

Será o Planejamento de Carreira uma Atividade Obsoleta?

RESUMO

Periódicos não técnicos – muito lidos pelo jovem em processo de formação, recém-diplomado ou cursando os chamados MBA – publicam matérias que afirmam o caráter temporário de qualquer emprego, levando-nos a crer que não adianta muito traçar planos na organização, nem mesmo buscar caminhos que levem ao topo da carreira, pois a empregabilidade já não mais privilegia a carreira numa organização. Alguns negócios abrem, crescem, estabilizam, seguindo, portanto, uma trajetória tranqüila. Porém, a maioria tem a incerteza como regra geral e, não raro, organizações são liquidadas em função de profundas alterações no próprio negócio ou mesmo nos incríveis incrementos tecnológicos que impactam a cada momento e muitas, ainda, causam verdadeiras e contínuas quebras de paradigmas. Em suma, sabemos que mudanças conduzem à drásticas reformulações, incluindo cortes de áreas ou mesmo criação novas de unidades, mas sabemos que o plano de carreira é um instrumento que pode e deve ser sempre reformulado a fim de acompanhar as mudanças ou mesmo as já mencionadas constantes quebras de paradigmas. E esse trabalho procura fortalecer sua plena aplicação.

Palavras-Chave: Plano de Carreira. Âncoras de Carreira. Gestão de Pessoas.

1. PRELIMINARES

Resende (1991) afirma a existência de três tipos de concepções equivocadas sobre o planejamento de carreira que acreditamos serem responsáveis por afetar tanto a visão que as organizações têm sobre a temática, quanto a sua implementação. Visões estas: **não objetivas** (existe um planejamento, mas a premiação é feita de forma aleatória); **pré-estabelecidas** (se confunde a idéia de carreira com um caminho pré-definido pela própria organização, onde todos que o trilharem alcançarão o topo); e **desvirtuadas** (sendo compreendido e utilizado para fins de aumento salarial e não como uma proposta também de crescimento profissional onde todos ganham).

Desta forma, o autor acredita que as empresas estáveis são mais suscetíveis a desenvolverem bons planos de carreira por serem mais bem estruturadas, porém não se pode afirmar que as empresas instáveis não podem ter um sistema de administração de carreiras eficiente e eficaz. Ademais, o caráter flexível que impera no mundo dos negócios provoca mudanças concomitantes em todos os níveis da organização e dificulta o planejar de carreiras estáveis, mas não o impossibilita.

Via de conseqüência, hoje, ao falar em plano de carreira, a grande maioria das pessoas se esquiva, declarando ser este um tema obsoleto e sem sentido no mundo dos negócios, no qual se vive cada dia sem saber do amanhã. Ademais, a própria realidade nos mostra que são poucos os indivíduos que conseguem manter uma estabilidade profissional, sendo *estabilidade* como a manutenção da pessoa durante um longo período de tempo, pelo menos mais de cinco anos na mesma organização.

Todavia, este trabalho se dispõe a ressaltar a importância de planejar a carreira mesmo em se tratando de um mundo tão instável, como o atual, demonstrando que na verdade tal esforço não se tornou obsoleto, mas sim mudou o seu enfoque. Neste sentido o presente trabalho proporciona uma leitura que permite dois caminhos não excludentes: traçar o plano

de carreira ou permitir que a organização coloque o profissional no plano de carreira estabelecido por ela.

2. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Neste momento, antes mesmo de explorar o assunto em tela, cabe ressaltar a questão concernente a relevância deste estudo, pois independente de quem traçará o plano de carreira a ser seguido, é preciso compreender a sua importância. Assim, com a colaboração de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), foram desenvolvidas algumas finalidades que serão listadas a seguir. Não obstante, informações foram acrescentadas quando necessárias.

- **facilita a tomada de decisões** tanto por parte dos gestores quanto das pessoas. Tal auxílio provém da visualização das oportunidades de crescimento existentes na organização, as quais ocorrem quando a própria organização apresenta possíveis caminhos a serem trilhados pelas pessoas, podendo elas mesmas optar pelo que melhor se adapta aos seus objetivos;
- **auxilia o desenvolvimento** pessoal e profissional das pessoas e da organização de forma global. Quando se pensa em indivíduos, considera-se que a partir do momento que ele domina o conceito de plano de carreira e as perspectivas dentro da organização, ele se sente motivado a atender às expectativas da empresa. Com isso, a empresa ganha um ambiente saudável, de maior produtividade, gerado justamente por esses indivíduos;
- **funciona como alicerce** para as demais atividades pertinentes à gestão de pessoas, como recrutamento e seleção; e treinamento e desenvolvimento, visto que a organização que possui um sistema de administração de carreiras, no qual as pessoas têm perspectiva de desenvolvimento, conhece suas necessidades, portanto, tem a possibilidade de fazer um *link* (ligação) entre pessoas e carreiras; e
- **assegura o dinamismo e a transparência**, oferecendo um verdadeiro mapa que serve para nortear tanto a organização, quanto as pessoas, mostrando os passos que deverão ser dados. Para quem está seguindo as exigências de um dado plano de carreira, saber os requisitos de forma transparente funciona como um forte estimulante.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO

O destaque aos planos de carreira foi notado após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), quando conquistou efetivamente o seu campo de atuação, tendo suas bases “nascidas com a Escola de Administração Científica, a partir do estabelecimento de cargos ligados a postos de trabalho e dos sistemas de diferenciação entre eles” (DUTRA, 1996). Entretanto, é importante salientar as características dos profissionais que eram demandados nesta época: pessoas extremamente racionais e práticas, como diz o ditado popular: “não eram pagas para pensar, e sim para fazer”.

Desta forma, fica simples concluir que naquela época era a organização a responsável pelo plano de carreira de seu pessoal. Atualmente, no entanto, muitas organizações passaram tal responsabilidade às pessoas, pois hoje a “criatividade, motivação e envolvimento (a partir de uma grande identidade entre indivíduo e empresa) são peças-chaves para produzir de acordo com as necessidades organizacionais” (IRISVIDEO, 1995). Aliás, vale destacar nesta assertiva a palavra “identidade”, que poderia passar despercebida, mas que será de fundamental importância para a compreensão da relevância do assunto trabalhado.

Não obstante, tem-se uma metáfora de Dutra (2002), que compara o plano de carreira a uma estrada. Assim, partindo da premissa de que trabalhamos num mundo mutável, onde as mudanças ocorrem de forma ininterrupta e a incerteza e a turbulência impedem o crescimento, o desenvolvimento e a busca incansável pela competência estratégica que conduz à tão desejada excelência organizacional, o autor mostra que não existe, na verdade, um caminho plano, asfaltado e conservado que proporcionará o sucesso pessoal e profissional a quem o trilhar. Pelo contrário, o plano de carreira é fruto de uma seqüência de eventos não tão simétricos, estando, portanto, em constante construção e, infelizmente, muitas vezes em “desconstrução”.

4. PLANO DE CARREIRA

Novamente é preciso destacar a palavra “identidade”, visto que tem como conseqüência a própria motivação e o envolvimento que se espera da organização com o corpo funcional. Assim, na medida em que “carreira passa idéia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém” (VAN MAANEN, 1977). Em se tratando de organização, esta estrada deve ser construída baseada numa grande identidade da organização com as pessoas. Entendendo que ter identidade com uma organização é gostar de sua missão, de seus valores, de considerá-la importante para a comunidade e para o país.

Curiosamente, o fator *remuneração* não é considerado aqui, por uma razão muito forte, a identidade é algo especial, não considera necessariamente o fator remuneração que só entra num momento x quando forem ultrapassadas as muitas variáveis de interação, dificilmente mensuradas de forma objetiva. Portanto, seria bom seguir o seguinte conselho: “se a decisão é administrar a carreira, decida com base no raciocínio, na lógica, no cálculo objetivo” (CASE e BOTELHO, 2001). Sem esquecer que persistência aliada a planejamento, torna o procedimento bem mais dinâmico e possível de ser concluído, dando origem a um plano de carreira consistente. A identidade antecede tudo em um plano de carreira que pretende ser decisivo na trajetória do quadro funcional da organização.

De uma forma mais sucinta podemos partir para a definição da palavra *carreira*, como sendo “uma seqüência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa” (HALL, 1976). Falamos de ações baseadas em conhecimentos ou experimentos anteriores, os quais influenciam diretamente nas decisões a serem tomadas.

Outra definição interessante e que complementa a anterior é: “o plano de carreira está relacionado com os objetivos profissionais do indivíduo e suas aspirações pessoais de carreira. Portanto, estes são estabelecidos a partir dos interesses e expectativas do indivíduo” (LUCENA, 1999). É importante destacar nesta afirmação que estamos tratando de anseios das pessoas e não de planos de carreira já existentes nas organizações e que devem ser obrigatoriamente cumpridos, etapa por etapa. Porém, nada impede uma salutar coincidência entre o seu plano de carreira e o da organização.

5. ÂNCORAS DE CARREIRA

Seguindo esta linha de raciocínio, temos uma metáfora interessante sugerida por um estudo feito com adolescentes, na qual Lubinski, Benbow e Ryan (1995) comparam os padrões de comportamento humano com a âncora de um navio. Demonstram, por intermédio dela, que aos 13 anos nossos interesses profissionais já se encontram, praticamente, solidificados e que perduram por, pelo menos, mais 15 anos. Sendo assim, os autores definem esta afirmação como âncoras de carreira. No entanto, estas não nos fincam num ponto fixo impedindo a nossa movimentação, pelo contrário, permite que nos movam em torno dela

como um navio, a fim de buscar papéis funcionais que estejam relacionados com a nossa âncora, nossas aspirações e nossa busca pela identidade.

Por conseguinte, temos que “uma âncora da carreira é um autoconceito que orienta, estabiliza e integra as experiências profissionais de uma pessoa” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000), podendo se apresentar de cinco formas, sendo as três últimas definidas por estes autores:

- **competência técnica/funcional** (SCHEIN, 1985): aqui as pessoas se consideram conservadoras, evitando mudanças radicais. Preferem prosseguir agindo de forma semelhante, ou mesmo, igual, usufruindo e mantendo suas habilidades técnicas atuais;
- **competência de gestão** (RYNES, TOLBERT e STRAUSSER, 1988): ao contrário da idéia proposta na âncora funcional, aqui as competências a serem desenvolvidas são as de gestão, vinculadas as relações inter-pessoais. São as competências que têm a capacidade de equilibrar o racional e o emocional, as quais são essenciais a quem pretende ocupar altas posições nas organizações;
- **segurança**: esta âncora diz respeito ao receio que as pessoas têm de serem remanejadas, expatriadas ou de mudar de empresa. Sendo assim, a pessoa tende a ficar restrita a uma certa organização ou a uma localidade, buscando a segurança necessária para a manutenção do emprego. Isso traz conseqüências ruins, uma vez que o crescimento profissional fica, de certa forma, prejudicado em face da ilusória segurança;
- **criatividade**: é onde encontramos os empreendedores, pessoas que buscam sempre a inovação, desenvolvendo as mais diversas ações de maneiras jamais realizadas. É essa disposição de inovar, quebrar paradigmas que faz essas pessoas vencer grandes desafios. Note, portanto, que para estas pessoas, a insegurança é apenas parte pouco interessante na luta pelo emprego; e
- **autonomia/independência**: apesar de ser semelhante à criatividade e, também, poder ser caracterizada como uma “âncora empreendedora” (se assim podemos chamá-la), esta vertente trata apenas da idéia de sair da formalização imposta pelo ambiente organizacional, evitando suas regras, normas e regulamentos na busca de um certo grau de liberdade. De qualquer maneira, temos que considerar que a cultura organizacional pode eventualmente agir como limitadora dessa âncora.

É interessante notar que, por ter sido testada por estudantes de administração, as duas primeiras âncoras são as que mais apareceram. Contudo, o importante é saber que existem tais âncoras e que há a possibilidade de recorrer a elas, mas sempre considerando a cultura, os hábitos e costumes da organização, como ressaltado na última âncora.

6. A ORGANIZAÇÃO E AS PESSOAS

É fato que as organizações, de alguma forma, devem procurar envolver seu pessoal, de maneira que isso represente algo bom para eles. Trata-se de um “contrato de crescimento mútuo” (IRISVIDEO, 1995), no qual o dever da organização é se preocupar com previdência privada, aposentadoria, saúde e vida social de cada pessoa de sua empresa, com o propósito de proporcionar a melhor qualidade de vida possível. Por outro lado, as pessoas devem estar atentas com as necessidades, objetivos e metas organizacionais.

Portanto, voltando à palavra-chave do planejamento de carreira: identidade, não se pode esquecer que “ambientes organizacionais altamente mutáveis levam os interesses de

carreira individual muitas vezes a um conflito com os interesses e as necessidades da organização, frustrando aspirações e desejos individuais” (LUCENA, 1999). Desta forma, é fundamental não ceder sempre, pois este provável choque de interesses é apenas mais um obstáculo a ser superado. Mais do que isso, é preciso saber que a luta é melhor para ambos, visto que a vitória de um lado poderia representar o fracasso de ambos.

Desta forma, podemos perceber que o “planejamento de carreira é um processo contínuo de interação entre as pessoas e a organização visando a atender aos objetivos e interesses de ambas as partes” (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001), de modo que a organização pode buscar seus talentos e aproveitá-los, os quais também podem planejar as suas carreiras e lutar pela consecução desse objetivo.

Portanto, não pode haver mais dúvidas quanto à necessidade da existência de tal relacionamento entre pessoas e organizações, pois é isso que promove uma perfeita identidade. Para termos um plano de carreira consistente, não é difícil imaginar que “o limite da carreira do indivíduo será o potencial do mesmo e as oportunidades oferecidas pela empresa” (LUCENA, 1999), porque o limite da carreira trata da competência do indivíduo concomitantemente com as alternativas que a organização lhe oferece, tornando mais simples a compreensão da importância de um plano de sucessão - no qual seu pessoal é escolhido para ocupar posições de maior poder decisório, após um determinado período pré-estabelecido pelas linhas de sucessão (LUCENA, 1999).

Vale ressaltar que alcançar o limite da linha de sucessão não é sinônimo de esgotamento do potencial humano, ao invés disso consiste na relação entre a competência do indivíduo concomitantemente com as alternativas que a empresa lhe oferece. Todavia, quando tal fato acontece, acaba por exaurir as possibilidades de desenvolvimento dentro da carreira em questão. Desta forma, a fim de evitar que se chegue a tal exaustão, pode-se: “mudar de ramo profissional; iniciar uma carreira gerencial; permanecer na posição; ou até mesmo mudar de empresa” (LUCENA, 1999), onde tudo começará do zero.

Ademais, por mais que muitos achem impossível conciliar as diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais, a convergência dos interesses pode se dar por meio de diretrizes claras, denominadas em geral - Sistema de Administração de Carreiras. Porém, “esse sistema não deve ser entendido como uma moldura na qual as pessoas devem, obrigatoriamente, encaixar-se, mas como estruturação de opções, como suporte para que as pessoas possam planejar suas carreiras dentro da empresa” (DUTRA, 2002).

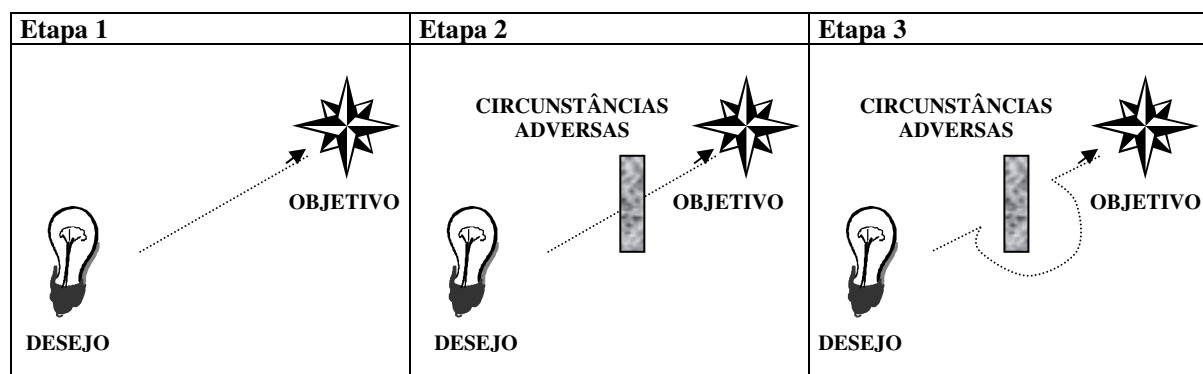


Figura 01 – A trajetória de carreira.

Fonte: IRISVIDEO (1995).

Complementando, vale salientar que se “ficar na mesma empresa tem grandes vantagens competitivas pelo fato de já conhecer as pessoas, a política interna e a cultura da empresa” (CASE e BOTELHO, 2001), o melhor será ficar e prosseguir em seus planos. Porém, a pessoa pode estar nessa mesma situação, mas perceber que o melhor será prosseguir em outra empresa, pois o fato de conhecer as pessoas, a política interna e a cultura podem prejudicá-lo e não ajudá-lo. Por assim dizer, essa intimidade organizacional pode levar os tomadores de decisão, por exemplo, deixarem esta pessoa sempre a espera de uma nova oportunidade: “afinal, é gente boa e não vai reclamar”.

Ainda assim, é importante não esquecer que se vive em uma sociedade mutante, aonde é preciso adaptar seu caminho a todo o momento, não permitindo que as circunstâncias adversas o façam perder sua trilha (figura 01). Neste sentido, a atividade nos auxilia, servindo para “transformar nossas fantasias em realidade, deixando nossas mentes livres para inovações, planejamento, outras fantasias e outras transformações em realidade dessas fantasias” (IRISVIDEO, 1995).

Não obstante, vale chamar atenção para o que foi dito em relação à necessidade de estar sempre fazendo adaptações à trajetória traçada, pois é fundamental ver o plano de carreira como uma estrada ainda em construção. O fato deste ser um processo de sucessivas escolhas, no qual se fala de realizações, a última colocação do vídeo é bastante pertinente, pois demonstra que a partir do momento que se consegue alcançar o objetivo, a pessoa está pronta para novos desafios e é isso que a faz crescer sempre, dando início a um novo processo de desenvolvimento, conforme será visto a seguir.

7. ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DE UMA CARREIRA

Tendo em vista que para planejar de fato a carreira é essencial dominar as etapas de seu desenvolvimento, a seguir teremos a seqüência de etapas que compõem o desenvolvimento de uma carreira, como aparece no vídeo sobre planejamento de carreira, produzida pela Irisvideo (1995). Nos permitimos acrescentar alguns comentários nossos e de outros autores e informações que julgarmos convenientes, com o intuito de promover uma melhor assimilação do conteúdo.

1ª etapa – Exploração

Esta primeira etapa consiste no estabelecimento do cenário das aspirações pessoais. É o momento de começar a pensar no futuro. Para isso, deve-se definir com clareza os objetivos e não deixar que circunstâncias adversas desviem a rota. Todavia, para que se possa obter um embasamento substantivo, precisa-se de um volume significativo de informações que serão obtidos por meio de uma minuciosa coleta de dados.

2ª etapa – Preparação

Concluída a coleta de dados e definidos os objetivos, tarefas estas finalizadas na etapa anterior, cabe assegurar que tal objetivo será alcançado. De que forma? Caso seja complicado visualizar esta solução, sugerimos, de antemão, uma preparação cuidadosa. Aliás, para reforçar esta necessidade de uma preparação, não podemos deixar de mencionar as definições que Milkovich e Boudreau (2000) apresentam acerca das pessoas, classificando-as como:

- ***indecisos sobre o desenvolvimento do processo:*** são aquelas pessoas detentoras de pouca experiência e de posse de informações escassas, enquanto que, para se tomar uma decisão acertada, precisamos justamente do oposto, de boa experiência e maior número possível de informações coletadas;
- ***indecisos crônicos:*** trata-se de um estágio mais avançado dos indecisos sobre o desenvolvimento do processo. Neste caso, tais pessoas não conseguem, por conta

de suas angústias e temores, tomar as decisões cabíveis a determinado momento. O indeciso crônico, muito provavelmente, vai precisar de suporte externo, porque sozinho vai ser difícil ultrapassar essa barreira;

- **vigilantes:** são pessoas capazes de tomar decisões firmes, contudo, somente após terem analisado por completo as diversas situações e dados anteriormente coletados. Conhece bem as áreas como um todo, tem o plano de carreira institucional praticamente memorizado. É capaz de dar sugestões sequer imaginadas pelo próprio gestor de pessoas e, por tudo isso, é capaz de tomar decisões firmes e conseguir sucesso em suas reivindicações; e
- **hipervigilantes:** consistem na combinação dos indecisos crônicos com os vigilantes, de modo que a decisão é tomada com rapidez, porém sem uma análise tão completa e profunda quanto à dos vigilantes. Esse merece a máxima atenção do gestor, porque trará problemas pessoais à discussão, envolvendo outras pessoas da própria organização. Curiosamente, poderá causar danos organizacionais sem que haja qualquer má intenção.

3ª etapa – Entrada

Nesta terceira etapa, a princípio, a pessoa se encontra preparada e com seus objetivos devidamente explorados. Parte-se, então, para o mercado de trabalho. Trata-se de um processo que pode ser definido como uma integração inicial, que consiste no primeiro contato dos desejos pessoais com a realidade das organizações. Sendo assim, passa-se a testar diversos caminhos, para que se possam definir o que melhor se adapta aos seus anseios. Entrar no mercado significa conhecer o mercado de alguma forma. Revistas técnicas e não técnicas, programas de televisão que discutam a realidade empresarial, filmes que tratam de questões de mercados, DVDs de filmes não levados ao cinema e que tratem de problemáticas empresariais e a internet que dá a cada um a possibilidade de ter contato com empresas em todo o mundo. Entrar no mercado não significa colar grau e sair por aí, isso é certo, podem crer.

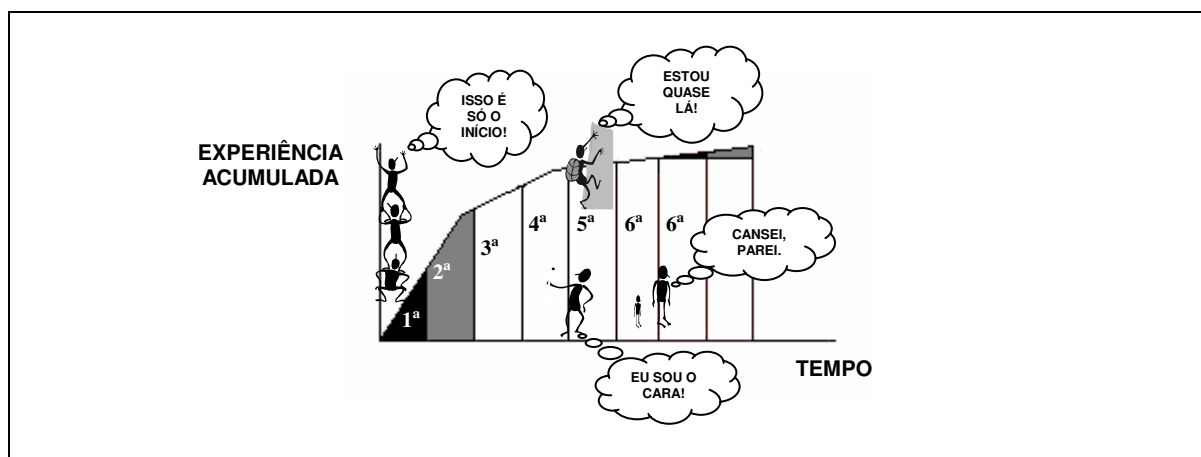


Figura 02 - Etapas do desenvolvimento de uma carreira.
Fonte: IRISVIDEO (1995).

4ª etapa – Estabelecimento

O *estabelecimento* consiste nos confrontos com os reais desafios da profissão, desde o momento que já se está envolvido com a empresa, “toma-se consciência das regras e expectativas sociais e organizacionais” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000). Por estes

motivos, essa etapa pode também ser chamada de socialização, na qual os indivíduos absorvem de maneiras diversas tanto as informações que lhes são transmitidas, quanto à relação com as pessoas que com eles interagem. Aliás, o que foi dito na 3ª. etapa vale para a presente etapa, ou seja, estando na empresa, sua função será fazer tudo igualzinho à etapa anterior, mas com uma diferença - foco na empresa onde atua, na concorrência, nas informações econômicas, sociais e políticas, ou seja, viver a empresa a cada dia, vinte e quatro horas por dia.

5ª etapa – Avanço

Esta etapa parece um tanto quanto óbvia, tendo em vista que a pessoa já se encontra com a sua carreira estabelecida. Logo, apresenta um certo equilíbrio em se tratando da carreira na organização, passando a ser mais um membro importante. Ademais, terá o enfrentamento de desafios ainda maiores. No entanto, a não persistência na superação de novos obstáculos, acaba por fazer a pessoa retornar à etapa inicial - a exploração. É bem verdade que não é exatamente a primeira etapa, mas há um pequeno retrocesso. O que deve ser feito é estar sempre atualizado e considerando a experiência anterior uma boa experiência, com seus aspectos positivos e os negativos.

6ª etapa – Estabilização

Primeiramente é importante esclarecer que esta etapa se distingue da quarta (estabelecimento), já que nesta última faz-se referência a socialização da pessoa na empresa, enquanto que aqui trata-se do momento em que as oportunidades de avanço se esgotam, de modo que a pessoa, embora estável, deve definir qual será a próxima etapa da sua vida profissional.

Para isso, são apresentadas três alternativas: aposentar-se; mudar de empresa ou de cargo ou renovar-se, retornando a 1ª etapa. Contudo, é importante entender que a renovação neste estágio leva consigo uma vantagem em função da maturidade pessoal e profissional. Ademais, a renovação não é uma opção exclusiva desta etapa, pelo contrário, pode ocorrer em qualquer momento de toda carreira, seja por um mau planejamento ou pela ausência deste, seja devido a uma etapa precoce ou dificuldade de crescimento, o fato é que sempre tem-se a oportunidade de renovação. No Brasil, em pleno século XXI, a renovação deve ocorrer a cada ciclo de três a cinco anos. Esse período compreende renovação na literatura técnica, renovação nas tecnologias, renovação das organizações em sentido amplo.

Neste momento, vale associar as explicações anteriores à figura 02, na qual apresentamos uma relação das etapas com o tempo e a experiência acumulada. Desta forma, pode-se perceber que a primeira etapa, referente ao período exploratório, é aquela em que aumenta-se a experiência acumulada de forma acelerada com o passar do tempo.

Já no final da segunda etapa - preparação da pessoa – percebe-se uma leve desaceleração nas experiências acumuladas. Enquanto a terceira etapa, conhecida como *entrada*, engloba a integração inicial e mantém esta desaceleração.

No final da quarta etapa, ou melhor, do processo de estabelecimento, pode-se notar uma nova desaceleração das experiências acumuladas em função do tempo. Desaceleração esta que se mantém nas etapas seguintes de avanço e estabilização respectivamente.

A última etapa do processo - a estabilização - consiste na fase em que a própria pessoa deve definir a próxima etapa de sua vida profissional. As três alternativas para isso já foram vistas e estão representadas na figura 02. Começando sempre da esquerda para direita, a primeira coluna referente à sexta etapa consiste na opção da pessoa se aposentar, esgotando, assim, as possibilidades de avanço; a segunda coluna se refere à opção de renovar-se, onde a escolha feita é para retornar à primeira etapa, buscando justamente uma renovação e, por

último, mas não menos importante, temos a alternativa de mudar de empresa ou de cargo, representada na terceira coluna, onde haveria uma nova oportunidade de avanço.

8. ESTÁGIOS DE UM CICLO DE VIDA PROFISSIONAL

Certamente você deve ter notado que o estágio atual, não necessariamente, se refere à primeira etapa. Não se pode concluir que todas as pessoas partem da etapa da exploração, pois cada caso é um caso e deve ser tratado como tal. Assim a existência deste tópico se faz necessária, porque ao tratar as etapas do desenvolvimento de uma carreira, deve-se considerar essas particularidades.

Portanto, vale ressaltar determinadas características que podem auxiliar no tratamento diferenciado de algumas situações específicas de estágio ou condições profissionais, expostas por Resende (1991). Para o autor, existem quatro formas das pessoas da organização se apresentar, são elas:

- ***nas etapas iniciais:*** ou seja, as pessoas que ainda se encontram na fase de exploração, preparação, ou mesmo, entrada ou estabelecimento na nova organização. Sabe-se que tais indivíduos são os que possuem maior condição de crescimento vertical, sendo promovidos a posições em função da estrutura de carreira adotada pela empresa. Começar do início permite a visualização do horizonte por inteiro à sua frente, ou seja, a pessoa está nos primeiros metros de uma longa e, às vezes, tortuosa caminhada;
- ***nas etapas finais:*** referem-se ao avanço e à estabilização vistos anteriormente. Diferentemente das pessoas que se encontram em qualquer uma das etapas iniciais, há uma disposição apenas para uma movimentação horizontal (*job rotation*) e não mais vertical, o que significa dizer que poderá haver um remanejamento de pessoas, depois de esgotadas as possibilidades de avanço. Não só a pessoa deve buscar a próxima etapa do seu ciclo de vida profissional, como também a organização deve estar preocupada em ter pessoas motivadas. Nessas etapas finais existe um fator que tem de ser considerado: a experiência, a maturidade conseguida ao longo do tempo. Mas há organizações nas quais a experiência e maturidade são consideradas caminhos inexoráveis de envelhecimento e a administração superior não percebe que a organização chegou aonde chegou porque essas pessoas deram sua contribuição. A juventude é fundamental e o será ainda mais, na medida que se espelhar nos bons exemplos que qualquer organização tem em seu quadro funcional;
- ***como peças-chave:*** quando as pessoas são consideradas pertencentes a este estágio, é preciso que haja um empenho maior, por parte da organização, de torná-los aptos a participarem dos planos de sucessão, formulados pela empresa. Ademais, não se pode desperdiçar talentos, muito menos pôr em risco o andamento da organização, pois existem *head hunters* (caçadores de talentos) prontos para capturar tais pessoas e levá-las para outras empresas concorrentes. Hoje temos *head hunters* na busca incessante por profissionais que podem fazer a chamada diferença. Com alguma frequência os jornais e revistas noticiam a retirada de profissionais pela concorrência com benefícios espetaculares; e
- ***estagnadas:*** estas são as pessoas que se encontram na etapa de estabilização do ciclo de desenvolvimento de uma carreira, mas devem optar pela aposentadoria como próxima e última etapa do seu ciclo de vida profissional. Contudo, devido ao tempo de empresa e os serviços prestados por estas pessoas, cria-se uma dificuldade por parte da organização em relação à aposentadoria. Todavia,

pessoas estagnadas tendem a prejudicar o andamento das atividades empresariais, além de dificultar a ascensão de pessoas capacitadas. Recentemente havia a possibilidade de remeter essas pessoas estagnadas para os conhecidos conselhos que tinham função meramente decorativa, que apenas se reuniam para aprovar decisões já tomadas ou dar pareceres. Hoje, com o crescimento da tecnologia conhecida como governança corporativa, esses mesmos conselhos têm função de realmente contribuir para crescimento e desenvolvimento das organizações e, sendo assim, não cabe mais transferir pessoas que já contribuíram eficazmente, mas que agora têm pouco a oferecer. Desejando, a organização poderá encontrar um espaço para os antigos colaboradores que não esteja vinculado ao dia-a-dia do negócio.

Ressaltadas determinadas características que podem auxiliar no tratamento diferenciado de quatro situações específicas de condições profissionais, é fundamental refletir sobre o papel da organização e do profissional neste processo de crescimento mútuo, para, então, compreender a distinção feita em relação ao tipo de ambiente: estável e instável.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o auxílio deste artigo foi possível verificar que com a evolução no campo da administração, planejar carreira não se tornou obsoleto como profissionais chegaram a imaginar ou mesmo afirmar, o que ocorreu na verdade foi uma mudança de foco, de modo que a responsabilidade pela sua elaboração passou da organização para a própria pessoa em virtude da instabilidade instalada no mundo dos negócios.

Ainda assim, ao mesmo tempo em que a nova demanda deu origem a essa transferência de responsabilidade e interesse, ela também estabeleceu a necessidade de uma grande **identidade** entre o corpo funcional e a organização, sendo **identidade** a palavra-chave.

Aliás, com o intuito de ressaltar a relevância deste estudo, algumas finalidades referentes a atividade de planejar carreiras foram apresentadas antes mesmo de iniciar o referencial teórico propriamente dito. Finalidades estas como, por exemplo, o fato desta atividade auxiliar o desenvolvimento tanto das pessoas quanto da organização.

Na seqüência, o artigo apresentou os conceitos que envolvem o plano de carreira. Começando pela palavra carreira, que consiste nas ações humanas baseadas em conhecimentos, ou melhor, experimentos anteriores, os quais influenciam diretamente as decisões a serem tomadas. Logo, a compreensão do plano de carreira foi facilitada por meio da metáfora que a definiu como âncoras de carreira. Tendo as âncoras se apresentado sob cinco formas diferentes, tais como competência técnica/funcional.

Em seguida, após estabelecer a triangulação entre organização, pessoas e plano de carreira, foram apresentadas as etapas do desenvolvimento de uma carreira, sendo estas últimas divididas em seis, começando pela *exploração*, passando a *preparação* e, enfim, chegando à etapa denominada *entrada*. Após esta primeira parte, chega-se a fase do estabelecimento nesta nova realidade, para, então, avançar em nossas carreiras e alcançar a estabilização, momento este em que a pessoa deve decidir qual será a próxima etapa do seu ciclo de vida profissional.

Contudo, não se pode partir do princípio que todas as pessoas se encontram na mesma etapa do processo. Pelo contrário, é necessário destacar as maneiras com as quais a estrutura social pode se apresentar à própria organização, com o objetivo de dar suporte à ação tanto por parte da organização, quanto por parte da estrutura social. Logo, seja nas etapas iniciais ou

finais, como peças-chave ou estagnadas, estas características peculiares devem ser sempre consideradas.

Enfim, já com um bom embasamento sobre a presente temática, foi simples confirmar a hipótese levantada. Entendendo que o planejamento de carreira apenas modificou a sua forma de utilização. E mais, as dificuldades de estabilidade profissional e interpretações equivocadas em relação a tal atividade trazem dificuldades à sua implementação.

Contudo, nunca se deve esquecer que o plano de carreira é um instrumento muito importante para a organização, que pode e deve ser reformulado a fim de acompanhar as mudanças. Entendemos que cada um pode preparar seu trajeto profissional e, a partir daí, encontrar a organização que dará guarida a seus propósitos pessoais e profissionais. Aliás, havendo coincidência dos propósitos das pessoas com os das organizações, ambos sairão lucrando.

10. REFERÊNCIAS

CASE, Thomas Amos; BOTELHO, Joaquim Maria. *Gerenciamento da carreira do executivo brasileiro: uma ciência exata*. São Paulo: Catho Online, 2001.

DUTRA, Joel Souza. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

HALL, Douglas T. *Career in organizations*. Califórnia: Goodyear, 1976.

IRISVIDEO. *Planejamento de carreira: definindo hoje um futuro profissional de sucesso*. Direção e edição: Cassio Maradei. Direção geral: Cassandra Schaly. Apresentação: Gisela Kassoy. São Paulo: BTC/Suma Econômica, 1995. 1 videocassete (56 min).

LUBINSKI, David; BENBOW, Camilla P. RYAN, Jennifer. Stability of vocational interests among the intellectually gifted from adolescence to adulthood: a 15-year longitudinal study. *Journal of Applied Psychology* 80, 1995.

LUCENA, Maria Diva da Salette. *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1999.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

RESENDE, Ênio. *Cargos, salários e carreiras: novos paradigmas conceituais e práticos*. São Paulo: Summus, 1991.

RYNES, Sara L.; TOLBERT, Pámela S.; STRAUSSER, Pamela G. Aspirations to manage: a comparison of engineering students and working engineers. *Journal of Vocational Behavior* 32, 1988.

SCHEIN, Edgar H. *Career anchors: discovering your real values*. San Diego, CA: University Associates, 1985.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VAN MAANEN, John. *Organizational careers: some new perspectives*. New York: John Wiley, 1977.