planning and Using Skills Inventory Systems" - New York: Van Nostrand Reinhold, EUA, 1979.
- . KAYE, B. - "Up Is Not the Only Way" - San Diego: University Associates, EUA, 1985.
- . _____ - "Up Is Not the Only Way: A Guide for Career Development Practitioners" - N. J.: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1982.
- . _____, and others. "Whose Career Is It Anyways ?" - Training and Development Journal - EUA, May 1984, pp. 112-116.
- . KESNER, Idalene F. - "Succession Planning" - Credit, EUA, Vol. 15, May-June 1989, pp. 29-34.
- . KETS DE VRIES, M. F. R. - "The Midcareer Conundrum" - Organizational Dynamics, EUA, 1978, 7(2), 45-62.
- . KRAU, E. - "The Attitudes Toward Work in Career Transitions" - Journal of Vocational Behavior, EUA, 1983, 23, 270-285.
- . LANCASTER, A. S., and BERNE, R. B. - "Employer-Sponsored Career Development Programs" - National Center for Research in Vocational Guidance, Ohio State University, Columbus, EUA, 1981.

-
- . LATAACK, J. C. - "Career Transitions Within Organizations: An Exploratory Study of Work, Nonwork, and Coping Strategies" - *Organizational Behavior and Human Performance*, EUA, 1984, 34, 296-322.
- _____ - "Down or Out: Strategies for Managing Involuntary Career Movement." - Symposium presented at annual meeting of the Academy of Management, San Diego, California, Aug. 13, 1985.
- . LAURENT, A. - "Perceived Determinants of Career Success: A New Approach to Organizational Analysis" - In TREBESCH, K. (ed.), *Organizational Development in Europe*, Haupt, Berne and Stuttgart, EUA, 1981.
- . LAW, B. - "Careers Theory: a Third Dimension ?" - In WATTS, A. G., SUPER, D. E., and KIDD, J. M. (eds.), *Career Development in Britain*, Hobsons, Cambridge, England, 1981.
- . LAWLER, E. E. III, and LEDFORD, G. E. - "Skill-Based Pay: A Concept That's Catching On" - *Personnel*, EUA, 1985, September, pp. 30-37.
- . LAWRENCE, B. S. - "The Myth of the Midlife Crisis" - *Sloan Management Review*, EUA, 1980, 21, 35-49.
- . LEIBOWITZ, Z., - "Designing Career Development Systems: Principles and Practices" - *Human Resource Planning*, EUA, Vol. 10, 1987, pp. 195-207.
- _____, and HIRSH, S. (eds.) - "Career Development: Current Perspectives" - Washington, D. C.: ASTD Press, EUA, 1984.
- _____, and LEA, D. - "Adult Career Development: Concepts, Issues, and Practices" - Arlington, Va.: National Association of Career Development, EUA, 1986.
- _____, and SCHLOSSBERG, N. - "Training Managers for Their Role in a Career Development System" - *Training and Development Journal*, EU, July 1981, pp. 72-79.
- _____ - "Critical Career Transitions: A Model for Designing Career Services" - *Training and Development Journal*, EUA, Feb. 1982, pp. 13-19.
-

-
- _____, FARREN, C., and KAYE, B. - Will Your Organization Be Doing Career Development in the Year 2000 ? - Training and Development Journal, EUA, 1983, pp. 14-20.
- . LEITÃO, Mário F. de Freitas - "Avaliação de Desempenho de Pessoal Técnico em Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento" - Revista de Administração - USP, Vol. 14, nº 3, Julho/Setembro 1979.
- . LEVINE, CHARLES H. - "Career Success in the Future" - Journal Bureaucrat, EUA, Vol. 16, 1987, pp. 37-39.
- . LEVINSON, D. J. - "A Conception of Adult Development" - American Psychologist, EUA, Jan. 1986, pp. 3-13.
- _____ - "The Career Is in the Life Structure, the Life Structure Is in the Career" - In ARTHUR, M. B. BAILYN, L., LEVINSON, D. J., and SHEPARD, H. A., Working with Careers, Center for Research in Career Development, Columbia University, New York, EUA, 1984.
- _____, and GOODEN, W. E. - "The Life Cycle" - In KAPLAN, H. I., and SADOCK, B. J. (eds.), Comprehensive Textbook of Psychiatry, 4th ed. Md: Williams and Williams, Baltimore, EUA, 1985.
- . LEWIS, M. L. - "Managing Career Transitions" - Organizational Dynamics, EUA, Spring 1982, pp. 68-77.
- . LIMA, Susana M. V., GUIMARÃES, Tomas A. e HANNA, Elenice S. - "Avaliação de Desempenho de Pessoal: A Experiência da EMBRAPA e o Ponto de Vista de Seus Autores" - Revista de Administração da USP, Vol. 21, nº 2, Abril/Junho 1986 ou X Simpósio Nacional de Pesquisa de Administração em Ciência e Tecnologia (1985).
- . LONDON, M. - "Managing the Training Enterprise" - Jossey-Bass - San Francisco, EUA - 1989.
- _____ - "Career Management and Survival In The Workplace: Helping Employees Make Tough Career Decisions, Stay Movivated, and Reduce Career Stress" - Jossey-Bass, San Francisco, EUA, 1987.
-

-
- _____ - "Developing Managers: A Guide to Motivating and Preparing People for Successful Managerial Careers" - San Francisco: Jossey-Bass, EUA, 1985.
- _____ - "Toward a Theory of Career Motivation" - Academy of Management Review, EUA, 1983, 8(4), 620-630.
- _____, and BRAY, D. W. - "Measuring and Developing Young Manager's Career Motivation" - Journal of Management Development, EUA, 1984, 3(3), 3-25.
- _____, and MONE, Edward M. - "Career Growth and Human Resource Strategies: The Role of the Human Resource Professional in Employee Development" - Quorum Books, New York, EUA, 1988.
- . LOUIS, M. R. - "Career Transitions: Varieties and Commonalities" - Academy of Management Review, EUA, 1980, 5(3), 329-340.
- _____ - "Managing Career Transitions: A Missing Link in Career Development" - Organizational Dynamics, EUA, 1982, 8, 68-77.
- . MANSFIELD, R. - "Career Development in the First Year at Work: A Study of Graduates Entering Two Large Firms" - Occupational Psychology, EUA, Vol. 45, nº 2, 1971, pp. 139-149.
- . MARTINS, Gilberto A. - "Administração de Recompensas e Equidade Salarial nas Instituições de Pesquisa" - Revista de Administração da USP, Vol. 17, nº 4, Out/Dez. 1982.
- . MAYNARD, C. E. and ZAWACKI, R. A. - "Dual Ladder Couples and Mobility" - Personnel Journal, EUA, Vol. 58, nº 7, July 1979.
- . MCDANIELS, C. - "The Role of Leisure in Career Counseling" - Journal of Career Development, EUA, 1984a, 11, 64-70.
- . MCKINNON, Paul D. - "Steady-State People: A Third Career Orientation" - EUA, Jan-Feb. 1987, pp. 26-32.

-
- . MIHAL, W. L., SORCE, P. A., and COMTE, T. E. - "A Process Model of Individual Career Decision Making" - *Academy of Management Review*, EUA, 1984, 9, 95-103.
- . MILLER, J. V. - "The Family-Career Connections: A New Framework for Career Development" - OH: National Center for Research in Vocational Education, Columbus, EUA, 1984.
- . MILLER-TIEDEMAN, A., and TIEDEMAN, D. V. - "Educating to Advance the Human Career During the 1980s and Beyond" - *Vocational Guidance Quarterly*, EUA, 1985, September, pp. 15-30.
- . MINOR, F. J., MYERS, R. A., and SUPER, D. E. - "An Experimental Computer-Based Educational and Occupational Orientation System for Counseling" - *Personnel and Guidance Journal*, EUA, 1969, 47, 564-569.
- . MONTEIRO, Leila e SOUZA, João A. C. - "Um Modelo de Carreiras Múltiplas para Instituições Tecnológicas" - *Revista de Administração da USP*, Vol. 22, nº 1, Jan/Mar 1987.
- . MONTROSS, D., and SHINKMAN, C. (eds) - "Career Development in the 1980's: Theory and Practice" - Springfield, Ill.: Thomas, EUA, 1978.
- . MOORE, L. - "From Manpower Planning to Human Resources Planning Through Career Development" - *Personnel*, EUA, May-June 1979, pp. 14-18.
- . MORGAN, M., HALL, D. T., and MARTIER, A. - "Career Development Strategies in Industry: Where Are We and Where Should We Be?" - *Personnel*, EUA, 1979, 56(2), 13-31.
- . MOSELEY, K. - "Evaluation Report: Career Life Planning at Lawrence Livermore Laboratories." - Livermore, Calif.: Lawrence Livermore Laboratories, EUA, 1982.
- . NEUGARTEN, B. L. - "Adaptation and the Life Cycle" - *Counseling Psychologist*, EUA, 1976, 6(1), 16-20.
- . NEVES, João D. - "Proposta de um Sistema de Avaliação de Desempenho para Funcionários Técnicos e Professores" - *Revista de Administração da USP*, Vol. 15, nº 3, Jul/Set. 1980.

-
- . O'NEIL, J. M., FISCHAN, D. M., and KINSELLA-SHAW, M. - "Dual Career Couples Careers Transitions and Normative Dilemmas" - *The Counseling Psychologist*, EUA, 1987, 15(1), 50-96.
- . OKOSKY, C. E. - "Career Planning - or How to Succeed in Business by Really Trying When the Other Way Doesn't Work" - *Personnel Journal*, EUA, Vol. 52, nº 11, November 1973, pp. 955-961.
- . OLIVEIRA, João B. A. - "Carreira Científica sem Passado e de Futuro Incerto" - *Revista de Administração da USP*, Vol. 15, nº3, Mai/Jun. 1984.
- . OSIPOW, S. H. - "Theories of Career Development" - (3rd ed.), N. J.: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1983.
- . _____ - "Theories of Career Development" - (2ed.), Appleton-Century-Crofts, New York, EUA, 1973.
- . OSTERMAN, P. - "Employment Futures: Reorganization, Dislocation, and Public Policy" - Oxford University Press, New York, EUA, 1988.
- . PASCOAL, Benedito A. D. - "A Administração Salarial para Cientistas e Profissionais de Pesquisa em C&T" - Tema do X Simpósio Nacional de Pesquisa de Administração em Ciência e Tecnologia, 1985.
- . PFEFFER, J., and DAVIS-BLAKE, A. - "Understanding Organizational Wage Structure: A Resource Dependence Approach" - *Academy of Management Journal*, EUA, 1987, 30, 437-455.
- . PAZY, Asya - "Sex Differences in Responsiveness to Roganizational Career Management" - *Human Resouces Management*, vol. 26, summer 1987, pág. 243-256.
- . PIETROFESA, J., and SPLETE, H. - "Career Development: Theory and Research, Grune and Stratton, New York, EUA, 1975.

-
- . PINES, A., and ARONSON, E. - "Career Burnout: Causes and Cures" - Free Press, New York, EUA, 1988.
- . PINTO, P. - "Career Development" - In H. Meltzer and W. Nord (eds.), - Making Organizations Humane and Productive. New York: Wiley, 1981.
- . PLOVNICK, M. S., - "Primary Care Careers and Medical Student Learning Styles" - Journal of Medical Education, EUA, 1975, 849-855.
- . POWER, M. E., - "Top Management in Boston Area Banking Industry: Career Paths, Promotion Practices and Socialization" - master's thesis, MIT, Sloan School of Management, EUA, 1977.
- . RAE LIN, J. A. - "Building a Career" - MI: Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, 1980.
- . _____ - "Why Dual Ladder Programs Fail ? Two Track Plans for One Track Career" - Personnel Journal, EUA, Jan. 1987.
- . RAPOPORT, R, and RAPOPORT, R. N. - "Dual Career Families Re-Examined" - Harper & Row, New York, EUA, 1976.
- . RAPOPORT, R. N. - "Mid-Career Development" - Tavistock, London, England, 1970.
- . RHODES, David W. - "Succession Planning - Overweight and Underperforming" - Journal of Business Strategy, EUA, Vol. 9, November-December 1988, pp. 62-68.
- . RICE, G. D. - "Dual Career and Marriage: Conflict and Treatment" - Free Press, New York, EUA, 1979.
- . ROOS, L. L., Jr. - "Institutional Changes, Career Mobility, and Job Satisfaction" - Administrative Science Quarterly, EUA, 1978, 23, 318-329.
- . ROSE, Benson, JERDEE, Thomas H. - "Middle and Late Career Problems: Causes, Consequences, and Research Needs" - Human Resource Planning, EUA, Vol. 13, 1990, pp. 59-70.
-

-
- . ROSENBAUM, J. E. - "Career Mobility in a Corporate Hierarchy" - Fla.: Academic Press, Orlando, EUA, 1984.
- . _____ - "Institutional Career Structures and the Social Construction of Ability" - In RICHARDSON, J. G. (ed.), Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, Greenwood, New York, EUA, 1986, pp. 139-172.
- . _____ - "Structural Models of Organizational Careers: A Critical Review and New Directions" - In BREIGER, R. L. (ed.), Social Mobility and Social Structure, Cambridge University Press, New York, EUA, 1987.
- . _____ - "Tournament Mobility: Career Patterns in a Corporation" - Administrative Science Quarterly, EUA, 1979, 24, 220-241.
- . RUSH, J. C., PEACOCK, A. C., and MILKOVICH, G. T. - "Career Stages: A Partial Test of Levinson's Model of Life/Career Stages" - Journal of Vocational Behavior, EUA, 1980, 16, 347-359.
- . RYAN, T.A. - "A Conceptual Model of Career Development" - Educational Technology, EUA, Vol. 13, nº 6, June 1973, pp. 28-38.
- . SACCO, George J. Jr. and KNOPKA, William N. - "Restructuring the Dual Ladder at Goodyear" - EUA, July-Aug. 1983, pp. 36-41.
- . SCHEIN, E. H. - "Culture as an Environmental Context for Careers" - Journal of Occupational Behavior, EUA, 1984, 5, 71-81.
- . _____ - "Individuals and Careers" - In LORSCH, J., Handbook of Organizational Behavior, N. J.: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, forthcoming.
- . _____ - "The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme." - Journal of Applied Behavioral Science, EUA, 1971, 7, 401-426.
-

-
- . SCHIMIDT, T. - "Managing Your Career Success" - Belmont, Calif: Lifetime Learning Publications, Wadsworth, EUA, 1982.
- . SCHLOSSBERG, N. K. - "Counseling Adults in Transition" - Springer, New York, 1984.
- . SCOTT, W. A. - "Career Management a Career ?" - Personnel Administrator, EUA, Vol. 14, n° 1, January-February 1969, pp. 23-26.
- . SEKARAN, U. - "Dual Career Families: Contemporary Organizational and Counseling Issues" - Jossey-Bass, San Francisco, EUA, 1986.
- . SHERTZER, B. - "Career Exploration and Planning" - Houghton-Mifflin, Boston, EUA, 1973.
- . SHOONMAKER, A. N. - "Executive Career Strategy" - American Management Association, New York, EUA, 1971, 224 pp.
- . SIMON, Lucinda - "The Climb to Leadership: Career Paths and Personal Choices" - Journal of State Government, EUA, Vol. 60, November-December 1987, pp. 245-251.
- . SLOCUM, Walter L., - "Occupational Careers: A Sociological Perspective" - Aldine, Chicago, EUA, 1966.
- . SOFER, C. - "Men in Mid-Career" - Cambridge University Press, Cambridge, 1970.
- . SOKOL, M., and LOUIS, M. R. - "Career Transitions and Life Event Adaptation: Integrating Alternative Perspectives in Role Transition" - In ALLEN, V. L. and VAN DE VLIET, E. (eds.), Role Transitions: Explorations and Explanations, Plenum, New York, EUA, 1984.
- . SONNENFELD, J. - "Managing Career Systems, Channeling the Flow of Executive Careers;" - Homewood, Ill.: Irwin, EUA, 1984.
- . _____, and KOTTER, J. P. - "The Maturation Career Theory" - Human Relations, EUA, 1982, 35, 19-46.

-
- _____, and PEIPERL, M. A. - "Staffing Policy as a Strategic Response: a Typology of Career Systems" - *Academy of Management Review*, EUA, 1988, 13, 588-600.
- SOUERWINE, A. H. - "Career Strategies: Planning for Personal Achievement" - New York: American Management Association, EUA, 1978.
- _____- "The Manager as Career Counselor: Some Issues and Approaches" - In D. Montross and C. Shinkman (eds), *Career Development in the 1980's*, Springfield, Ill.: Thomas, EUA, 1981.
- SPEAR, R. E. and SOWDER, W. E. - "Defining the Technical Ladder" - *Research Management*, EUA, Vol. 29, n° 5, 1986.
- SPILERMAN, S. - "Careers, Labor Market Structure, and Socioeconomic Achievement" - *American Journal of Sociology*, EUA, 83, 551-593.
- STEELE, Bernadette, BRATKOVICH, Jerrold R., ROLLINS, Thomas - "Implementing Strategic Redirection Through the Career Management System" - *Journal Resource Planning*, EUA, Vol. 13, 1990, pp. 241-263.
- STEWMAN, S., and KONDA, S. L. - "Careers and Organizational Labor Markets: Demographic Models of Organizational Behavior" - *American Journal of Sociology*, EUA, 1983, 88, 637-685.
- STONER, J. A., and others - "Managerial Career Plateaus" - New York: Center for Research in Career Development, Columbia University, EUA, 1980.
- STOREY, W. D. - "Career Dimensions" - Crotonville-on-Hudson, General Electric, New York, EUA, 1976.
- STOUT, S. K., SLOCUM, J. W., JR., and CRON, L. - "Career Transitions of Superiors and Subordinates" - *Journal of Vocational Behavior*, EUA, 30, 124-147.
- STRINGER-MOORE, D. M. - "Impact of Dual Career Couples on Employers: Problems and Solutions" - *Public Personnel Management*, EUA, 1981, 10(4), 393-401.
-

-
- . STUMPF, S. A. - "Choosing Career Management Practices to Support Your Business Strategy" - Human Resource Planning, EUA, Vol. 11, 1988, pp. 33-47.
- . _____, and HARTMAN, K. - "Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal" - Academy of Management Journal, EUA, 1984, 27, 308-329.
- . _____, and RABINOWITZ, S. - "Career Stage as a Moderator of Performance Relationships with Facets of Job Satisfaction and Role Perceptions" - Journal of Vocational Behavior, EUA, 1981, 18, 202-218.
- . SUPER, D. E. - "A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development" - Journal of Vocational Behavior, EUA, 1980, 16, 282-298.
- . _____ - "Adult Career Concerns Inventory" - CA: Consulting Psychologists Press, Palo Alto, EUA, 1988.
- . _____ - "Career Education and the Meanings of Work" - Teachers College, New York, Columbia University, EUA, 1975.
- . _____ - "Career Life and Development" - In BROWN, D., BROOKS, L. and Associates - "Career Choice and Development" - Jossey-Bass, San Francisco, EUA, 1984.
- . _____ and BOWLSBEY, J. - "Guided Career Exploration" - The Psychological Corporation, Cleveland, Ohio, EUA, 1979.
- . _____, and THOMPSON, A. E. - "Career Concerns Inventory" - Teachers College, New York, Columbia University, EUA, 1981.
- . _____, THOMPSON, A. S. and LINDEMAN, R. H. - "The Adult Career Concerns Inventory" - Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California, EUA, 1985.
- . TEIXEIRA, G. M. - "A Curva de Maturidade" - apostila do curso de Administração de Empresas da FEA-USP.
-