

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**CARREIRA EM Y: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA
SIDERÚRGICA**

Acadêmico: Ana Sara Follmann Bastos

Professor Orientador: Cesar Augusto Tejera De Re

Área de Concentração: Recursos Humanos

Porto Alegre – RS

2011

Ana Sara Follmann Bastos

Carreira em Y: um estudo de caso de uma empresa siderúrgica

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração

Orientador: Prof. Cesar Augusto Tejera de Re

Porto Alegre – RS

2011

Lista de Tabelas

Tabela 1: Missão, Visão e Valores	9
Tabela 2: Matriz de Capacitação	46

Lista de Ilustrações

Figura 1: Estrutura Organizacional.....	10
Figura 3: Sistemas de desenvolvimento de Carreira	24
Figura 4: Público alvo Carreira em Y	41
Figura 5: Composição de cargos na Unidade.....	52
Gráfico 6: Colaboradores na Carreira Técnica x Carreira Gerencial.....	53
Gráfico 7: Distribuição cargos nas Carreiras	54

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	8
1.1	A ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE	8
1.2	DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO	13
1.3	OBJETIVOS	16
1.3.1	Objetivo Geral	16
1.3.2	Objetivos específicos.....	16
1.4	JUSTIFICATIVA.....	17
2.	REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1	CONCEITOS DE CARREIRA.....	18
2.2	PAPEL DA EMPRESA X PAPEL DO INDIVÍDUO NO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA.....	21
2.3	CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS.....	26
2.4	PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	27
2.5	CARREIRAS NA ERA DO CONHECIMENTO.....	32
2.6	CARREIRA EM Y	33
2.7	COMO RETER TALENTOS?	37
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	39
3.2	DEFINIÇÃO DO PÚBLICO	40
3.3	COLETA DE DADOS.....	42
3.4	CRITÉRIOS PARA ANÁLISE DE DADOS.....	42
3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	43
4.	APRESENTAÇÃO DE ANÁLISE DE RESULTADOS	44
4.1	DESENVOLVIMENTO E VALORIZAÇÃO DAS HABILIDADES	45

4.2	TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO A RESPEITO DAS POSSIBILIDADES DE EVOLUÇÃO	49
4.3	SUORTE E ORIENTAÇÃO DO GESTOR.....	51
4.4	SATISFAÇÃO COM O MODELO DE CARREIRA	52
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59

Agradecimentos

À minha família, que sempre acreditou que e confiou em mim, que esteve ao meu lado me apoiando em todos os momentos da minha vida.

Aos meus pais, Celino e Teresinha que, com o dom da paciência e compreensão souberam me orientar e me ensinar valores que levarei para toda a minha trajetória profissional. Que muitas vezes se sacrificaram para me proporcionar tudo o que precisei.

Ao meu filho, Gianluca, que acompanhou o meu percurso na graduação, inclusive nas aulas, me inspirando diariamente a ser uma pessoa melhor.

Ao Giancarlo, meu marido, que com seu amor e carinho compartilha momentos bons e ruins ao meu lado. Que muitas vezes me auxiliou a tornar esta conquista possível.

Aos meus colegas e amigos que tornaram esta trajetória mais divertida, completando com entusiasmo, compartilhando dores e alegrias, conhecimentos e questionamentos.

Aos meus professores, em especial ao Cesar de Ré, que com seus ensinamentos e aconselhamentos tornaram este curso um aprendizado para a vida. Que me apoiaram em toda esta caminhada, abrindo novos horizontes para grandes possibilidades.

Aos meus colegas de trabalho, que dedicaram o seu tempo e sua amizade para enriquecer este trabalho, compartilhando os seus pontos de vista com muita boa vontade.

A todos que de certa forma contribuíram direta ou indiretamente à realização deste trabalho o meu muito obrigado!

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar o modelo de carreira adotado em uma empresa siderúrgica que se utiliza do modelo de carreira em Y, ou seja, com espaço para desenvolvimento de carreiras Técnicas e Gerenciais. Na definição do tema é abordada a questão de alinhamento entre expectativas do indivíduo e da empresa no desenvolvimento da carreira, em um ambiente altamente competitivo que estimula os profissionais a buscar cada vez mais conhecimentos para desenvolver o seu trabalho. Os objetivos específicos do estudo visam identificar as principais críticas dos funcionários à gestão de carreira adotada pela empresa e também identificar oportunidades de melhorias que possam aproximar a empresa da necessidade dos funcionários. Para isso, foi realizado um estudo de caso, de natureza qualitativa. A coleta de dados foi feita através de entrevista semi-estruturada, com questões abertas que permitiram a caracterização do ambiente e pesquisa documental. O objetivo final foi atingido, vislumbrando oportunidades de melhorias principalmente na preparação dos gestores e transparência nas informações a respeito do modelo de gestão de carreira.

Palavra-chave: Administração de Carreira, Carreira em Y, Gestão de Pessoas.

1. INTRODUÇÃO

1.1 A ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE

A unidade estudada faz parte de uma organização com uma história de sucesso dentro do segmento da siderurgia. Neste ano de 2011, completou 110 anos de existência, com inúmeras conquistas para celebrar.

Para entender esta unidade é necessário conhecer um pouco do histórico da organização como um todo, os princípios adotados, os valores, as estratégias, desde a sua inauguração até hoje.

A história começa quando um jovem alemão se instala no Rio Grande do Sul em 1869, buscando espaço em uma pequena colônia no interior do estado. Os seus primeiros investimentos foram no comércio. Sempre acompanhado do seu filho que posteriormente assume o comando da primeira unidade fabril em 1901 adquirida na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, para produzir basicamente pregos. Este foi o primeiro de muitos investimentos realizados pela empresa. A partir de 1946 a organização toma um novo rumo, com o objetivo de expandir a atuação no segmento de siderurgia. Em 1948 a primeira usina siderúrgica foi adquirida pela organização, situada na cidade de Porto Alegre, e em 1957 foi ampliada a unidade de produção, instalando a segunda parte na cidade de Sapucaia do Sul, esta será o principal objeto de estudo.

Hoje a organização possui, só no Brasil, mais de 150 unidades, dentre elas unidades siderúrgicas, de transformação, corte e dobra, comerciais, extração de minério, coleta e processamento de sucata, etc. A empresa está presente em 14 países e apresenta, em grande parte das usinas, um modelo de produção conhecido como *mini-mill*, ou seja, usinas semi-integradas, abastece principalmente o mercado regional. É líder na produção de aços longos nas Américas e uma das maiores produtoras de aços longos especiais do mundo produzindo acima de 25 milhões de toneladas de aço por ano.

A empresa carrega na sua história traços muito fortes relacionados à família, à preocupação com a sociedade e à cultura alemã. Estes se tornaram valores essenciais para ela e que são cultivados até hoje, independente do país.

De forma a expressar da melhor forma os norteadores da organização nestes últimos anos, a empresa aproveitou a data de aniversário de 110 para revisar a Missão a Visão e os Valores conforme abaixo.

MISSÃO

Gerar valor para nossos clientes, acionistas, equipes e a sociedade, atuando na indústria do aço de forma sustentável.

VISÃO

Ser global e referência nos negócios em que atua.

VALORES

Ter a preferência do cliente
Segurança das pessoas acima de tudo
Pessoas respeitadas, comprometidas e realizadas
Excelência com simplicidade
Foco em resultados
Integridade com todos os públicos
Sustentabilidade econômica, social e ambiental

Tabela 1: Missão, Visão e Valores

Fonte: Relatório Anual, 2010, p.3

Os norteadores da empresa são percebidos e difundidos por cada colaborador que faz parte da empresa, assim como são percebidos pela sociedade como um todo. A cultura da empresa se fez notada em todos estes anos de participação no mercado. A integridade com todos os públicos é um dos valores que os fornecedores, os clientes e a sociedade percebem. Cada colaborador que entra na empresa passa a fazer parte da cultura, convidado a participar de inúmeros treinamentos e integrações para alinhamento das diretrizes éticas, segurança, cultura organizacional, entre outros. A busca pela excelência com simplicidade, também é uma rotina muito comum àqueles que fazem parte da organização. Estes são constantemente incentivados a se autodesenvolver para que possam agregar valor, não somente a profissão, mas também ao produto da empresa.

Os principais produtos oferecidos pela organização são aços longos e aços longos especiais, com foco principal para a construção civil, indústria e agropecuária. Exemplo destes são os arames farpados, vergalhões, cercas, arames galvanizados, barras, perfis, pregos,

aços inoxidáveis, etc. O mercado de atuação da empresa se estende aos 5 continentes, estando fisicamente presente em 14 países nos continentes da América, Ásia e Europa.

A empresa conta com inúmeros parceiros para o fornecimento da matéria prima baseada principalmente em sucata ferrosa, desde pequenas cooperativas de sucateiros até grandes empresas que utilizam o aço para a fabricação dos seus produtos.

Além dos fornecedores de sucata, existem outros inúmeros fornecedores que participam da cadeia produtiva, fornecendo materiais diversos e serviços. Um dos diferenciais da empresa é justamente criar um vínculo de fornecimento á longo prazo, independente do tamanho da empresa, reconhecendo a importância da cadeia produtiva, com o olhar atento do inicio ao fim do processo.

Devido à abrangência global da empresa se faz necessário utilizar uma estrutura organizacional que atenda às necessidades de um processo que envolve tantos públicos interessados.

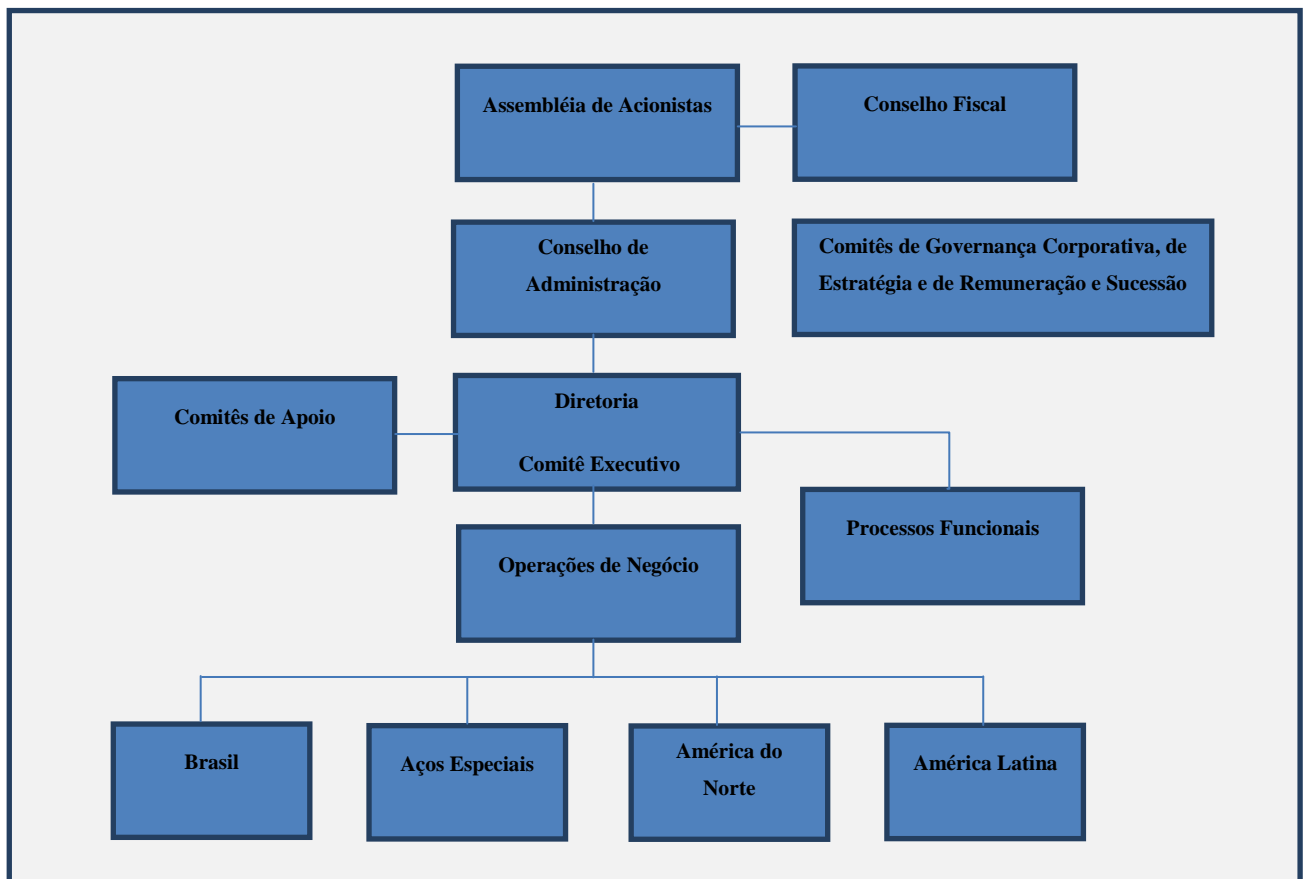


Figura 1: Estrutura Organizacional

Fonte: Interna da empresa (2011).

Por se tratar de uma Sociedade Anônima a Assembleia de Acionistas tem a função de prestar contas aos acionistas e também decidir a distribuições de dividendos. O Conselho Fiscal possui como responsabilidade as auditoria e certificações da empresa. Apesar da empresa ainda ter como proprietários majoritários a família fundadora, a configuração que permite uma transparência com todos os públicos é extremamente importante para a credibilidade da empresa.

A fim de garantir a estratégia de longo prazo, a empresa possui um Conselho de Administração e um Comitê Executivo. Esses órgãos têm a função de auxiliar estrategicamente a empresa, definindo, orientando e supervisionando as decisões a serem tomadas em favor da organização. Os Comitês de Excelência e de Apoio auxiliam na difusão das melhores práticas dentro da empresa, assim como os Processos Funcionais que são as áreas de apoio a toda a organização. Ambos apoiam o Comitê Executivo.

As Operações de Negócios são subdivisões da empresa relacionadas principalmente à segmentação de produto e à localização geográfica das usinas. As estruturas internas das unidades seguem o mesmo fluxo, distribuindo dentro destas os mais de 40 mil colaboradores que atualmente fazem parte do grupo.

A estrutura utilizada pela organização se caracteriza por uma estrutura matricial, com distinção de células e áreas, cada uma sendo responsável pelos seus projetos, orçamentos. Esta estruturação se faz necessária para que exista uma padronização dos processos e garantia de gestão adequada para cada nicho de atuação.

A unidade a ser analisada faz parte da Operação de Negócios de Longos Brasil. Esta, por sua vez foi a primeira unidade fabril da empresa e introdutora da siderurgia no estado do Rio Grande do Sul e enfrentou nos últimos anos inúmeros desafios para se manter competitiva frente ao mercado. Em comparação à outras unidades, que são mais novas e com uma capacidade produtiva alinhada com a tecnologia do mercado, esta unidade precisou de pessoas muito dedicadas para que pudesse garantir um avanço com limitações estruturais impostas pela idade da mesma.

Apesar da ampliação da unidade para fabricação de outros produtos provenientes do aço, a aciaria, que efetivamente produz o aço, é a mesma de 1957. Este limitante forçou o pessoal efetivo que faz parte da empresa a buscar várias alternativas para agregar maior valor ao produto, com a maior redução de custos possível. Este ano de 2011 inclusive a unidade foi

premiada com o Premio Inovação, resultado de muitas das melhorias propostas para a otimização dos processos.

Nos anos de 2008 e 2009 todas as unidades da empresa enfrentaram a maior crise econômica do século, que se estabeleceu após a falência do Banco Americano Lehman Brothers. O ano de 2009 serve como um marco para a empresa. Buscar as mesmas condições econômicas que vigoravam no ano de 2008 é uma meta cada vez mais distante da realidade da empresa. Muitas instituições foram derrubadas neste período e outras que souberam contornar a situação tornaram o mercado do aço ainda mais competitivo.

No ano de 2010 quando o mercado volta a se estabilizar, a entrada do aço de outros países é vista como uma ameaça às empresas instaladas no Brasil. Associado a este fator o aumento do preço das matérias primas contribui para que as margens de rentabilidade fiquem cada vez menores e esta situação se estende até os dias de hoje. Apesar de não existirem mudanças muito significativas no quadro de produção, o cenário econômico de rentabilidade do aço enfrenta neste ano uma situação que se aproxima ao dos anos da crise.

Entretanto, com o engajamento das equipes, maturidade e flexibilidade da empresa, foi possível se adaptar aos movimentos do mercado, garantindo a estabilidade da mesma.

A unidade pioneira da empresa continua sendo referencia em alguns processos e projetos para as demais, resultados destes são: 1º Prêmio Inovação PGQP 2011, Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) conquistado em 2007, os troféus Diamante (2004 e 2008), Ouro (1999), Prata (1997 e 1998) e Bronze (1996) do Prêmio Qualidade RS. Não esquecendo também dos programas sociais que a empresa apoia com muito vigor, um deles é o programa pescar que visa a inserção do jovem de baixa renda no mercado de trabalho.

O papel social da empresa talvez seja melhor percebido no estado do Rio Grande do Sul por este ser o berço da organização. Fortalecidos com a cultura regional, a empresa é considerada uma das melhores empresas para trabalhar e a segunda mais procurada pelo jovens no estado. Reconhecimento este que só é possível com um nível de afinidade muito bem desenvolvido com a sociedade e com os demais públicos.

Os motivos que levam a empresa a ser uma das melhores para se trabalhar são decorrentes de uma política de gestão de pessoas muito bem desenvolvida, que visa a segurança, a realização e o comprometimento de todos aqueles que contribuem com a empresa. Mas para que esta gestão seja adequada é necessário entender a contribuição de cada um dos atores e cenários envolvidos no processo.

1.2 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

Nos últimos anos inúmeras mudanças vêm ocorrendo no cenário organizacional. A entrada de novas empresas, produtos e segmentos levam as organizações a tomarem atitudes mais rápidas não somente por uma questão de lucro, mas também de sobrevivência. Estas mudanças não ocorrem apenas no contexto externo, mas também no contexto interno das empresas. Os indivíduos que as compõem devem estar altamente preparados para as transformações inesperadas do mercado, seja nas competências técnicas ou nas humanas, pois as empresas dependem cada vez mais do talento humano para responder às necessidades mercadológicas com eficácia.

Algumas décadas atrás o conhecimento adquirido em uma faculdade costumava ser o suficiente para desempenhar a profissão durante muitos anos. Hoje o conhecimento se torna obsoleto com muita rapidez, sendo necessária a atualização constante das pessoas para que possam acompanhar as evoluções do mercado. O que é aprendido no início da faculdade, já não é o ideal ao concluirmos a graduação. O mesmo vale para as atividades profissionais, que exigem constante aperfeiçoamento e novos conhecimentos. É percebida a necessidade de desenvolver mecanismos que permitam reter os bons profissionais.

O processo de administração da carreira proporciona uma metodologia que permite a integração e a harmonização dos interesses das empresas e de seus profissionais. Ele teve uma grande aderência por parte das empresas nos últimos anos com o objetivo de otimizar as energias investidas nos recursos humanos.

A gestão de carreira é uma ferramenta que possui o intuito de organizar em métodos as necessidades de desenvolvimento de um colaborador, de modo a deixar claro os passos a serem seguidos para alcançar a excelência em uma determinada atividade, proporcionando motivação, através de remuneração, benefícios, posições políticas, especialização, etc. Como ferramenta de auxílio na gestão de pessoas garante o envolvimento e comprometimento de um indivíduo, alinhando seus propósitos pessoais com os da organização.

Tanto a empresa quanto o colaborador possuem papéis importantes para o melhor aproveitamento dos talentos. No momento que se define uma carreira, cria-se expectativas para ascensão e desenvolvimento, tanto coletivo quanto individual, sendo fundamental a

estruturação da carreira dentro de um modelo que inclua o maior número de fatores de interesse das partes.

Tomando como base uma organização que continua em ascensão no mercado há mais de 100 anos, é possível perceber uma mudança nas expectativas frente à carreira nos últimos anos, tanto da organização quanto dos indivíduos que a compõem. Nos anos 70, 80 e 90, as pessoas buscavam empresas nas quais encontrariam estabilidade para desenvolver a sua carreira de forma linear, com a preocupação de ascensão e desenvolvimento dentro de uma mesma organização num período “vitalício” de contribuição. Não existia a preocupação ou necessidade de trabalhar em cima do conhecimento, mas sim de acentuar a produtividade através da mão de obra técnica, uma vez que a tecnologia não era o maior aliado da empresa e sim o homem. Enquanto nos anos 70 um colaborador que era responsável apenas por forjamento, hoje é responsável por diversos processos de produção. Uma atividade que antes exigia 20 operadores, hoje exige apenas um operador de máquina especializado.

Situações como estas explicam um dos motivos da alta competitividade impostas pelo modelo atual da economia mundial. Pessoas que permanecem em uma mesma empresa, desempenhando seu papel de forma íntegra, com a motivação necessária, buscando se especializar na função designada, possuem um valor significativo para o desenvolvimento das empresas.

Para fomentar este crescimento mútuo é importante que as organizações manifestem de forma concreta sua preocupação com a carreira, da mesma forma que os funcionários quando investem seu tempo, sua motivação seu conhecimento na especialização das suas atividades e competências.

Com esta preocupação, desde 2006 a empresa vem reavaliando os seus processos de gestão. A necessidade desta reavaliação não parte somente do protesto dos colaboradores a frente da valorização das suas competências, mas também reforça o conceito de que um trabalhador confiante e motivado produz mais e rende mais para a empresa. Por isso é fundamental a busca de um modelo que integre a necessidade dos colaboradores de todas as áreas de atuação da empresa. Pesa neste contexto a capilaridade de diversos continentes, com grande diversidade cultural, econômica e social.

Apresentou-se o modelo de gestão de Carreira em Y ou carreira em Paralelo segundo Dutra (2007) como o adequado para a organização. Este modelo consiste em apresentar a base como operacional e Duas vertentes para o desenvolvimento da carreira de um profissional.

Podendo ser uma linha de desenvolvimento executivo Gerencial, de equipes, ou uma linha de desenvolvimento na área técnica.

Em 2009 a empresa enfrentou a crise mundial da economia, que apesar de não afetar tão significativamente o quadro de pessoal, prejudicou o processo de ascensão proposto. Porém como um dos valores elementares da organização é o cuidado com as pessoas, a empresa vêm retomando o princípio ideal do modelo, com investimentos na conscientização dos colaboradores no que diz respeito da importância do auto-desenvolvimento deles e como são valorizadas tais iniciativas.

No entanto, por mais evidentes que pareçam os incentivos realizados pela empresa, de acordo com a opinião de alguns colaboradores, ainda percebe-se restrições no modelo atual, como a falta de clareza nas etapas de desenvolvimento de carreiras mais operacionais, dificuldade de reter talentos considerados estratégicos para a empresa, falta de sensibilidade na percepção de diferentes competências, maior valorização na carreira gerencial em comparação à técnica, entre outros.

Estas falhas se acentuam quando os fatores econômicos são afetados. No momento atual da economia com a entrada do aço mais barato de outros países, o que reduziu a margem de rentabilidade, as expectativas de ascensão dentro da empresa encontram obstáculos poderosos, tais como forças tarefas para minimizar custo e trabalho com pessoal reduzido.

Este novo cenário econômico torna-se um momento ideal para a redefinição dos valores e da visão da empresa, que se conclui no início do ano de 2011, juntamente com o aniversário de 110 anos de empresa. O novo foco deixa de ser o crescimento acelerado e passa a ser o desenvolvimento das unidades e das pessoas. Trabalhar o potencial que já existe parece ser a melhor alternativa para a organização, alinhando-se com as perspectivas do modelo de carreira em Y. A grande questão é se as novas estratégias estarão atendendo às falhas já identificadas pelos colaboradores a respeito do processo de ascensão.

O desenvolvimento deste estudo trouxe dados práticos para o modelo de gestão de carreira em Y, onde foi possível realizar uma pesquisa em uma organização multicultural com uma diversidade de atividades, cargos e funções. Acrescentando fundamentações, análises e críticas para a literatura existente que ainda tem amplo espaço de estudo a explorar e carece de casos práticos do modelo aplicados no Brasil.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo geral analisar o modelo de gestão de carreira adotado na empresa, identificando pontos de melhoria e oportunidades de adequação às necessidades dos colaboradores.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analisar o modelo de gestão de carreira utilizado pela empresa.
- Identificar as principais críticas dos funcionários à gestão de carreira.
- Sugerir melhorias no processo de carreira que o torne mais adequado às necessidades dos colaboradores.

1.4 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista a necessidade de aperfeiçoamento constante dos colaboradores para acompanhar as evoluções tecnológicas das organizações, se faz necessária a avaliação do processo de administração de carreira, o qual auxilia as organizações a alinhar as expectativas de ambos os lados e direcionar os esforços para a melhoria dos processos.

Com o conhecimento adquirido pelo estudo foi possível mapear as limitações apontadas pelos colaboradores na gestão de carreira. Facilitando a ação da empresa no aprimoramento do plano de carreira escolhido, tal como aperfeiçoar as ferramentas disponíveis para avaliar e desenvolver os colaboradores, interligando os processos de gestão de carreira, avaliação e desenvolvimento de pessoas de modo a facilitar a percepção dos gestores.

Neste processo ambos os lados, empresarial e individual, poderão se beneficiar das oportunidades identificadas. Permitindo o aumento do entendimento decorrente de uma comunicação adequada e valorização apropriada das competências de cada funcionário. Fato este que amplia o tempo de contribuição das pessoas dentro da organização e também garante que os valores de manter pessoas comprometidas e realizadas seja um diferencial da organização.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A competitividade, a busca pela melhoria na produção, as inovações tecnológicas têm forçado as organizações a adotarem modelos de gestão adequados às intensas mudanças de cenário econômico, altamente dinâmico e que exige constante adaptação. A qualidade dos serviços e o aumento da produtividade não se devem apenas ao aumento da mão de obra, mas principalmente ao constante desenvolvimento dos indivíduos que compõem o mercado de trabalho.

Percebendo a necessidade de crescimento, não somente das organizações, mas também dos indivíduos que fazem parte das mesmas, inúmeros estudiosos começaram a questionar os modelos de gestão de pessoas e as possibilidades de manter as pessoas engajadas no trabalho.

2.1 CONCEITOS DE CARREIRA

As discussões a cerca de carreira se iniciaram por volta dos anos 50 e se estruturaram a partir dos anos 80. Por se tratar de um assunto relativamente novo, ainda há muito espaço para estudo, com diversas lacunas a serem preenchidas. Muitos dos equívocos cometidos, tanto pela organização quanto pelo indivíduo, são decorrentes da falta de questionamento a respeito do assunto.

As pessoas pensam na carreira como uma oportunidade, baseando-se nas estruturas existentes das organizações, mas estas estruturas são representações do passado, logo as pessoas vislumbram o seu futuro olhando para o passado, restringindo as suas reais oportunidades (DUTRA, 2010). As organizações por outro lado, não reconhecem o esforço dos colaboradores, acreditam que a carreira deve ser uma escada com degraus financeiros e de cargos a subir, desconsiderando, muitas vezes, o próprio talento do indivíduo.

As duas faces da carreira foram interpretadas de diversas formas ao longo dos anos, tomando sentidos diferentes em cada momento da história, juntamente com as diferentes percepções a respeito do trabalho em si, que parte do “esforço” ao “status”. Segundo London e Stunph (1982) a carreira envolve a ocorrência de transições ligadas a necessidades individuais e imposições da organização e da sociedade. Delimitando a carreira a uma sequência de posições com conotação de sobrevivência.

Numa outra definição defendida por Arthur, Hall e Lawrence (1989) a carreira envolve uma sequência de experiências profissionais. O trabalho influencia a maneira como os indivíduos enxergam e interagem com outras pessoas, organizações e sociedade. Esta visão permite uma flexibilidade por parte dos indivíduos. A organização faz parte da vida dos indivíduos proporcionando suporte para o desenvolvimento de ambos, aproximando o trabalho de uma perspectiva mais sociável e não mais de sobrevivência e esforço. Nos anos 80, tanto o foco de planejamento dos recursos humanos quanto o foco do planejamento da carreira se limitava ao desenvolvimento do potencial de gerência, articular estratégias que eram cruciais para alcançar os objetivos de negócio, incluindo o aproveitamento das mulheres no mercado de trabalho, complementando com habilidades que ainda não eram consideradas.

Os conceitos de carreira contemplam diversos significados, tanto nas ciências comportamentais quanto nas perspectivas populares (HALL, 2002). O autor é um dos primeiros a considerar o fato de que a carreira deve ser gerenciada pelo indivíduo e não somente pela organização e reforça quatro conotações nas quais o termo é habitualmente utilizado.

1. Carreira como avanço, possibilitando um crescimento vertical do indivíduo numa estrutura de hierarquia corporativa.
2. Carreira como profissão, conotação mais popular para o trabalho, podendo estar relacionada à carreira ou não. Algumas ocupações podem estar relacionadas à carreira como a medicina que pode ser desenvolvida ao longo dos anos, ou não, quando atreladas ao conceito de ocupação periódica.
3. Carreira como a sequência de trabalhos durante a vida: neste caso a carreira é considerada não pelo trabalho que foi desenvolvido, mas sim pela experiência adquirida e pelas funções exercidas.
4. Carreira como sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida: conceito que considera o crescimento e desenvolvimento de um indivíduo na sequência de trabalhos que ele realiza durante a vida.

Analisando as quatro percepções utilizadas para definir carreira, pode-se destacar duas faces, uma correspondente a carreira objetiva, descrevendo a carreira como uma sequência de atividades e outra que se volta para a carreira subjetiva, mostrando a perspectiva do desenvolvimento, experiência acumulada e expectativas. Logo, para apresentar um conceito

digno à carreira, deve-se abranger, além dos aspectos objetivos, os aspectos subjetivos da carreira.

Partindo do pressuposto de que a carreira deve ser gerenciada pelo indivíduo, apontado por Hall (2002), o empreendedorismo, o autogerenciamento, o contrato independente tornaram-se modelos de auto-gestão altamente valorizados, definindo um modelo de carreira proteana¹. Nas décadas de 70 e 80 a estabilidade, a segurança era o principal foco dos trabalhadores, inclusive aquele que fugisse deste padrão e buscasse trabalhar em mais de uma empresa era mal visto pela sociedade. No entanto com a mudança do mercado de trabalho, o boom de desenvolvimento e a versatilidade das organizações exigiram a mudança de atitude dos profissionais.

As principais características do modelo de Carreira Proteana segundo o autor são as seguintes:

- Mudanças frequentes
- Autoinvenção
- Autonomia
- Autodireção
- Habilidade para aprender
- Habilidade para redirecionar a carreira e a vida
- Habilidade para construir relações

As características deste modelo de carreira sustentam um alto grau de independência do indivíduo, que se utiliza destes meios para buscar o desenvolvimento de modo a alcançar a plena satisfação no seu trabalho. A “liberdade” deste modelo acompanha um alto grau de responsabilidade por parte do indivíduo, que é a tendência a ser utilizada nas grandes empresas nos dias de hoje. A atitude do indivíduo é um grande diferencial num contexto altamente variável, assim como a sua adaptabilidade, desenvolvida principalmente com o estudo e experiência em determinados assuntos.

Cada vez mais as empresas valorizam a capacidade de se adaptar a determinadas situações, o conhecimento específico, a faculdade, as diferentes línguas, deixam de ser o foco principal na avaliação de um bom profissional, fortalecendo o conceito de carreira sem

¹ O termo se refere ao *Deus Grego do mar*, Proteu, que mudava sua forma corporal conforme a própria vontade.

fronteiras. Dutra (2010) reforça que este ainda é um tema atual e que requer cautela no seu conceito. Apesar de ser uma das condições presentes para grande parte dos funcionários que desejam alcançar posições de mérito dentro de uma organização, ainda é um tema que não foi aprofundado com o detalhe necessário. Um dos grandes problemas ocasionados pela opção da carreira sem fronteira é a restrição às outras esferas da vida de uma pessoa e a tendência para este tipo de carreira é que as pessoas não consigam estabilizar em uma única unidade empregadora.

A carreira sem fronteiras exige do profissional um comprometimento com a organização ou trabalho voltado para o presente, uma cooperação não contratual, que exige prontidão e adaptabilidade. Geralmente encontradas em organizações que necessitam profissionais para desenvolver funções de alta tecnologia, ou com liberdade para atender em qualquer espaço, com informações alimentadas por redes de comunicação à distancia. As oportunidades de ascensão podem ser vislumbradas não mais diretamente pela organização, mas pela região e pelas relações desenvolvidas para a concretização do trabalho. Dutra (2010, p 25) afirma: “As carreiras sem fronteiras surgem como resposta a mudanças no mundo organizacional ocasionadas por alterações no contexto econômico, social e organizacional, que influenciam a gestão de carreira.”

Como comparativo aos novos modelos, de Carreira sem fronteiras e carreira proteana, a auto-organização, ação ao invés de reação, habilidade para construir relações, mudanças frequentes, entre outras, são características comuns para o bom desempenho dentro de uma organização dinâmica. No entanto, nem sempre o profissional está disposto a enfrentar determinadas mudanças na sua vida em decorrência das necessidades impostas por uma organização e o grande desafio da gestão de carreira é justamente conciliar as necessidades das pessoas com as das organizações.

2.2 PAPEL DA EMPRESA X PAPEL DO INDIVÍDUO NO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA

Assim como a sociedade e as organizações desenvolveram as suas estruturas os indivíduos possuem a necessidade de manter-se atualizados e garantir a empregabilidade em

um cenário tão dinâmico. As pessoas são incitadas a desenvolver conhecimentos e habilidades para estarem à frente das necessidades das organizações e garantir a mobilidade no mercado de trabalho. Os indivíduos devem estar conscientes do seu papel no planejamento e desenvolvimento da sua própria carreira, tendo a capacidade de gerenciar além do seu “emprego”, também a sua vida na sociedade, na família e levando em conta sempre a cultura na qual está inserido.

As organizações já não buscam pessoas apenas com um currículo bonito, mas com diversas competências para se adaptar a grandes mudanças e buscar as parcerias que irão garantir o sucesso até mesmo em situações que estão além do seu conhecimento. Desta forma os indivíduos que optam por uma carreira devem estar cientes dos inúmeros desafios que estarão permeando o seu caminho

A organização deve dar suporte para que o funcionário tenha a capacidade de gerenciar todas as esferas da sua vida, incentivando o seu desenvolvimento, proporcionando um ambiente de trabalho que tenha espaço para a busca contínua de melhorias.

Segundo Costa (2010a) a empresa deve oferecer suporte no nível individual, proporcionando ferramentas de autoconhecimento, *feedback*, responsabilidades e recompensas para o desenvolvimento. No nível de equipes a organização deve preparar os seus gestores para identificar os esforços e competências dos colaboradores, assim como estimulá-los a buscar sempre o seu autodesenvolvimento. No nível organizacional é preciso estar preparado para reavaliar as estratégias de gestão de pessoas para adequar às necessidades das pessoas, garantindo flexibilidade e comprometimento com as competências e com o conhecimento. Deve-se manter a clareza nos objetivos da proposta de carreira adotada, para que exista segurança por parte dos empregados na adoção dos critérios utilizados para crescimento.

De acordo com Gutteridge et al.(1993) para o desenvolvimento da carreira a empresa pode proporcionar uma estrutura de avaliações e treinamentos que auxiliam a conciliação de expectativas abaixo alguns exemplos destes.

- Ferramentas de autoconhecimento para o empregado: *workshops* para o planejamento da carreira

- Processos de avaliação do potencial para a carreira organizacional: estimativas de promoções, testes psicológicos, centros de avaliação, processos de entrevistas e descrição de cargos.
- Trocas de informação sobre o mercado de trabalho interno
- Aconselhamento individual e discussões sobre carreira
- Sistemas de preenchimento ótimo de cargos
- Programas de desenvolvimento: redesenho e enriquecimento de cargos; *job rotation*, programas de educação corporativa; reembolso educacional; treinamento *on the job*; treinamento dos supervisores para aconselhamento de carreira; sistemas de *mentoring*.

Martins (2001) cita como principais fatores que influenciam a decisão pela carreira, a **família**, que pode ser tanto uma influência motivadora como impeditiva, a **sociedade**, que pondera o que é uma carreira boa a se seguir e uma que condenará o indivíduo ao insucesso profissional e por fim a **cultura**, tanto da sociedade quanto a adquirida ao longo da vida, que influencia diretamente as preferências por determinada carreira ou organização. Desta forma as preferências de uma pessoa são compostas de diversos elementos da sua vida cotidiana, elementos estes que influenciam também as competências que serão desenvolvidas na sua vida profissional. A motivação para a escolha de uma profissão também derivam de razões como a busca pela autonomia, segurança, estabilidade, desafio, dedicação a uma causa, competência técnica ou gerencial.

Por mais evidentes que pareçam estes componentes da escolha de uma carreira, é fato que muitas vezes não existe uma verdadeira reflexão em cima deste tema. No Brasil, grande maioria da população não se questiona a respeito das suas preferências na escolha de um trabalho, acabam se levando pela oportunidade imediata, associando carreira com remuneração ao invés de satisfação e desenvolvimento profissional. Esta pode ser uma justificativa para o limitado conteúdo estudado e desenvolvido relacionado à carreira no país. Além do mais, discussões sobre gestão de pessoas, incentivos através do plano de carreira acarretam em custos que nem todas organizações estão dispostas a dispender neste tipo de estratégia.

Esta limitação, tanto por parte das organizações quanto por parte do indivíduo acelera a alta rotatividade encontrada nas empresas que carecem de uma gestão de pessoas eficiente. É fato que um colaborador que, por maior que seja o seu interesse inicial em contribuir, não

for adequadamente alocado em uma função que esteja de acordo com o seu perfil psicológico e técnico, logo estará insatisfeito, sem preocupação em se desenvolver na atividade. Este tipo de postura da organização ocasiona custos que nem sempre são considerados. Na ausência de um plano de carreira adequado as primeiras atitudes a se tomar com um funcionário é proporcionar um aumento na remuneração na intenção de motivá-lo, ou desligá-lo na intenção de substituí-lo. Ambas atitudes geram custos, ao substituir, será necessário treinar um novo colaborador que, se não avaliado corretamente, continuará no círculo vicioso de rotatividade.

Embora não esteja explícito nas organizações, a valorização das pessoas, manifestada por aumentos salariais, promoções ou conquista de espaço político, se dá na medida em que elas aumentam o seu nível de contribuição para o desenvolvimento da organização. Essa contribuição se manifesta de forma natural e muitas vezes não é percebida nem pela organização nem pela pessoa. (DUTRA 2010, p 41)

Conhecendo os dois lados que se beneficiam na escolha de uma carreira e se utilizando da necessidade de compartilhar os interesses nas perspectivas de desenvolvimento Gutteridge, Leibowitz e Shore (1993) elaboraram um sistema de desenvolvimento de carreira:

Necessidades Organizacionais	Fluxo	Necessidades Individuais de Carreira
Quais são as maiores estratégias para os próximos dois ou três anos?	Os empregados estão se desenvolvendo em caminhos que ligam eficácia e satisfação pessoal com o alcance dos objetivos estratégicos da organização?	Como fazer para encontrar uma oportunidade de carreira em organizações que: <ul style="list-style-type: none"> • Utilizem minhas capacidades • Encaminhem minhas necessidades de desenvolvimento • Propiciem mudanças • Combinem com meus interesses • Combinem com meus valores • Combinem com meu estilo pessoal
Quais são as necessidades mais críticas que a organização enfrentará nos próximos dois ou três anos?		
Quais habilidades, conhecimentos, experiências serão necessários para enfrentar estas mudanças?		
Quais níveis de satisfação requeridos?		
A organização tem as condições necessárias para realizar mudanças críticas?		

Figura 2: Sistemas de desenvolvimento de Carreira

Fonte: TOLFO 2002, p. 3

A partir deste comparativo é possível observar que ambos os lados possuem grande responsabilidade no seu processo de desenvolvimento. Existem grandes expectativas de ambas as partes que devem ser alinhadas desde o momento da contratação, até o momento de

desligamento das atividades. Tanto as pessoas quanto as organizações já perceberam que o seu desenvolvimento está atrelado ao nível de comprometimento com o fim.

Deve existir uma preocupação de se adaptar com a cultura existente, verificar se a mesma está de acordo com os seus próprios valores e se as oportunidades que serão apresentadas estão de acordo com as expectativas.

Desde a década de 90, estas preocupações começaram a ser levantadas, as pessoas que realmente questionam a sua carreira perceberam que a oportunidade não está somente na remuneração prometida, mas na possibilidade de alinhar os interesses e se desenvolver junto à empresa (DUTRA, 2010). O plano de carreira se torna um fator palpável e altamente valorizado na escolha de uma organização. Nas primeiras décadas de 2000 as pessoas já estão dispostas a investir mais no seu desenvolvimento, com ou sem o incentivo das empresas, e dispostas a trocar remuneração por desenvolvimento. Sabendo que, quanto maior o conhecimento, a experiência, a adaptabilidade, maior será o coeficiente de empregabilidade, as pessoas se posicionam à frente do mercado, proporcionando uma movimentação de carreira. Este tipo de comportamento foi observado em ascensão nas últimas décadas segundo o autor, devido à mudança do cenário mercadológico e também por que as pessoas consideravam anteriormente uma mudança de carreira algo extremamente desgastante emocionalmente.

Dutra (2010) também considera como posicionamento das pessoas frente à carreira no Brasil, o fato que a geração dos anos 80, que hoje estão entrando no mercado, impulsiona a geração anterior a uma aposentadoria antecipada, pois com 50 anos ainda apresentam muita vitalidade e disponibilidade para ingressar em uma nova atividade, tais como docente, negócio próprio, consultoria, entre outras.

Além das mudanças ocorridas pelo aumento da população no mercado de trabalho, da concorrência entre as empresas, a mudança no cenário tecnológico e de informação tem causado grandes alterações no papel das empresas e dos indivíduos no desenvolvimento das suas competências. A volatilidade dos conhecimentos e a facilidade com quais os mesmos se tornam obsoletos, fazem com que ambas as partes estejam constantemente buscando novas informações para o gerenciamento das suas atividades. Já não se pode diferenciar a preferência dada para o profissional que é um especialista ou um generalista, uma vez que a quantidade de informação a ser adquirida nem sempre é focalizada.

2.3 CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por McClelland (DUTRA, 2008), na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. Este conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional.

Outro expoente na estruturação do conceito é Boyatzis (1982), que, a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, procura fixar ações ou comportamentos efetivos esperados. Outros autores como Boterf (2003) e Zarifian (2001), exploram o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa.

Segundo Dutra (2008), a partir dos anos 90, procurou-se empregar o conceito de competência em trabalhos de intervenção em empresas brasileiras e na adaptação, em empresas multinacionais de estruturas de gestão de pessoas globais para a realidade brasileira, os resultados foram bons, mas a aplicação do conceito de competências abrangia apenas alguns aspectos da gestão de pessoas nestas empresas.

Bitencourt (2001) define o conceito de competência como o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de gestores a partir da intervenção com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização na sociedade. Esta abordagem considera a competência, portanto, como um acervo de recursos que o indivíduo detém. Desta forma a avaliação dessa competência individual é feita, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa.

Dutra (2008) coloca as organizações e pessoas lado a lado, e verifica um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.

Há uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais. O estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais. As competências impulsionam as organizações e seu uso constante as fortalece, na medida em que se aprendem novas formas para seu emprego ou utilização. Por isso, o processo de aprendizado organizacional está vinculado ao desenvolvimento das pessoas que mantêm relações de trabalho com a organização (DUTRA, 2008).

2.4 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

De modo a utilizar da melhor forma as competências individuais de cada pessoa, existem alguns processos que podem auxiliar na gestão de pessoas, envolvendo avaliações de desempenho, competências, recrutamento e seleção, ferramentas de treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios.

As empresas precisam se armar de diversos sistemas para que não exista falha em campos essenciais que comprometam a produtividade do processo. Um exemplo seria um executivo em cargo gerencial cujo maior sonho é desenvolver um projeto de tecnologia de informação. A falha na seleção do candidato, associado à falta de percepção da empresa no seu acompanhamento e desenvolvimento, poderá afetar uma equipe inteira que esteja sob a sua supervisão. A pessoa errada, no cargo errado, implica em um efeito dominó, que obstrui o sistema, prejudicando o funcionamento do mesmo.

Alguns dos processos básicos para a gestão de RH são:

1. Recrutamento e Seleção
2. Sistema de remuneração e Benefícios
3. Treinamento e desenvolvimento
4. Avaliação de desempenho

O recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de administração de recursos humanos, que tem por finalidade a captação de recursos humanos

interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção no seu atendimento aos clientes internos da empresa (MARRAS, 2005).

Segundo Marras, todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais. Esta necessidade origina-se por diversos motivos, é pode ser expressa ou emitida formalmente, pelo requisitante da área, através de um documento denominado requisição de pessoal.

Normalmente uma Requisição de Pessoal, possui um campo específico, para registrar as características mais importantes exigidas pelo cargo para bem desempenhar as funções. Nesse particular, a empresa que possui, em sua estrutura orgânica, um subsistema de cargos e salários retira esse campo da Requisição de Pessoal, pois essas informações estão registradas num instrumento já existente, de emissão dessa área, que é a Descrição de Cargo.

As fontes de recrutamento são diversas, Marras (2005) cita as mais utilizadas:

1. Funcionários da própria empresa
2. Bancos de dados interno
3. Indicações
4. Cartazes (internos e externos)
5. Entidades (sindicatos, associações)
6. Escolas, universidades, cursos.
7. Outras empresas
8. Consultorias de *outplacement* ou *replacement*
9. Agencias de emprego
10. Mídia (anúncios, classificados, internet)
11. Consultorias
12. *Headhunters*

O sistema de seleção por sua vez consiste em eleger, dentre vários, o candidato que melhor se adapta aos requisitos demandados pela organização (DE RÉ; DE RÉ, 2010). A seleção dos candidatos é uma atividade que visa escolher sob metodologia específica candidatos ao emprego recebido pelo setor de Recrutamento para atendimento das necessidades da empresa. A comparação que deve ser realizada é referente às características do candidato e às exigências do cargo. Esta etapa deve ser composta por atividades que avaliam não somente o histórico do candidato, mas principalmente as suas preferencias e

competências. Marras (2005) descreve a entrevista de seleção como uma ferramenta que visa coletar dados e informações do candidato de modo a subsidiar a avaliação do processo de seleção, esta pode ser estruturada ou não estruturada.

De Ré e De Ré (2010) afirmam que as empresas em sua grande maioria priorizam a escolha de um candidato que detenha uma experiência mais relevante para o cargo, algumas vezes ignorando os requisitos comportamentais e crenças do candidato para a função a ser executada. Este é um erro que pode comprometer o processo e para isto existem ferramentas como dinâmicas, entrevistas e testes que podem minimizar esta falha.

Afim de atrair pessoas qualificadas e mantê-las engajadas, outra ferramenta que serve de apoio para a gestão de RH é a de Remuneração. Esta por sua vez deve ser estreitamente alinhada à estratégia da empresa. Camara (2000) define o sistema de remuneração como um conjunto de ferramentas coerentemente alinhadas com a estratégia da empresa, podendo ser de natureza material ou não material, servindo de contrapartida à contribuição prestada pelo funcionário pelo esforço e trabalho realizado como profissional da empresa, destinada a fortalecer a motivação e a produtividade do mesmo.

A estruturação do sistema de remuneração tradicional se utiliza de fatores para a sua formulação, tais como requisitos mentais, físicos e responsabilidades. O nível de utilização de cada um destes em determinado cargo influenciará em uma remuneração maior ou menor. Cada empresa determina qual fator é mais significativo em cada cargo, determinando o peso para cada fator (MARRAS, 2005).

A remuneração pode ser apresentada de forma intrínseca ou extrínseca, a primeira tem como característica uma recompensa “psicológica”, se apresentando como uma maior autonomia decisória, por exemplo, ou oportunidades de crescimento, responsabilidades, diversidade de tarefas, reconhecimento dos colegas, etc.

A remuneração extrínseca pode ser de origem financeira ou não, o salário propriamente dito é um exemplo de remuneração extrínseca financeira, assim como bônus por atingimento de metas, vales alimentação, distribuição de lucros. A intrínseca é exemplificada através de prêmios, brindes, planos de benefícios.

Cada empresa decide a melhor alternativa para adequar estas “recompensas” pelo esforço dos colaboradores. Muitas adotam um sistema fixo e variável, baseado no

desempenho do colaborador, mas para isto é necessário um sistema que auxilie a medir do desempenho dos colaboradores.

A avaliação de desempenho é um instrumento que tem como propósito gerenciar os resultados obtidos por um funcionário em determinado período, contemplando diferentes áreas de análise, este instrumento permite transformar em dados reais o retorno que o profissional traz para a empresa com o seu empenho (MARRAS, 2005).

Entre algumas das utilidades encontradas para este sistema, o autor elenca algumas que são comumente utilizadas:

- Identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- Definir o grau de contribuição nos resultados da empresa
- Descobrir o surgimento de novos talentos na organização
- Facilitar o autodesenvolvimento dos empregados
- Fornecer *feedback* aos empregados
- Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

Uma das maiores vulnerabilidades apontadas pelo autor para este instrumento, é a alta dose de subjetividade que o mesmo carrega pois o julgamento é promovido por outro ser humano, sujeito a interpretações equivocadas.

Os campos que geralmente as organizações avaliam são os resultados promovidos pelo esforço no trabalho, o campo do conhecimento e o do comportamento, onde a empresa mensura os valores, as atitudes e os comportamentos do empregado, relacionando-os com a cultura da empresa e com as expectativas da função que o mesmo exerce.

Em decorrência da complexidade dos empregos hoje em dia, é irreal presumir que apenas uma pessoa poderá se responsabilizar pela avaliação de um empregado, por isso um dos métodos utilizados para esta avaliação é o método 360°, este é um método altamente democrático e participativo e exige uma estruturação bem definida da empresa. Neste modelo, o avaliado é submetido a avaliações de diversos públicos, não se restringindo a percepção de apenas um indivíduo. Os avaliadores podem ser de qualquer nível de interação do indivíduo, superiores, pares, clientes, fornecedores, etc. O método possui este nome, justamente pela amplitude de participação dos atores. (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003)

Considerando a importância das ferramentas de RH, é fundamental que elas estejam em sincronia para o resultado seja o melhor possível, por isso além da avaliação do desempenho ser um instrumento que possibilita o *feedback* para o funcionário é importante que a empresa disponibilize oportunidades para que o funcionário possa desenvolver os seu pontos fracos. Sendo assim as ferramentas de treinamento e desenvolvimento devem estar alinhadas com a necessidade da empresa e do funcionário.

Segundo Marras (2005), treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes (CHA) relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho. O treinamento produz um estado de mudanças no CHA de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica, pode se moldar para os interesses de ambos, tanto empresa ou colaborador.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que a razão primordial para as empresas realizarem treinamentos é para elevar os CHA's dos novos colaboradores a um nível satisfatório e à medida que os colaboradores permanecem na empresa, oferecem-lhes novas oportunidades para adquirir novas competências. Estes também defendem a ideia de que para existir redução de rotatividade, aumento de produtividade, melhora na moral do funcionário, menores custos em recrutamento, facilitação no aprendizado e redução de ansiedades de novos funcionários as empresas devem promover um processo de orientação aos novos funcionários.

Os objetivos do treinamento se distinguem em dois tipos, específico e genéricos. Entre os objetivos específicos mais importantes destacam-se a formação do profissional, especialização e reciclagem. Já entre os objetivos genéricos destacam-se o aumento da produtividade, aumento direto da qualidade, incentivo motivacional, otimização pessoal e organizacional e atendimento de exigências das mudanças. (MARRAS, 2005)

A abrangência dos objetivos do treinamento divide-se em dois aspectos: aspecto técnico, que vai submeter sua programação a cada setor específico da empresa em que o treinamento será aplicado, principalmente no que diz respeito ao conteúdo, e resultados esperados. Aspecto comportamental que objetiva um padrão de comportamentos e atitudes esperados pela organização e seus colaboradores. O alinhamento destas esferas deve ser muito afinado, para que ambos os lados se beneficiem com o investimento no conhecimento.

Para se manter competitivo o profissional deve estar sempre atento as oportunidades de se autodesenvolver constantemente e a empresa deve fornecer de maneira formal ou informal ferramentas que possibilitem o alcance deste objetivo, tais como: palestras, *workshops*, debates, leituras programadas, seminários, etc. (MARRAS, 2005)

2.5 CARREIRAS NA ERA DO CONHECIMENTO

Uma das coisas mais certas da vida é que tudo é passageiro, esgotável ou se transforma. Assim é com as expectativas de uma pessoa, assim são os conhecimentos que adquirimos ao longo da vida. Presumir que será assumida uma mesma postura ao longo de toda a nossa vida é muita pretensão em um ambiente tão instável quanto o que é encontrado nas organizações de hoje.

As pessoas mudam de interesses ao longo da vida, os focos são diferentes a cada etapa concluída. Ao entrar no mercado de trabalho, as pessoas estão ávidas por conhecimento, entusiasmadas com a ascensão rápida, em busca de reconhecimento e independência financeira. A partir do momento que se conquista estes objetivos o foco muitas vezes é voltado para a família, para o convívio social, participação em sociedades filantrópicas, entre outros. Quando não se opta por uma mudança radical de carreira, começar tudo novamente em outro ambiente para encontrar o valor que se buscava no início.

A própria inserção da mulher no mercado de trabalho proporcionou uma revolução nas opções dos indivíduos. A participação dos homens em tarefas que antes eram exclusivamente das mulheres, como a dedicação ao lar e aos filhos, se tornou frequente, assim como a participação das mulheres em tarefas exclusivamente dos homens. Entrando no século em que nomeada a primeira mulher presidente no Brasil, quebram-se barreiras culturais, ampliando a diversidade no mercado de trabalho.

Este contexto altamente diversificado instiga a repensar os antigos métodos, assim é nas áreas de conhecimento e tecnologia. Somos incentivados a questionar tudo o que é tomado como verdadeiro, de modo a criar novas opções para realizar nossas tarefas habituais.

Baylin (2006, apud DUTRA 2010) defende que o desafio das organizações está em encontrar meios para balizar as necessidades neste mundo altamente variável.

Conhecendo esta variabilidade do mercado e produtos, por ele oferecidos, Costa (2010b) reforça o novo significado do colaborador, que ao invés de ser avaliado pelo que produz, é reconhecido pelo valor que agrega ao produto final. É sabido que a era da tecnologia faz com que todo conhecimento se torne obsoleto com uma rapidez incalculável, um exemplo são os aparelhos telefônicos. Quem diria a oito anos atrás que existiria vídeo-chamada, acesso à internet, *pen drive*, entre outros, em um micro aparelho que custa o equivalente ao mesmo aparelho, que na época apenas fazia uma chamada normal?

O autor afirma que os colaboradores que são capazes de agregar valor ao produto final são chamados de **trabalhadores do conhecimento** (COSTA, 2010b). A linha de produção que antes era composta por inúmeros trabalhadores, hoje é substituída apenas por um trabalhador que possui a competência técnica para operar e programar um robô que irá realizar o trabalho de dezenas de outras pessoas. Este tipo de colaborador não é avaliado pelo tempo de trabalho que ele dedica, mas à criatividade, especialidade, conhecimento que ele pode agregar a atividade. A solução para o problema identificado na empresa pode surgir no momento de lazer com a família, desta forma o trabalho acaba tendo um vínculo maior com o indivíduo, que deve estar altamente comprometido com o fim e realizado com a especialidade que desempenha.

2.6 CARREIRA EM Y

Para suprir a necessidade do desenvolvimento tanto da carreira gerencial quanto a carreira técnica, estudiosos desenvolveram um modelo de gestão de carreira que permite equalizar as necessidades das pessoas que possuem perfil de gerenciamento de equipes e daquelas que preferem desenvolver-se de modo horizontal, especializando-se em uma determinada profissão.

Conforme Dutra (2010), a complexidade das operações, permitiu a ampliação do espaço da carreira técnica ou funcional, com a mesma valorização de uma carreira gerencial. A necessidade da valorização deste tipo de atividade se tornou mais evidente na era do conhecimento, como já mencionado anteriormente. Pessoas capazes de agregar valor ao

produto, criando alternativas de forma criativa, simplificando as operações e reduzindo custos, devem ter o seu espaço reconhecido tanto quanto aqueles que gerenciam os processos.

O autor define a carreira em Y ou carreira paralela como:

Uma sequência de posições que uma pessoa pode assumir dentro de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza técnica e/ou funcional e outra de natureza gerencial, sendo garantido em ambas as direções o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa. (DUTRA, 2010, p 118)

Não se pode confundir o conceito de carreira paralela com uma atividade dupla, por exemplo, um profissional que desempenha o seu papel em uma organização durante o dia e presta consultoria nos finais de semana. A principal característica da carreira paralela é o braço gerencial e o braço técnico ou funcional. Este modelo tem sido utilizado como uma solução para conciliar as necessidades das organizações e de pessoas com funções especializadas e foi retomado pelas organizações nos últimos anos.

As carreiras paralelas foram amplamente estudadas nos anos 70, principalmente nas áreas de eletrônica e química fina, mas com a diminuição dos investimentos nos setores de tecnologia nos anos 80 este modelo perdeu força. Nos anos 90 com a reabertura do mercado e ampliação das necessidades tecnológicas, se viu necessário segmentar novamente as estruturas de carreira de modo a beneficiar os especialistas não somente da área de tecnologia, mas também dos setores industriais e funcionais.

Segundo Dutra (2010) a adaptação ao modelo depende muito do grau de desenvolvimento da organização, da cultura, da maturidade e principalmente da flexibilidade da mesma na gestão de pessoas. A segmentação das funções gerenciais das técnicas evita a duplicidade de lideranças. Permite o foco em atividades que realmente irão gerar valor ao produto final, alavanca o desenvolvimento tecnológico da empresa por investir o conhecimento de forma adequada, além de garantir o reconhecimento e status que ambos perfis exigem.

A ausência desta segmentação muitas vezes força o indivíduo especialista a desempenhar funções gerenciais que não estão de acordo com o seu perfil e expectativas, gerando conflito entre as equipes, organização e outros, pela falta de compreensão das partes. Podendo ocasionar desvirtuação do propósito final, retardando o desenvolvimento da organização e dos talentos do profissional. Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 185) exemplifica este contexto com a seguinte colocação:

Uma das ironias das empresas no passado era que os engenheiros cientistas e profissionais mais bem sucedidos muitas vezes eram promovidos para cargos gerenciais e removidos da sua área de especialização. Em vez de trabalhar naquilo que eles sabiam fazer, eram guindados a um cargo que muitas vezes não entendiam e do qual frequentemente não gostavam.

A solução para este problema foi a criação de um modelo que permitisse flexibilidade para aqueles que podem ser bem sucedidos independente da carreira que pretende seguir. Uma das formas mais básicas de apresentação deste modelo de carreira em Y se caracteriza por segmentar-se em uma base, comum para todas as carreiras, dois braços, um para a carreira gerencial e outro para a carreira técnica. Os dois braços reforçam a equalização dos cargos gerenciais e funcionais.

Segundo Dutra (2010), a base da carreira em Y tem uma característica funcional ou técnica, uma vez que deve ser o início da carreira, a entrada o profissional na estrutura hierárquica, podendo optar por ambos direcionamentos. A extensão de cargos, funções neste período, irá variar de acordo com a complexidade das atividades da organização e da estratégia adotada e a quantidade de posições poderá ser influenciada de acordo com o padrão utilizado no mercado para posições da mesma categoria.

O braço técnico ou funcional caracteriza-se por proporcionar um horizonte de desenvolvimento em uma especialidade, estimula a permanência nas atividades podendo buscar espaço na estrutura hierárquica de forma horizontal, ou seja, focando nos seus talentos específicos. O braço técnico deve proporcionar o mesmo nível de *status*, relação política e remuneração que o braço gerencial, não precisando ser necessariamente simétricas.

O braço gerencial é caracterizado por compreender as carreiras de liderança. As posições gerenciais da carreira paralela devem estar de acordo com os demais modelos de carreira em termos de remuneração, benefícios, autonomia, assim como também devem estar de acordo com as posições ocupadas nas carreiras técnicas. A carreira gerencial deve deixar claro as responsabilidades, os níveis de exigência e as expectativas das atividades, sob pena de haver relutância por parte dos colaboradores na opção entre carreira gerencial e técnica.

Como vantagens para a empresa na carreira em Y o autor destaca os seguintes aspectos:

- Maior flexibilidade para compor e organizar as trajetórias de carreira numa mesma estrutura.

- Ampliação de espaço para o desenvolvimento e ascensão de diferentes grupos de profissionais. Abrangendo o maior número possível de habilidades e competências. Característica importante para empresas com alto grau de complexidade.
- Estimular o desenvolvimento e formação de profissionais e equipes multidisciplinares, com a valorização adequada àqueles engajados nos objetivos da organização.
- Garantir a equidade entre as duas trajetórias profissionais, garantindo a valorização dos profissionais com perfis diferentes, gerencial e técnico, de modo a proporcionar comprometimento com as competências organizacionais.

Como vantagens para a pessoa:

- Ampliação das opções de trajetória profissional.
- Mobilidade em qualquer momento da carreira sem prejuízo das competências investidas.
- Segurança nos investimentos na carreira.

Cabe salientar que independente do modelo utilizado, a questão cultural, maturidade da organização e aceitação dos profissionais são fatores que influenciam diretamente no sucesso do modelo utilizado. É fundamental que exista clareza na divulgação dos processos utilizados pela gestão de pessoas. Baseando-se nestes conhecimentos é possível identificar algumas premissas que são fundamentais para que o modelo de carreira em Y obtenha os seus melhores resultados.

O principal vínculo que deve ser feito, para alinhar as expectativas deste modelo, é com a equidade entre os braços gerenciais e técnicos. Existe uma tendência a valorizar mais a carreira gerencial do que a técnica por questões de cultura, por muitos anos o chefe sempre foi considerado o topo da hierarquia, hoje o especialista pode ser o par do chefe neste modelo de carreira. Esta equidade garante que nenhum dos lados experimentará o sentimento de perda por opção de uma trajetória. O topo da carreira de ambos os braços devem se equivaler em termos de responsabilidade, remuneração e benefícios. Esta equivalência permite um vislumbre amplo para ambos os profissionais e principalmente para o que opta pela carreira técnica.

Os critérios de ascensão devem ser claros e objetivos para todas as trajetórias da carreira, independente da atividade a ser utilizada, e devem apresentar equilíbrio com as demais atividades em demais modelos. Desta forma não haverá injustiça na segmentação dos cargos. É papel dos gestores orientar e informar os colaboradores dos processos de ascensão, motivando os mesmos a buscar este desenvolvimento.

Dutra (2010) Afirma que a carreira paralela deve também proporcionar aos colaboradores a liberdade de opção dos projetos a serem desenvolvidos para garantir o aproveitamento do talento do indivíduo. Neste aspecto reside um dos maiores dilemas da carreira em Y, que contempla o alinhamento de interesses individuais com os da organização. A falta de espaço político para os profissionais que optam pela carreira técnica têm sido uma das maiores problemas identificados neste modelo.

Se a organização não está preparada para proporcionar aos profissionais programas de desenvolvimento, espaço político, desafios novos, um grande risco que se corre é preparar os profissionais altamente qualificados para perdê-los para o mercado. Um grande desafio das organizações hoje é identificar estes talentos e procurar alternativas para retê-los pelo maior tempo possível.

2.7 COMO RETER TALENTOS?

Mesmos nas empresas mais eficientes em gestão de pessoas, os funcionários consideram que há pouco estímulo para continuar a trabalhar na empresa. Uma grande vantagem das empresas colocadas no topo da preferência por seus funcionários quando se fala em gestão de pessoas, é a capacidade de atrair e reter talentos. Porém é preciso considerar que a gestão de talentos ainda não é considerada o ponto mais forte da administração de pessoas, mesmo quando se leva em conta o grupo das companhias mais notáveis. (MADUREIRA, 2006)

O tema “retenção de talentos” ainda é novo e muitas empresas, não estão preparadas para lidar com o assunto. Boa parte delas, ainda encara a manutenção de funcionários qualificados de um ponto de vista quase exclusivamente financeiro. A principal atitude, neste sentido, é a premiação com bônus àqueles que apresentam o melhor desempenho. Embora esta prática seja bastante difundida, ela não é suficiente para reter talentos.

O Primeiro passo para mudar é considerar os recursos humanos como estratégicos, só então a organização se mostra realmente preocupada em retê-los. O que provavelmente seja necessário para segurar as pessoas de qualidade e cuidar melhor de quesitos como carreira e desenvolvimento. Ou seja, ver se ali há de fato oportunidades de desenvolvimento profissional do funcionário. É interessante observar que há uma relação direta entre sucesso da gestão de pessoas e rentabilidade das companhias. Isso significa que, quanto mais engajados estão os funcionários, maior será a produtividade e a consequente lucratividade da organização. (MADUREIRA, 2006)

Conforme Costa (2010a) a Gestão de Talentos justifica-se porque o fator essencial de qualquer organização é o talento. A qualidade de seus colaboradores é o seu verdadeiro diferencial competitivo. Onde as pessoas são a diferença e a Gestão de Talentos é a estratégia. Em 1997, um estudo da McKinsey cunhou o termo: a guerra por talentos.

Mas qual a fórmula para reter talentos? Para os especialistas, não existe uma “receita de bolo” uma vez que a eficácia das ações esta diretamente relacionada com a cultura organizacional e o grau de comprometimento de alta administração. Embora os ingredientes sejam o mesmo, cada organização deve descobrir com sua própria equipe a medida certa de comunicação, transparência, treinamento, valorização do potencial e oferta de oportunidades. (MADUREIRA, 2006)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo de caso teve como objetivo identificar as principais críticas dos colaboradores ao processo de gestão de carreira de uma multinacional com diversidade cultural e ampla variedade de cargos e funções, tal como verificar possibilidades de melhorias. Para isto é fundamental a estruturação de um método de coleta e análise de informações que garantam legitimidade ao contexto a ser analisado.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Entendeu-se como adequada a utilização da metodologia de pesquisa qualitativa de natureza interpretativa através de um estudo de caso.

A pesquisa qualitativa garante uma particularidade ao ambiente e aos indivíduos que o compõem, permite um nível de realidade que não pode ser quantificado através de números e variáveis. Este método permite uma abordagem com maior profundidade, tendo em vista a subjetividade do comportamento do ser humano. Para tal pesquisa, é necessário uma estruturação prévia, mas o pesquisador tem liberdade para conduzir as teorias a serem questionadas. (MARCONI e LAKATOS, 2008)

Optou-se por um uma pesquisa qualitativa, pois a pesquisa quantitativa por si só não permite uma análise mais profunda de comportamentos e atitudes envolvidos, se resume a tabulação de dados e se utiliza de métodos estatísticos para a análise dos dados.

Segundo Yin (2010) um estudo de caso se caracteriza por contemplar fenômenos contemporâneos em profundidade, principalmente quando não está claro os limites entre fenômeno e contexto. Para se investigar um estudo de caso, é necessário múltiplas fontes de análise, principalmente por se tratar de uma situação complexa, que envolve questões históricas, culturais e ambientais.

Conhecendo as necessidades do estudo de caso, a pesquisa se deu através de entrevistas individuais em profundidade. Buscar a opinião dos colaboradores de modo direto facilita o balanceamento das idéias, impedindo as tendências de respostas automáticas, contribuindo de forma mais rica com o propósito.

As variáveis analisadas contemplaram os aspectos subjetivos do ambiente, satisfação em relação ao modelo de carreira, perspectiva de futuro, reconhecimento, transparência de critérios, apoio da empresa e dos gestores.

3.2 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO

O público analisado foi de diferentes áreas da unidade fabril, com diferenciação de cargos e gestores. Para que não existam vícios e costumes adotados por área, território e cultura é imprescindível a diversificação do público em uma organização com uma grande quantidade de processos. Inicialmente era prevista uma equalização na distribuição de cargos para a área produtiva e administrativa, devendo contemplar 4 indivíduos da administração e 4 da área produtiva. No entanto em decorrência da indisponibilidade dos colaboradores da área produtiva a amostra foi alterada contemplando mais cargos administrativos.

Na pesquisa qualitativa a amostra foi de 9 indivíduos, contemplando cargos operacionais/administrativos de base, cargos avançados - plenos e seniores- e cargos executivos intermediários das duas vertentes de carreira gerencial e técnica, sendo 3 da área produtiva e 6 da área administrativa. Da área produtiva foram entrevistados, um Trainee, um Operador Júnior e um Facilitador. Da área administrativa foram entrevistados um Trainee, um Analista Junior e um Sênior, um Assistente Técnico, um Assessor técnico e um Assessor Administrativo.

Os indivíduos entrevistados tinham pelo menos dois anos de empresa, fator fundamental considerando o período mínimo de adaptação, desenvolvimento básico e avaliação de perfil pelos gestores.

A escolha deste público deveu-se às diferentes percepções e premissas adotadas para conduções das carreiras, os funcionários se encontram principalmente na base e nas etapas intermediárias da carreira em Y e também à disponibilidade dos mesmos. Através de uma análise superficial as percepções dos colaboradores são muito diferenciadas de acordo com a posição em que se encontram no modelo de carreira, a base se caracteriza pelos cargos estritamente operacionais, de qualquer atividade, estes ainda estão buscando reconhecimento

dos colegas e da empresa, estão se adaptando às necessidades da empresa e se qualificando para ocupar funções com maior responsabilidade.

Os cargos que estão entre a base e as vertentes estão sendo preparados para funções executivas, logo existe um foco muito grande da empresa em reter estes profissionais. Os cargos que ocupam os dois braços do modelo são executivos, podendo ser tanto técnico quanto gerencial. Estes possuem um engajamento muito afinado com a empresa e são os responsáveis em garantir que todo o público abaixo deles estejam tão comprometidos com os objetivos quanto eles.

A unidade analisada possui aproximadamente 1300 funcionários efetivos sendo destes, 7% assessores, chefes, facilitadores, 20% da carreira operacional avançada e 64% da carreira administrativa e operacional em desenvolvimento. O restante que pertence ao modelo são funcionários de cargos executivos avançados, sendo 15% do braço técnico e 85% do braço gerencial.

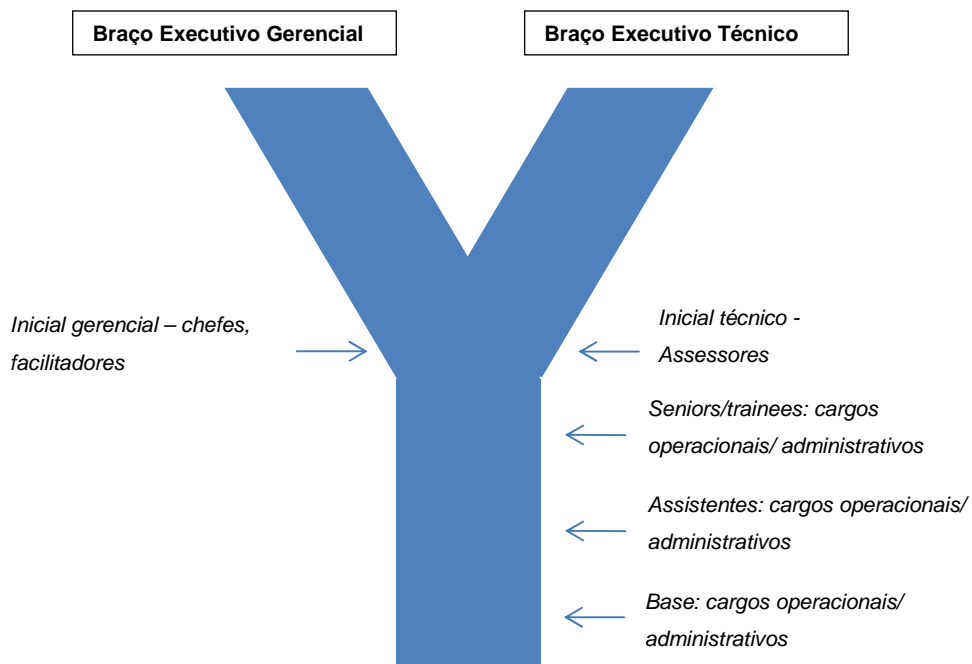


Figura 3: Público alvo Carreira em Y

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu através de pesquisa documental e entrevistas previamente estruturadas com duração de aproximadamente uma hora.

A utilização da pesquisa documental da empresa se fez necessária para embasar alguns pontos críticos apontados pelos colaboradores, esta garante a legitimidade para determinadas afirmações. Segundo Yin (2005) esta modalidade permite uma ampla cobertura de eventos, sendo exata, com informações legítimas.

A utilização de entrevistas se deve a peculiaridade de cada área, cargo e tratativas adotadas pela gestão da unidade. As questões utilizadas possuíram o intuito de aprofundar e personalizar situações próprias do ambiente de trabalho, da sensibilidade dos indivíduos da unidade. Procurou-se evitar respostas tendenciosas, mantendo uma conversação mais aberta.

Em um período de 10 dias, as entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e posteriormente transcritas para análise. Estas foram em sua grande maioria realizadas no ambiente de trabalho. Algumas sofreram interrupções, pois nem sempre foi possível parar as atividades para a execução das mesmas. Os entrevistados da área operacional se deslocaram até a área administrativa para a realização das entrevistas em salas de reunião.

Das entrevistas dos funcionários administrativos, quatro foram no local de trabalho, em intervalos oportunos que não comprometessem a rotina diária de trabalho. Uma foi realizada em sala de reunião e outra no retorno para casa dentro do ônibus da empresa. Uma das maiores dificuldades em uma empresa que trabalha com mão de obra limitada é a disponibilidade de tempo dos funcionários para realização de atividades extras.

3.4 CRITÉRIOS PARA ANÁLISE DE DADOS

Depois de encerrada a coleta de dados, foi realizada uma análise de conteúdo, de modo a explicitar as tendências adotadas nas entrevistas realizadas. A análise de conteúdo, segundo Rocha e Deusdará (2005), se caracteriza como um conjunto de técnicas que permite analisar o

conteúdo sem perder a heterogeneidade do objeto a ser estudado, mas garantindo também a objetividade em um contexto com grande variedade de textos e informações.

Em um primeiro momento as entrevistas foram analisadas separadamente, a fim de buscar padrões de comportamento nas variáveis estudadas.

As respostas foram analisadas por critérios pré-definidos, comparando as diferentes perspectivas de cada cargo e área, buscando pontos em comum e distintos das opiniões.

As perspectivas analisadas nas entrevistas são as seguintes:

- Desenvolvimento / Valorização das habilidades
- Satisfação com a carreira
- Suporte e orientação do Gestor
- Transparência e comunicação a respeito das possibilidades de evolução

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Por se tratar de um estudo realizado em apenas uma unidade da organização não se pode expandir suas conclusões às demais unidades, nem mesmo para empresas do mesmo ramo de atuação. As demais empresas podem estar em situações diferenciadas das que foram encontradas no estudo, seja quanto à cultura organizacional seja quanto à postura dos gestores. Sugere-se para próximos estudos a ampliação da amostra, assim como ampliação de unidades estudadas.

Além disto, por se tratar de um estudo dentro da organização na qual o pesquisador atualmente trabalha, o seu viés não é neutro, desta forma, muitas das percepções individuais do pesquisador advindas deste fato foram consideradas para a análise dos resultados.

Outro limitante do estudo é a diferenciação de áreas. Como este foi realizado com funcionários de 5 áreas diferentes, em uma empresa que possui dezenas de áreas, as percepções dos entrevistados não podem ser generalizadas. As críticas encontradas foram esplanadas pela maioria do público entrevistado, sendo assim consideradas relevantes para a atuação da empresa e dos gestores buscando melhorar o processo de gestão de carreira.

4. APRESENTAÇÃO DE ANÁLISE DE RESULTADOS

Um dos modelos menos comuns de carreira adotados no Brasil é justamente o modelo de carreira em Y, este exige da empresa um sistema de gestão de pessoas muito bem desenvolvido e conseqüentemente uma boa estruturação da empresa. É curioso fato da utilização deste modelo em uma empresa siderúrgica, uma vez que esta produz um produto que é basicamente uma *commodity*, que serve de matéria prima para diversos outros segmentos. A escolha do modelo deve-se, também a uma tendência do mercado. Empresas deste ramo investem fortemente em tecnologia para se tornar competitivas em nível global, fato este que além de proporcionar uma maior sofisticação no processo de fabricação, utiliza uma mão de obra altamente qualificada. Um exemplo é a indústria do aço na China, onde os operadores de máquinas são no mínimo engenheiros. A empresa em questão busca este mesmo patamar competitivo, uma vez que quanto maior a qualificação do profissional, maiores as chances de promover melhorias no processo.

Uma empresa que possui uma grande variedade de áreas, funções, gestores, perfis de colaboradores, apresenta, dentro de um mesmo modelo de carreira, variações de percepções e utilidade do mesmo. Não se pode considerar homogeneidade nem mesmo dentro de uma área, o que dirá dentro de empresa que comporta tantas disciplinas.

É possível perceber alguns pontos em comum que servem de apoio para os gestores e são cobrados de forma acirrada pela organização como um todo. As avaliações de desempenho, a necessidade de desenvolvimento constante são exemplos destas diretrizes básicas adotadas pela empresa.

4.1 DESENVOLVIMENTO E VALORIZAÇÃO DAS HABILIDADES

A metodologia de gestão de carreira envolve diversas ferramentas para o auxílio da sua execução e estas se mostram muito significativas para a percepção das competências desenvolvidas pelos colaboradores.

Todos os funcionários da empresa possuem obrigatoriamente uma matriz de capacitação essencial para execução do seu trabalho, no entanto ela não se mostra fator exclusivo para a ascensão. Os colaboradores, além de cumprir suas tarefas diárias são incentivados a se capacitar de acordo com a sua matriz, concluindo provas diversas, treinamentos, workshops, etc.

A matriz de capacitação é um apoio técnico para determinadas funções, mas não é um fator de medição de competências, desempenho e raramente é percebida pelo gestor como uma ferramenta de ascensão profissional. Por mais que o colaborador esteja com a matriz de capacitação 100%, isto não irá garantir uma evolução para um próximo estágio. Talvez a melhor função para esta matriz de capacitação seja adaptar o colaborador à cultura da empresa e padronizar requisitos mínimos para o cargo.

Grupo	Qualificações
Cultura e Estratégia	Tecnologia de Gestão
Eventos Adicionais	Workshop de Benefícios
Eventos Adicionais	Workshop de Remuneração
Gestão da Qualidade	5S
Gestão por Células e Pessoas/Equipes	<i>Gerenciando para Resultados</i>
Gestão por Células e Pessoas/Equipes	<i>Atendimento ao Cliente</i>
Gestão por Células e Pessoas/Equipes	Padrão no Atendimento Telefônico
Gestão por Células e Pessoas/Equipes	<i>Planejamento pessoal e adm do tempo</i>
Idiomas	Espanhol intermediário
Idiomas	Inglês intermediário
Informática	Outlook
Informática	Excel
Informática	Powerpoint
Informática	Word
Integração	<i>GG-Integração Área</i>
Integração	Visita a Siderúrgica
Integração	<i>GG-Integração de Executivos</i>
Liderança	Workshop de Responsabilidade Social

Liderança	<i>Flexibilidade na Diversidade</i>
Módulos de Auto-Treinamento	<i>Diretrizes Éticas</i>
Programas de Apoio aos Colaboradores	Prevenção ao Uso Drogas/Abuso Alc.
R3 - MD04 Situação de Estoque	NAVEGAÇÃO NO R/3
Recursos Humanos	Ferramentas de RH
Conceito de Qualidade	Conceitos de TQC
Meio Ambiente	Gerenciamento de Resíduos
Meio Ambiente	Sistema de Gestão Ambiental
Melhorias	MASP
Melhorias	Gerenciamento da Rotina
Melhorias	PDCA
Melhorias	Definição do Negócio
Rotina	Raciocínio Estatístico
Rotina	Elaboração do PG
Rotina	Estrutura da Padronização
Rotina	Tratamento de Falhas
Siderurgia	Curso Básico de Siderurgia (EAD)
SST Auto-treinamento	Conceitos Prevenção e Controle Perdas
Sistema de Gestão	<i>Gestão de Pessoas</i>
Teoria do Negócio	<i>Mapa de Aprendizagem</i>

Tabela 2: Matriz de Capacitação

Fonte: Interna da empresa

Tomando como exemplo, conforme tabela 2, um colaborador da área administrativa cuja principal função seja gerenciamento de ferramentas de recursos humanos, é possível perceber, que na sua matriz de capacitação constam diversos itens a respeito de rotina dentro da empresa, itens a respeito de estatística, meio ambiente, ética. São itens básicos, que a maioria das pessoas certamente já possui um conhecimento avançado sobre os temas. Tanto que até mesmo na seleção de candidatos, todos estes fatores são avaliados.

Apesar da relevância destes temas, o conhecimento profundo a respeito deles, não irá garantir a excelência do colaborador em sua atividade. Muitos dos conhecimentos e habilidades necessárias para a execução do trabalho são adquiridas *on the job*, com maturidade e experiência da pessoa, ou até mesmo fora da empresa. O aprendizado mais relevante ocorre conforme os desafios diários o demandam. Conforme a colocação de um colaborador Administrativo Junior: “O plano de desenvolvimento pessoal é informal para os administrativos. Temos uma matriz de capacitação a ser cumprida para a nossa atividade,

compostas por provas de segurança, técnicas, etc.” Logo, a matriz de capacitação em si não é considerada um grande avanço para o desenvolvimento dos colaboradores.

Além das matrizes de capacitação destinadas a cada função, existem também outras ferramentas que servem de apoio aos colaboradores e gestores. Anualmente é realizada uma avaliação de desempenho individual através de dois modelos de ferramentas, sendo uma para os administrativos e operacionais, Avaliação de Desempenho individual, e outra para os cargos executivos, avaliação de competências 360°. A utilização destas ferramentas permite um contato mais direcionado ao desenvolvimento do colaborador. Desta forma, pelo menos uma vez por ano o colaborador terá retorno do trabalho que está sendo desenvolvido, observando oportunidades de melhoria, tanto técnicas quanto comportamentais. Segundo Marras (2005) este é um método altamente democrático e participativo onde o avaliado é submetido a avaliações de diversos públicos, não se restringindo a percepção de apenas um indivíduo.

A forma de avaliação dos executivos é bem diferente da forma de avaliação dos demais colaboradores. Existe uma estruturação maior para avaliar o desempenho dos executivos, que compreende, além das percepções dos públicos comuns a todos, a avaliação de competências. Em cima do resultado é montado um plano de ação, que envolve uma série de atividades para que se tenha resultado nos diferentes critérios avaliados, sejam eles motivação, segurança, trabalho em equipe, entrega, etc.

Através das entrevistas feitas com os colaboradores é possível identificar, que na maioria dos casos, as ferramentas servem como um padrão formal para a avaliação, que buscam minimizar as possibilidades de erro de percepção dos gestores. Isto vale inclusive para a pesquisa de clima na organização, realizada anualmente, que serve para avaliar a percepção dos colaboradores frente à sua gestão.

Além destas formas de devolutivas, também é uma prática comum nas áreas a utilização do *feedback* em demais situações que exigem uma atuação mais pontual. Esta prática de *feedback* é vista como a maneira mais coerente de manifestar o desempenho real do colaborador, ressaltando os pontos positivos alcançados e atuando efetivamente naquilo que pode ser melhorado quando o momento exige. O grande problema ocorre quando os gestores não estão presente ou capacitados o suficiente para garantir a orientação no momento necessário.

Estas atuações servem como um norte aos colaboradores, permitindo uma possibilidade de melhorar as questões que prejudicam o desenvolvimento como profissionais dentro da empresa. No entanto, não basta mostrar ao colaborador o que ele deve desenvolver se não são proporcionadas oportunidades que testem as suas habilidades e competências. A rotina diária nem sempre envolve oportunidades que tornem esta evolução possível, por isso, algumas áreas oportunizam ao colaborador o envolvimento com projetos alheios à rotina, que proporcionam conhecimento de outras áreas e outras atividades que possam contribuir substancialmente com as aptidões técnicas e principalmente comportamentais. Estas oportunidades variam muito de área para área, conseqüentemente, de gestor para gestor. Este deve estar sensibilizado com a necessidade dos seus subordinados para que as oportunidades estejam alinhadas com a aspiração dos mesmos.

Existe uma cobrança muito forte por parte da empresa para desenvolver os colaboradores, as ferramentas, em sua maioria, foram adaptadas para garantir que os profissionais estejam sempre à frente do mercado, que a excelência nas funções seja plena em todos os aspectos. Que dentro da organização sejam formados os melhores profissionais e que os mesmos estejam comprometidos com a necessidade de agregar tecnologia, resultados e conhecimento pelo menor custo e tempo possível. A expectativa de quem entra na empresa é que o entusiasmo empreendido em se tornar um profissional que agrega valor com alto nível de conhecimentos relevantes, seja reconhecido com a mesma intensidade.

Conforme colocação do colaborador Administrativo Junior: “a empresa incentiva diversas atividades, mas não reconhece em termos formais”. Esta característica dificulta a retenção de talentos que são estratégicos para a empresa.

Retomando o conceito que Costa (2010b) havia descrito, os colaboradores devem ser reconhecidos pelo valor que eles conseguem agregar ao produto final, ao invés daquilo efetivamente produzido, sendo assim os trabalhadores do conhecimento. O autor afirma que o verdadeiro diferencial competitivo de uma empresa é a qualidade dos seus profissionais.

Madureira (2006) afirma que a eficácia das ações da empresa esta diretamente relacionada com a cultura organizacional e o grau de comprometimento de alta administração. Embora os ingredientes sejam o mesmo, cada organização deve descobrir com sua própria equipe a medida certa de comunicação, transparência, treinamento, valorização do potencial e oferta de oportunidades.

4.2 TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO A RESPEITO DAS POSSIBILIDADES DE EVOLUÇÃO

Retomando uma das sequencias de processos que merecem uma breve análise é a sequencia adotada para a avaliação de desempenho e pesquisa de clima. Logo após a realização da avaliação de desempenho individual é realizada a pesquisa de clima. Estas ferramentas foram desenvolvidas para a organização como um todo e buscam principalmente, indicadores de satisfação do colaborador com a empresa e com a gestão e vice versa. A ordem de realização de avaliações possui um fundamento, pois as chances de vir uma resposta negativa quando um colaborador possui dúvidas a respeito dos procedimentos é muito maior se não existe a oportunidade de esclarecimentos. Este fato justifica um dos princípios que deve ser adotado pela empresa para uma boa relação, a comunicação e transparência.

O diálogo entre empresa e funcionário deve ser aberto para que facilite a projeção do funcionário num plano maior. Uma das maiores dificuldades encontradas para aqueles que estão começando e desenvolvendo uma carreira na empresa é justamente saber o ponto de chegada e como chegar lá.

Através dos planos de estágio e trainee, esta comunicação é muito frequente e estimulada pela empresa, com algumas distinções, o estagiário, por exemplo, cumpre dois anos de permanência e existe a chance de aproximadamente 30% de desligamento da empresa enquanto o trainee já é considerado funcionário.

Tomando os trainees como exemplo, percebe-se uma grande diferença entre as visões dos trainees dos demais funcionários. Eles sentem-se seguros a respeito do seu futuro dentro da empresa, percebem abertura para discussões que poderão garantir uma ascensão mais rápida. Frequentemente a sua visão a respeito da empresa é altamente otimista. Fato este pode estar vinculado ao nível de informação que lhes é passado através dos inúmeros programas de desenvolvimento e acompanhamento.

Os demais funcionários que compõem o quadro inicial de carreira, em grande maioria, desconhecem o sistema. Desta forma percebe-se uma postura conservadora da empresa em relação à divulgação de informações a respeito da carreira. Esta se pronuncia em determinados momentos, quando questionada a respeito. Isto fica evidenciado em uma colocação feita por um colaborador:

A empresa não omite a informação caso questionada, por exemplo, em uma pesquisa de opinião o RH foi questionado e na sequência realizaram uma palestra, mas direcionada a cargos, funções, qual a hierarquia, não mencionaram o que precisava para chegar ao próximo passo. Nem falaram o que é pré-requisito, até porque se divulgarem isso, todo mundo que quer crescer vai pensar que basta aqueles pré-requisitos para o próximo passo, o que não é bem assim, exige-se competência, experiência, aspectos de perfil, merecimento, etc.” Administrativo Sênior

Com isto, percebe-se uma distância muito significativa entre a área de Recursos Humanos e os funcionários no que diz respeito a esclarecimentos a respeito da carreira, não existe uma pró-atividade neste aspecto, talvez até para preservar os critérios subjetivos envolvidos na questão.

Independente da postura da empresa, a expectativa de quem trabalha nela, é de que a iniciativa da valorização do funcionário parta de cima. Um funcionário que passa a vida inteira apenas cumprindo a sua tarefa, seguindo um mesmo padrão, sem executar nenhum projeto que o exponha aos gestores, raramente terá o reconhecimento por tempo de empresa. De forma geral, o que se percebe é que não basta ser muito bom cumprindo as suas tarefas, é fundamental fazer algo a mais.

Em contrapartida, é possível verificar uma segurança maior dos executivos em relação às oportunidades de carreira, talvez o grande responsável por isto seja o esforço dedicado a avaliar, orientar e auxiliar no desenvolvimento das suas competências. O diálogo entre empresa e executivos é com maior frequência, estes são cobrados constantemente por melhorias, o que não acontece com cargos mais operacionais. Um dos indicadores são as próprias respostas dos entrevistados, aqueles que são executivos possuem uma visão muito mais clara a respeito dos critérios adotados.

Tendo em vista questões como esta, é possível chegar à conclusão que o diálogo com a empresa é fundamental para que as estas lacunas de informação sejam preenchidas, de modo a assegurar o comprometimento do colaborador a longo prazo, e para isso o gestor deve estar ciente desta responsabilidade. “(...) é fundamental que os gestores sejam capacitados a abrir diálogo com seus subordinados a fim de ouvir as suas expectativas com relação à sua carreira para os próximos anos.” (COSTA, 2010c, p. 145)

4.3 SUPORTE E ORIENTAÇÃO DO GESTOR

O gestor possui um dos papéis mais importantes dentro da gestão de carreira dos colaboradores que estão sob sua supervisão. Ele é o responsável por estar sempre atento se o colaborador está trabalhando na atividade certa, com o nível de produtividade adequado, com a inspiração necessária e cumprindo com o esperado. “Para ajudar os funcionários a atingir seus objetivos na carreira, os gerentes e profissionais de RH devem conhecer os estágios pelos quais se passa no desenvolvimento de uma carreira e o que se deveria fazer para obter sucesso” (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003, p. 197)

Conhecendo esta necessidade, a empresa proporciona para os executivos da carreira gerencial uma preparação intensa para gestão de pessoas. Através de cursos específicos, mapeamento de competências, plano de ação para melhorias, etc. No entanto, alguns dos encarregados de equipe, não recebem esta preparação, ou até mesmo são considerados chefes estando em cargos técnicos e com perfil para cargo técnico.

É fato que todos os gerentes possuem uma capacitação notável e exemplar para o gerenciamento e estes são responsáveis por equipes enormes, em média, 50 funcionários por gerente. Considerando estes números a probabilidade de realizar uma análise adequada das necessidades de cada colaborador é inviável. Aqueles que estão em posições de facilitadores, chefes e assessores são os verdadeiros responsáveis por acompanhar diariamente os funcionários e reportar os acontecimentos ao superior. São eles que irão identificar o empenho do funcionário e identificar se o mesmo está enquadrado adequadamente à função.

Grande parte dos gestores está ciente dos questionamentos dos seus subordinados e proporcionam abertura ao dialogo de diversas formas. Nas áreas mais técnicas que envolvem um conhecimento mais relevante para a execução da atividade, existe um nível de confiança muito alto entre gestor e subordinado. O grande problema reside quando não há confiança no trabalho do funcionário, conseqüentemente, o dialogo se torna restrito, aumentando o nível de insatisfação dos dois lados. Situações como esta são mais comuns em áreas mais operacionais, relatada por dois gestores que participaram da entrevista.

4.4 SATISFAÇÃO COM O MODELO DE CARREIRA

Analisando a figura abaixo, é possível perceber que o modelo de carreira propõe uma equidade entre as carreiras técnicas e gerenciais. Esta equidade deve envolver questões políticas, salariais e de responsabilidades.

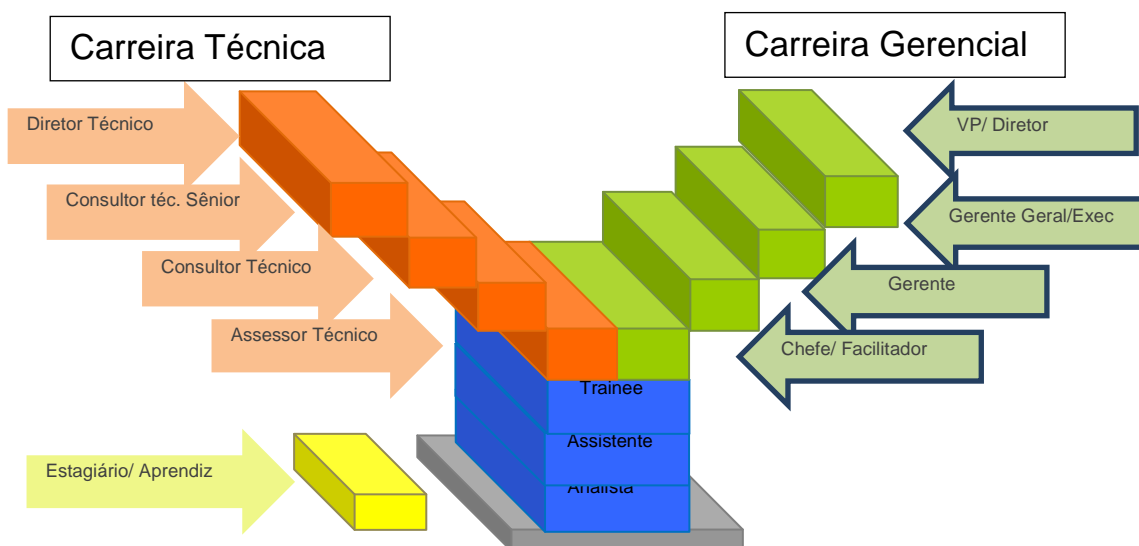


Figura 4: Composição de cargos na Unidade

Fonte: Elaborado pelo Autor

Esta equidade propõe um ideal para todos os perfis de colaboradores, cria oportunidades que nem sempre são possíveis nos demais modelos de carreira. Conforme citado por Dutra (2010), o formato em “Y” garante, em um estágio mais maduro da carreira, a opção pela área técnica com a mesma legitimidade de uma carreira gerencial.

Quanto à equidade de responsabilidades, poder político, não há dúvidas que a empresa garante este equilíbrio, um colaborador que exerce o cargo de gerente possui as mesmas condições de um colaborador que exerce o cargo de consultor. O mesmo vale para os cargos de assessores *versus* chefes.

A diferença que pode ser observada nas trajetórias de ascensão nas carreiras é referente à distribuição das oportunidades de alcançar um ponto mais alto no modelo. As colocações dos colaboradores abaixo e a distribuição numérica nos cargos fortalece esta percepção.

É muito mais difícil se destacar em uma carreira técnica do que em uma gerencial. Demoramos a ser reconhecidos, por maior que sejam os nossos esforços. Podem até serem "competências" diferentes, mas as competências técnicas aparentemente possuem um valor menor que as competências de gestão. (Administrativo sênior)

A meu ver a carreira técnica exige um esforço individual muito maior para que se tenha sucesso. As habilidades técnicas exigem um tempo maior para desenvolvê-las do que habilidades de gestão (Administrativo Júnior)

Na carreira técnica se chega a consultor, que equipara com o gerente. Na Gerencial você pode chegar à vice-presidência. Nas fases iniciais do modelo em y se tem as mesmas oportunidades. (Assessor Administrativo)

Existe uma equivalência em termos de distribuição de carreira técnica e gerencial, são 57 funcionários que estão na carreira gerencial e 66 na carreira técnica, conforme **Gráfico 6**. Por se tratar de uma empresa que exige tecnologia avançada, os cargos são bem desenvolvidos e exigem uma multidisciplinaridade por parte dos funcionários. A existência de pessoas com conhecimento técnico avançado se faz essencial para que os processos sejam executados conforme a expectativa do setor.

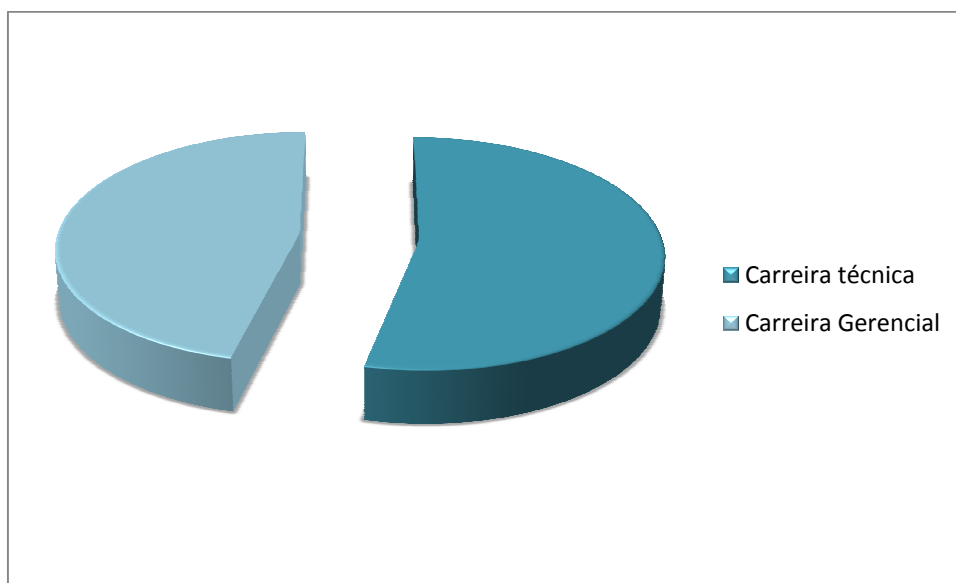


Gráfico 5: Colaboradores na Carreira Técnica x Carreira Gerencial

Fonte: Elaborado pelo Autor

A grande disparidade que é possível notar é ao avaliar o **Gráfico 7**, que distribui dentro da empresa os cargos designados à carreira gerencial e os cargos designados à carreira técnica.

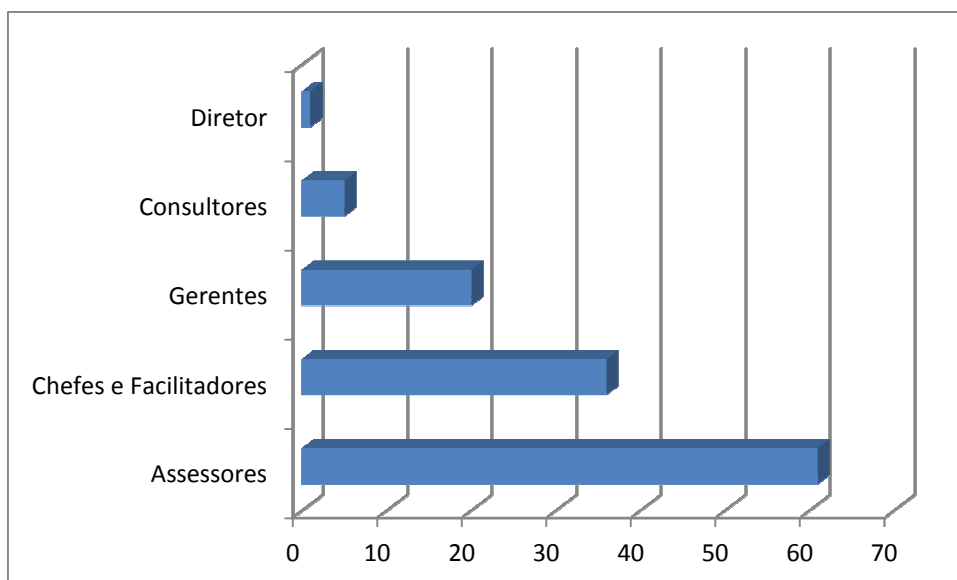


Gráfico 6: Distribuição cargos nas Carreiras

Fonte: Elaborado pelo Autor

Ao observar o gráfico, é possível perceber que os cargos que compõem a carreira gerencial (diretor; gerentes, chefes e facilitadores) seguem uma distribuição normal, no formato de uma escada e estão melhor distribuídos em relação aos da carreira técnica. Nas fases mais avançadas do modelo, é possível perceber a maior disparidade de distribuição. A carreira técnica assume 15% dos cargos avançados, enquanto a carreira gerencial assume 85%.

Os cargos que compõem a carreira técnica (assessores e consultores), por sua vez, apresentam um número bem significativo de profissionais na fase inicial da carreira técnica. Muitos destes executam no seu dia a dia, funções de liderança dentro de áreas que exigem um conhecimento mais específico, sendo assim, assumem o papel de orientadores para os demais funcionários, independente da nomenclatura do seu cargo. Esta é uma das falhas mais comuns dentro do modelo. Assessores assumindo o papel de chefe, alguns sendo “promovidos” a chefes após adquirir as habilidades necessárias.

Dutra (2010) aponta como um dos maiores problemas da carreira em Y, a disparidade entre as carreiras, onde aqueles que optam pela carreira técnica, às vezes são tratados como cidadãos de segunda classe ou pessoas da carreira gerencial que não deram certo. A dificuldade de ascensão pode estar relacionada a este tipo de analogia. Onde os profissionais que hoje estão na carreira técnica, apenas as ocupam por não possuírem as habilidades necessárias para a carreira gerencial.

A empresa se pronuncia nestes casos afirmando que os cargos de assessores em determinadas áreas levam esta nomenclatura em decorrência da limitação da estrutura matricial. Que permite a existência de um gerente, “x” chefes e os demais colaboradores.

Apesar de estas constatações serem realidade em determinados ambientes, não é adequado estender à empresa como um todo, pois a mesma oportuniza possibilidades de troca entre um braço e outro. Se o colaborador em determinado momento sente-se insatisfeito com a carreira que está seguindo, existem ferramentas e sistemas que permitem mobilidade para outras carreiras, tal como a ferramenta de **Histórico Profissional e Aspirações** e o sistema de **Recrutamento Interno**.

Na ferramenta de **Histórico Profissional e Aspirações** é possibilitada uma projeção de áreas que são do interesse do colaborador e tanto o RH quanto o gestor podem verificar se o colaborador tem experiência para assumir outro papel dentro da empresa.

Já o sistema de **Recrutamento Interno**, possibilita a mobilidade entre as áreas quando existem vagas para tais. Os candidatos são submetidos a avaliações de perfil e interesses para identificar a possibilidade de troca de área.

De modo geral a empresa está atenta para as mudanças do contexto de gestão de pessoas e de carreira, isto fica explícito na colocação de um colaborador.

Quando entrei, há 15 anos atrás, a empresa não tinha um modelo estruturado , dependia muito das lideranças(..).
(...)Hoje eu acho que modelo é adequado, a minha única consideração é referente á regra do jogo. Às vezes o teu momento, por entendimento próprio, pode ser diferente do tempo que a empresa quer. Neste sentido a empresa poderia melhorar a percepção do momento que a pessoa vive, determinando o curso correto. Às vezes o próximo passa no modelo não é o que a pessoa quer. Eu acho que a empresa melhorou muito com o modelo da carreira y, a empresa está atenta para estas coisas.
Facilitador Operacional

Por mais que exista a preocupação em alinhar as necessidades das pessoas às necessidades da empresa a falta de sensibilidade da empresa, ou do gestor pode ocasionar insatisfações por parte dos colaboradores. Abaixo estão relacionadas as principais críticas dos funcionários ao processo de gestão de carreira em Y na unidade estudada.

- O Processo de Desenvolvimento não está vinculado à necessidade dos colaboradores e sim ao cargo;
- Limitação de competências gerenciais daqueles que estão avaliando os funcionários no dia a dia;

- Limitação de oportunidades que visam desenvolver outras competências que são do interesse dos colaboradores dentro da empresa;
- Falta de percepção da empresa em relação às necessidades de crescimento do colaborador;
- Critérios para ascensão não são claros, falta de transparência nos esclarecimentos aos colaboradores;
- Distância entre o RH e os funcionários;
- Disparidade de possibilidade de ascensão para a carreira técnica, colaboradores desta área tem maiores dificuldades para obter reconhecimento;

Não se tem como pretensão a realização de uma análise conclusiva a respeito do modelo de gestão de carreira atual, nem mesmo implementação imediata de tratativas para adequar o modelo às críticas dos funcionários, uma vez que estas podem estar limitadas a situações pontuais da unidade. Fomenta-se desta forma um questionamento em cima das oportunidades de melhorias para sanar as necessidades de partes envolvidas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de carreira em Y é um modelo que permite uma ampla variedade de especialidades e o sucesso da sua implantação varia de acordo com a maturidade da organização e flexibilidade da sua gestão de pessoas Dutra (2010). A empresa estudada com seus 110 anos de existência e alto nível de gestão de pessoas viabiliza este modelo, garantindo a possibilidade de ascensão para todas as carreiras.

A proposta de equidade de responsabilidades para ambos os braços, técnico e gerencial, é uma prática da empresa, no entanto os profissionais que estão em uma carreira técnica enfrentam uma maior dificuldade de amadurecimento dentro do modelo.

De modo geral o modelo está adequado às necessidades da empresa e dos colaboradores, as vantagens do modelo beneficiam um público maior em relação a modelos tradicionais de carreira, mas existem oportunidades de melhoria. Desta forma a empresa poderá tomar uma postura de modo a melhorar as expectativas com as seguintes tratativas:

- Possibilitar a participação dos colaboradores em assuntos que demandam maior responsabilidade e que sejam do seu interesse. Mesmo sabendo que as áreas trabalham com orçamentos limitados, muitas vezes impossibilitando o reconhecimento em termos salariais para os funcionários, também é possível aproveitar a capacidade dos mesmos para engajá-los em projetos que sejam do seu interesse, viabilizando um crescimento mútuo e oportunizando novas experiências em possíveis áreas do seu interesse.
- Reavaliar os critérios utilizados para a ascensão em uma carreira técnica. Disponibilizar recursos para especialização daqueles que estão nesta carreira são premissas que podem ser adotadas para o amadurecimento do braço técnico dentro da empresa. Um profissional que tem subsídio da empresa para investir no seu potencial intelectual poderá agregar maior resultado à empresa alavancando o desenvolvimento tecnológico.
- Fortalecer a comunicação entre empresa e colaboradores. Foi possível identificar que existe um esforço muito grande para manter os profissionais em um estágio mais avançado da carreira ou em cargos estratégicos e aqueles que estão em pleno desenvolvimento nem sempre são reconhecidos no tempo adequado. Os profissionais carecem de informações que poderão nortear as decisões a respeito da sua carreira, para isso a utilização de *workshops*, treinamentos e reuniões de acompanhamento podem trazer inúmeros benefícios para ambos os lados.
- Implantar o sistema de avaliação de competências 360º para todos os colaboradores. Este permitirá uma maior segurança nas avaliações dos funcionários, colaborando para o seu desenvolvimento de maneira mais estruturada da que os modelos tradicionais de avaliação, valorizando os pontos fortes e trabalhando os pontos fracos. O custo da implantação pode ser facilmente compensado com a satisfação dos colaboradores e permanência na empresa por um período mais longo. O custo de treinar um novo colaborador para as funções que são abandonadas por pessoas com um diferencial técnico deve ser considerado.
- Preparar e orientar os gestores diretos dos colaboradores, estes devem estar sensibilizados para a demanda dos funcionários em relação à carreira. A comunicação diária, a prática do *feedback* devem ser atividades rotineiras de todas as áreas, pois esta evita transtornos por falta de informação.

O Constante investimento no profissional por parte da empresa é uma das práticas mais bem avaliadas pelo público em geral, principalmente por aqueles que se beneficiam desta prática. A empresa estudada apresenta em diversos aspectos a preocupação com a

qualificação dos seus profissionais e quanto maior nível hierárquico, maior a sua preocupação em garantir o comprometimento deste profissional.

É fato que nem sempre o que o colaborador espera é o que a empresa está disposta a oferecer e, além disto, nem sempre existe a possibilidade de atender às vontades de todos os profissionais. Muitas das possibilidades de evolução estão vinculadas à oportunidades eventuais que surgem no percurso profissional de cada indivíduo e deve-se atribuir grande parte desta responsabilidade àqueles que estão atentos a estas possibilidades.

Para isto a empresa deve ter um olhar cuidadoso de modo a não perder aqueles profissionais que podem agregar um valor maior à empresa, a curto ou a longo prazo, independente da etapa de carreira em que o mesmo se encontra.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARTHUR, M.B.; HALL,D.T.; LAWRENCE,B.S. **Handbook of career theory**. New York, Cambrige University Press, 1989

BISPO, Patrícia. Como ficam os Talentos. **.RH**, São Paulo, set.2007 . Seção Carreira. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/6765/gestao-de-talentos-a-estrategia.html#>>> Acesso em: 14 abril 2011

BITENCOURT, Claudia Cristina. A Gestão de Competências Gerenciais: **A Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. Porto Alegre: UFRGS, 2001

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo:Thompson , 2003

BOYATZIS, Richard E. **The competente management**: a model for effective performance. Nova York: Jonh Wiley & Sons,1982

BOTERF, Guy Le. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Artmed e Bookman, 2003

CAMARA, Pedro B. **Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos**, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 2000

COSTA, Francisco Renaldo. Gestão de Talentos – a estratégia. **.RH**, São Paulo, set.2010a . Seção Carreira. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/6765/gestao-de-talentos-a-estrategia.html>> Acesso em: 14 abril 2011

COSTA, Luciano Venelli. A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comportamento organizacional: **Um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da grande São Paulo**. São Paulo: USP, 2010b

COSTA, Luciano Venelli. Conciliação de Expectativas de Carreira entre as Pessoas e as Organizações. In: DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**: Cap. 7:. São Paulo: Atlas, 2010c, p. 133 – 154.

DE RÉ, Cesar Augusto; DE RÉ, Maria Alice. Processos do Sistema de Gestão de Pessoas. In: BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas**. São Paulo: Bookman, 2010. p.79 – 100.

- DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras** - Uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2007
- DUTRA, Joel Souza. **Competências** Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2008
- DUTRA, Joel Souza (Org). **Gestão de Carreiras Na empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010
- GUTTERIDGE, T. G.; LEIBOWITZ, Z. B. e SHORE, J. E. **Organizational career development: benchmarks for building a world-class workforce**. Jossey-Bass Publishers. São Francisco: 1993.
- HALL, D.T.: **Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks, Sage, 2002.
- LONDON, M.; STUMPH, S.A. **Managin Careers**, Massachusetts, Addison-Wesley, 1982
- MADUREIRA, D.; Segurar as pessoas: O grande desafio. **Revista Valor Carreira**. As melhores na gestão de pessoas. Ano 4, n.4, p 8-16. São Paulo, Out. 2006
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS E.M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2008
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. São Paulo. Futura, 2005
- MARTINS, H.T. **Gestão de Carreiras na era do Conhecimento**: uma abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001
- PAUL, Evans. Carreira Sucesso e Qualidade de Vida. **RAE revista de administração de empresas**. Vol.36, Nº.3, 1996. Seção: Organização, Recursos Humanos e Planejamento
- ROCHA, Décio; DEUSDARÁ, Bruno. **Análise de Conteúdo e Análise de Discurso: Aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória**. Vol 7, Nº 2, p. 305- 322. Dezembro 2005.
- TOLFO, Suzana da Rosa. A Carreira Profissional e Seus Movimentos: Revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. Seção **Revista Psicologia, Organização Trabalho**. Nº 2, Vol 2 . Pág 39 – 63. São Paulo. Dezembro 2002.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookmann, 2010
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001

ANEXO I: ROTEIRO DE ENTREVISTA - PERCEPÇÃO DO MODELO DE CARREIRA NA UNIDADE.

- Cargo que ocupa atualmente
- Cargo inicial na empresa
- Tempo de empresa
- Teve alguma evolução funcional nos últimos 2 anos?
 - Qual?
- De maneira geral, como você percebe o modelo de carreira da empresa?
- Como você percebe a Transparência e comunicação a respeito das possibilidades de evolução?
- Existe transparência na divulgação de critérios utilizados para avaliar a ascensão em todas as trajetórias de carreira?
- Você percebe igualdade de critérios para todas as áreas, pessoas e carreiras?
- A empresa se preocupa em divulgar o modelo de carreira adotado?
 - De que forma ele é feito?
- Você percebe equidade de responsabilidades, salarial e política para as carreiras gerenciais e técnicas?
- Suporte e orientação do Gestor.
 - Você se sente confortável para discutir sua carreira com o seu gestor?
 - Como é criado este vínculo?
- O seu gestor proporciona *feedback*?
 - Com que frequência? Em que situações?
- Existe uma comunicação clara sobre o seu futuro?
 - Qual a sua expectativa em termos de tempo de contribuição para a empresa?
- Existe confiança mútua entre gestor e subordinado?
- O seu trabalho é avaliado de forma justa?
 - O que você acredita que possa melhorar?
- Desenvolvimento / Valorização das habilidades.
- De que forma você é orientado a melhorar as suas competências?
- Existe um plano de desenvolvimento pessoal e para a sua carreira?
 - Como ele é estruturado? Quais são as atividades que o compõem?
 - Se sim, você o considera adequado?
 - Atende às expectativas que você almeja?
- Como é realizada a avaliação dos conhecimentos, habilidades e desempenho dos colaboradores?
- São proporcionados desafios e oportunidades que testem e desenvolvam as suas habilidades?

- De que forma?
- Você se sente satisfeito com a carreira que está seguindo?
 - As oportunidades de carreira atendem as suas expectativas?
- Satisfação com a carreira.
- É proporcionado liberdade de opção de carreira a ser seguida?
- As pessoas da área técnica e gerencial possuem as mesmas oportunidades?
 - Proporcionam as mesmas condições de ascensão para todos?
- A longo prazo, você se enxerga trabalhando nesta mesma empresa, na mesma área em que atua hoje?
 - Quais são as suas ambições?
- Como você acha que a empresa pode contribuir para o desenvolvimento da carreira dos seus profissionais?