

Modelo de negócios e carreira: construindo pontes por meio de um estudo interdisciplinar

André Ferreira
UFF – Volta Redonda
andre.ferreira10@gmail.com

Elaina de Oliveira
Furtado
UFF – Volta Redonda
elainaof@yahoo.com.br

Paulo de Oliveira
Gimenez
UGB – Volta Redonda
prof.gimenez@ig.com.br

Jacqueline Gonçalves
do Nascimento
UFF – Volta Redonda
jac.uff@hotmail.com

Carla Fabiane Santos da
Silva
UFF – Volta Redonda
carlifabi88@hotmail.com

RESUMO:

Este artigo faz um estudo interdisciplinar, através da transposição de conceitos da área de Estratégia (baseado no livro “Liderando a Revolução” de Gary Hamel - 2000), para aplicação na área de Planejamento de Carreira, bem como realiza um estudo de caso exploratório, por meio de uma pesquisa com 92 empregados ocupantes de cargos de nível superior de uma unidade de uma montadora européia situada na região sudeste do Brasil. Não foram incluídos nesta pesquisa cargos com posição de liderança com o objetivo de propiciar maior homogeneidade à amostra. Foram enviados 270 questionários, via e-mail, sendo que o critério utilizado para distribuição dos questionários foi o de conveniência de acesso. Na revisão bibliográfica observa-se que está em processo um novo tipo de construção de carreira, com novos paradigmas e desafios, que demandam dos profissionais além de uma atitude mais proativa, um preparo emocional para se adaptar a situações mais instáveis. Os resultados da pesquisa exploratória apontam que, no âmbito desta amostra, é possível afirmar que os profissionais de nível superior têm a percepção que colocam em prática diversos conceitos do campo da estratégia nos seus respectivos planos de carreira, mas o uso integral destes conceitos fica prejudicado principalmente quando fatores tipicamente humanos como família, lazer e laços territoriais são abordados.

Palavras-Chave: Estratégia – Planejamento de Carreira – Gestão de Pessoas

1 - INTRODUÇÃO

O planejamento de carreira nos dias de hoje é fortemente afetado pelas incertezas que limitam as organizações de preverem as necessidades de pessoal, bem como pelo achatamento das estruturas hierárquicas, que reduziram as oportunidades de promoção. Antigos paradigmas estão sendo repensados, e um deles é o processo de delegar o planejamento e desenvolvimento de carreira para um comitê interno da empresa, pois a qualquer momento esta empresa pode ser incorporada por outra, entrar em processo de fusão, ter seu mercado comprometido por uma tecnologia revolucionária, etc. (DUTRA, 2002).

Como consequência, a carreira é algo cada vez mais administrada individualmente pelos funcionários, e não pela organização, e tornou-se responsabilidade do funcionário manter atualizados seus conhecimentos, suas habilidades e suas capacitações e preparar-se para as futuras tarefas (ROBBINS, 2002), estando mais propensos a adotarem o conceito de carreira proteana, desenvolvido por Hall, onde é a pessoa, e não a organização, que realiza o seu gerenciamento e o critério de sucesso é interno (sucesso psicológico), não externo (MARTINS, 2001).

Esta questão é reforçada pelo fato de que as relações de trabalho estão perdendo a perspectiva de longo prazo, o que corrói a confiança, a lealdade e o compromisso mútuo, bloqueando a estrada reta da carreira e desviando os empregados de um trabalho para outro (SENET, 2006).

Segundo Evans (1996), as carreiras estão se tornando de natureza espiral, em vez de escadas, em sintonia com as necessidades de nosso tempo, onde os indivíduos não seguem mais apenas uma única carreira, mas sim duas, ou três, ou até quatro carreiras diferentes durante as suas vidas. Assim, de acordo Kilimnik et. al (2006), as pessoas acabam tendo que ser, ao mesmo tempo, especialistas e generalistas e desenvolver inúmeras competências.

Outro aspecto relevante é que com o aumento da busca de qualidade de vida, alguns estudos indicam que o trabalho parece estar perdendo a centralidade na vida das pessoas como referência de auto-estima (BERGAMINI, 1997), como exemplo, um terço da força de trabalho americana dedica mais de três horas semanais a trabalhos voluntários fora do local de trabalho. Muitas destas pessoas trabalham com mais empenho para organizações voluntárias do que para as empresas que as pagam (HEIL et al, 2002).

Todas estas situações trazem impactos consideráveis para o planejamento de carreira, o que tem aumentado o interesse de diversos pesquisadores sobre o assunto. De acordo com Lacombe e Chu (2006) a pesquisa sobre este tema no Brasil vem ganhando visibilidade, com destaque para os trabalhos de Ferreira - 2002, Balassiano, Ventura e Fontes Filho - 2003 e Kilimnik, Castilho e Sant Anna - 2004 que, adotando diferentes quadros de referência, pesquisaram diretamente o tema das novas formas da carreira.

A proposta deste artigo é apresentar uma abordagem interdisciplinar sobre o assunto, ao aplicar o conceito “Modelo de Negócios” de Gary Hamel (2000) – apresentados em seu livro “Liderando a Revolução” ao desenvolvimento de carreira, visando mapear o que pode ser uma carreira pensada de forma estratégica, bem como criar instrumentos que possam facilitar o processo de gestão de carreira para aqueles que começam a se tornar roteiristas de seus caminhos profissionais.

Como pesquisa de campo, foi realizada uma pesquisa exploratória com 92 ocupantes de cargos de nível superior (Engenheiros, Analistas, Assessores e outros) de uma unidade de uma montadora europeia, situada na região sudeste do Brasil, visando verificar a aplicabilidade dos conceitos de estratégia desenvolvidos por Hamel ao planejamento de carreira. Para isto foi desenvolvido um questionário baseado na revisão bibliográfica, que buscou traduzir em práticas a transposição do conceito de estratégia para o planejamento de carreira.

2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A Estratégia é hoje um tema que desperta grande interesse dos estudiosos da administração, executivos e empresários. Um dos motivos deste interesse são as mudanças cada vez mais rápidas no ambiente externo das empresas. As previsões atuais são de que o ambiente para todas as organizações se tornará ainda mais incerto à medida que avançamos no século XXI (HUNGER e WHEELLEN, 2002). Para não sucumbir frente a estas mudanças as empresas precisam dispor de estratégias que possam assegurar maneiras de: agregar valor aos produtos, desenvolver modelos de negócios inovadores, garantir a vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, descobrir o que se passa na cabeça dos clientes etc..

Um modelo de negócio revolucionário para uma empresa pode representar uma fonte de lucros durante um período de tempo confortável. As empresas inovadoras ou visionárias conseguem agregar valor aos seus produtos, encantar os clientes e, como consequência, normalmente são as melhores das melhores de seu setor, ocupando esta posição por décadas (PORRAS e COLLINS, 1995).

Mas, é possível desenhar um modelo de negócio revolucionário para um engenheiro, um administrador de empresas, um economista ou um técnico de manutenção? Este artigo

propõe-se a verificar como se pode planejar de forma eficaz uma carreira, através da transposição dos conceitos de estratégia aplicada nas empresas para o planejamento da vida profissional de um trabalhador. Ressalta-se que diferentemente de uma organização, a unidade de medida de sucesso de um profissional não obrigatoriamente será o dinheiro ou lucro. Segundo pesquisa conduzida por CASE e BOTELHO (2001) a satisfação pessoal é tão importante para vida quanto à remuneração: 57,2% dos executivos acima de 40 anos confessam que a principal causa de descontentamento de sua vida é o trabalho. Assim sendo, a noção de uma carreira bem sucedida hoje também pode ser medida pelo equilíbrio entre a vida privada e profissional, bem como a realização de um trabalho que traga satisfação a quem realiza (PALHL apud MELO, 2003).

Para analisar a aplicabilidade dos conceitos pertencentes à disciplina de estratégia, tais como missão, visão, cadeia de valor, competências essenciais e base de diferenciação à área de Recursos Humanos, este artigo irá utilizar, como descrito anteriormente, o conceito de Modelo de Negócios de Gary HAMEL (2000) para esta análise. Esta escolha também é em decorrência da necessidade de se delimitar o objeto de estudo.

Segundo Hamel para ser revolucionário setorial é preciso desenvolver a capacidade instintiva de raciocinar sobre modelos de negócio na sua inteireza. Para descrever os componentes de um modelo de negócio, Hamel desenvolveu um referencial com quatro grandes componentes e vários subcomponentes, descritos abaixo:

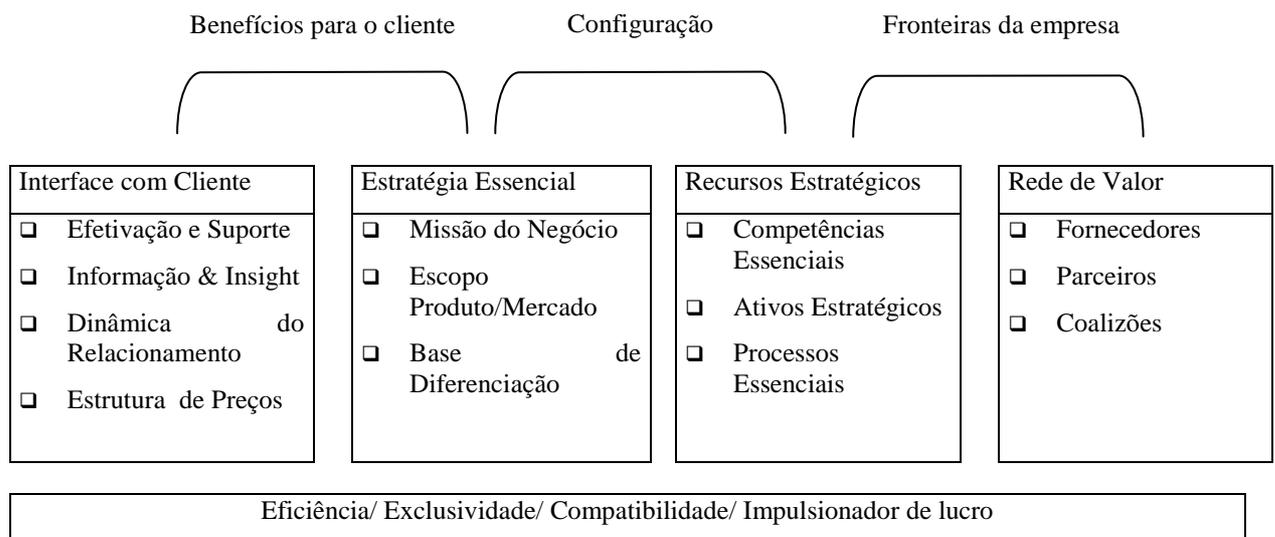


Figura 1: Modelo de Negócios

Fonte: Hamel 2000.

A partir destes quatro componentes: (i) estratégia essencial, (ii) recursos estratégicos, (iii) rede de valor e (iv) interface com o cliente, e seus respectivos subcomponentes, será feita a transposição dos conceitos de estratégia para aplicação ao planejamento e desenvolvimento de carreira.

Ressalta-se que os conceitos são descritos abaixo de forma adaptada, ou seja, preserva-se a essência da conceituação teórica do modelo de negócios de Hamel, mas as exemplificações utilizadas são de processos de planejamento de carreira.

2.1- ESTRATÉGIA ESSENCIAL

Segundo HAMEL (2000) a estratégia essencial é o primeiro componente do conceito de negócio. Extrapolando este modelo para o planejamento de carreira, pode se dizer que é o momento de estabelecer a forma como um profissional se posiciona no mercado, definindo as

premissas básicas de sua carreira, tais como: missão, escopo de produto-mercado e a diferenciação.

2.1.1 - Missão

A declaração de missão é a explicação por escrito das intenções e aspirações de uma organização e seu objetivo é difundir o espírito da empresa. A missão é a razão de existência da organização (SERRA, TOORES e TORRES, 2004). A definição de missão profissional define o posicionamento do indivíduo no mercado de trabalho: qual é o tipo de profissional deseja ser, quais são as ambições, qual é a imagem que deseja ser percebido, que contribuições poderá dar a sociedade, etc..

Para estabelecer uma missão para o planejamento de carreira é preciso fazer perguntas do tipo: “como poderei estar mais feliz profissionalmente daqui a cinco anos?”, “Como poderei estar utilizando melhor meus pontos fortes daqui a dez anos?” (DUTRA, 2002). Estes são alguns pontos básicos que de forma direta ou indireta devem estar contidas na missão. Além disto, é importante que haja desafios, que seja ousada e envolva riscos, pois ela deve inspirar o seu autor a realizar coisas que a princípio podem parecer inatingíveis. A missão coloca em palavras não somente o que se é agora, mas o que se deseja tornar (HUNGER e WHEELEN, 2002). Muitos são os tipos de missão que podem ser estabelecidas, veja um exemplo abaixo:

“Liderar equipes de trabalho que alcance resultados consistentes, obtidos essencialmente através do comprometimento das pessoas, propiciando a elas um clima de trabalho agradável e constantemente desafiador. Prover aos colaboradores suporte ao seu processo decisório, apoiar seu desenvolvimento técnico, comportamental e pessoal possibilitando a eles vislumbrar horizontes de crescimento sem limites.” (Fonte: Elaboração do Autor)

Se a missão é a fonte de inspiração, o estabelecimento de metas é a forma de se mensurar se ela foi atingida. As metas são objetivos mais específicos, mensuráveis e com prazo definido para realização, é uma etapa para se alcançar aquilo que foi planejado (SERRA, TOORES e TORRES, 2004). Abaixo segue um exemplo de meta:

Ocupar posto de Direção de unidade fabril, com responsabilidades por equipes de trabalhos multifuncionais nas áreas de qualidade, manutenção e produção, com responsabilidade financeira superior a R\$ 50.000.000,00 até os 40 anos de idade. (Fonte: Elaboração do Autor)

Mas existem muitos empregados e até diretores que gostariam de trabalhar menos horas por dia para poderem se dedicar mais às famílias, ao amor, à cultura, à política e ao lazer (DE MASI, RUSSEL e LAFARGUE, 2001). Estes valores profissionais, se traduzidos em uma missão, podem dar uma direção à carreira do profissional, ajudando-o perseguir um padrão de vida que poderá realmente lhe trazer satisfação. Para exemplificar, veja a descrição de missão abaixo:

“Ocupar um posto de trabalho que não necessariamente seja muito bem remunerado, mas que propicie um nível de conforto mínimo e valorize maior tempo livre para dedicar a atividades que me dão prazer como estar com a família, praticar esporte e estudar.” (Fonte: Elaboração do Autor)

2.1.2 - Escopo de Produto e Mercado:

O escopo de produto e mercado capta a essência de onde se quer competir, definindo clientes, áreas geográficas e segmentos de atuação (HAMEL, 2000). Em termos de carreira, um profissional precisa definir as seguintes questões: qual seu perímetro geográfico de atuação - regional, nacional ou global? Qual tipo de empresa gostaria de trabalhar? Em quais setores de uma organização se propõe a atuar? Quais são suas habilidades ou conhecimentos que se destacam em relação aos demais profissionais?

Cada resposta a uma dessas perguntas gera outra resposta implícita chamada de *trade-off* ou opção excludente (SERRA, TOORES e TORRES, 2004). Quando alguém decide atuar na área de finanças ou informática, também está decidindo que não vai atuar em recursos humanos ou marketing. Desta forma o primeiro passo para estabelecer o escopo de atuação é responder perguntas como as formuladas acima, definindo de forma explícita o que o profissional se propõe a fazer e de forma implícita o que não vai fazer.

A definição de escopo de produto e mercado pode agregar valor ao perfil profissional quando alia, por exemplo, alto grau de competência técnica (produto) a uma região longe dos grandes centros, mas próspera (mercado). Para exemplificar, suponhamos o caso de um engenheiro elétrico, com especialização no exterior, se propondo a atuar em uma hidrelétrica no interior do estado de Tocantins. Provavelmente não terá concorrentes no mesmo nível e conseqüentemente terá boas possibilidades de desenvolver uma carreira promissora, pois alguém que não tenha medo de mudar de cidade poderá ter oportunidades e realizações que não seriam possíveis em sua cidade natal (CASE e BOTELHO, 2001).

Muitos outros arranjos de produto e mercado são possíveis. O desafio é descobrir quais combinações melhor se adequam às competências e aos objetivos de cada profissional, e como elas podem trazer benefícios à sua carreira.

2.1.3 - Base de Diferenciação

Para ser diferente é preciso possuir algo que ninguém tem. Então como ser diferente em um mercado que tem especialista para quase todos os assuntos? Partindo da premissa que competência é algo que pode ser adquirido, um caminho para diferenciação é especializar-se em pelo menos duas competências que são raras de se encontrar na mesma pessoa. Este tipo de diferenciação tem sido valorizado atualmente, pois os constantes processos de reestruturação que passam as organizações estão levando a demandar de seus profissionais algumas atitudes contraditórias, tais como: estimular o destaque e a diferenciação individual e buscar o trabalho em equipe (SARSUR, 2001).

Esta base de diferenciação pode ser comparada com um muro que se constrói: a partir de um alicerce bem preparado deve-se construir, tijolo a tijolo, um muro muito firmemente levantado. A carreira é este muro, resultado da soma de todos os tijolos, ou seja, de todas as iniciativas que foram tomadas para fortalecer a história profissional (CASE e BOTELHO, 2001). E a composição destas iniciativas podem ser um diferencial, quando o profissional busca desenvolver competências importantes, mas antagônicas, que possam quebrar paradigmas do tipo: “ele é um comunicador fluente, mas também sabe ouvir como ninguém” ou então “uma pessoa altamente eficaz, porém sensível aos sentimentos das pessoas”.

2.2 - RECURSOS ESTRATÉGICOS

Segundo HAMEL (2004), a vantagem competitiva se baseia em um conjunto único de recursos específicos que a empresa possui. Para o desenvolvimento profissional, o componente Recursos Estratégicos pode ser comparado ao conceito de propulsores de carreira, que segundo Dutra (2004) são as características pessoais que permitem ampliar a complexidade do trabalho e o valor das contribuições à empresa e ao meio social que se vive. Os Recursos Estratégicos incluem as competências essenciais, os ativos estratégicos, e os processos essenciais, apresentados a seguir.

2.2.1 - Competências Essenciais

Para Hamel este elemento é composto dos conhecimentos da empresa. Abrange habilidades e capacidades exclusivas. Para compreender este conceito, pode-se utilizar o exemplo das competências essenciais de personalidades como: Pelé, Einstein, Ghandi e

Bethoven. Cada uma destas personalidades possui sua marca registrada, que é pelo menos uma competência de destaque que ninguém possui com tanta perfeição.

No item Base de Diferenciação definiu-se que a competência é algo que pode ser adquirido. Mas existe também a competência que é quase inata a uma pessoa, parecendo estar escrita em seu código genético. Ela se evidencia quando alguém, sem muito esforço, consegue realizar atividades que qualquer outro indivíduo necessitaria de longas jornadas de aprendizado, e ainda assim não executaria com a mesma perfeição. Esta é a pista para um profissional encontrar suas competências essenciais.

Não é uma tarefa difícil para um indivíduo encontrar as suas competências essenciais, pois as pessoas procuram as situações nas quais se sentem melhor, onde conseguem atuar de forma mais natural e por isto se saem bem (DUTRA, 2002). Há uma relação direta entre competências essenciais e sua utilização para administrar situações complexas.

Para melhor exemplificar, primeiramente se faz necessário estabelecer uma distinção entre dificuldade e complexidade feita por DUTRA (2004):

“se uma atividade de difícil execução puder ser sistematizada e reproduzida por outras pessoas ela deixa de ser complexa, mas continua sendo de difícil execução, como intervenções cirúrgicas para extração de apêndice, pois uma pessoa sem preparo em medicina dificilmente poderia executá-la. Um transplante de coração, por sua vez, mesmo que possa ser sistematizado, requer o conhecimento de especialidades diferentes, e a possibilidade de ocorrências inesperadas é muito grande. Desse modo, o transplante de coração é uma atividade de grande complexidade e vai exigir do profissional que lidera uma equipe de cirurgiões competências essenciais diferenciadas.” (Fonte: Elaboração do Autor)

Assim sendo, para o planejamento do desenvolvimento profissional deve-se buscar identificar as competências essenciais que habilitem um profissional enfrentar situações complexas, que são aquelas que o indivíduo desenvolve com grande facilidade e simultaneamente é um diferencial em relação às outras pessoas. Alguns exemplos seriam: manter-se calmo em situações de extrema pressão, negociar eficazmente em ambientes complexos, velocidade de adaptação a situações novas, facilidade para assimilar novos conhecimentos, etc..

A partir do momento que se tem mapeado as competências essenciais a etapa seguinte é descobrir formas de transferir e aplicar estas habilidades e conhecimentos na vida profissional, realizando a entrega da competência e criando uma ou mais marcas registradas que valorizam o perfil profissional.

2.2.2 - Ativos Estratégicos

Ativos estratégicos são as propriedades da empresa, não incluindo o *know-how*. Abrangem marcas, patentes, infra-estrutura, padrões exclusivos ou recursos que sejam ao mesmo tempo raro e valioso, como marcas, patentes, infra-estrutura (HAMEL, 2000). Os principais ativos de um profissional são informações e vivências acumuladas ao longo de sua vida. Um exemplo pode ser um Engenheiro Metalúrgico que tenha participado de todas as etapas da construção de uma usina siderúrgica: da elaboração do projeto, passando pela construção das instalações civis e instalações de equipamentos até o *startup*. Não é fácil mensurar todas as informações que ele adquiriu e as experiências pelo qual passou. Diferente da competência, não há formas de se nascer com este conhecimento nem adquiri-lo em sala de aula. É preciso ter vivenciado, estado presente, tomado decisões, sofrido frustrações, ter errado, ter acertado para no final pode dizer “eu tenho esta experiência” e esta experiência é um ativo estratégico.

Pode-se construir toda uma carreira a partir de um ativo estratégico, por isto é importante valorizar na vida profissional as atividades que representam alto grau de complexidade e desafios, pois os conhecimentos e experiências adquiridos nestes processos podem se tornar um importante diferencial no currículo do profissional.

2.2.3 - Processos Essenciais

São os métodos e rotinas utilizados na transformação de insumos em produtos (HAMEL, 2000). Em termos profissionais, processos essenciais representam a produtividade do indivíduo, ou seja, é a capacidade de realizar um maior nível de atividades com menor número de recursos disponíveis. Esta necessidade de maior produtividade é decorrência do atual ambiente empresarial, que sofreu uma influência considerável de dois fenômenos relativamente recentes: a informatização dos processos de trabalho e a reengenharia nas organizações. Ambos provocaram um achatamento nas estruturas organizacionais, bem como a redução no número de empregados. Essas mudanças aceleradas e intensas no mundo das empresas desestabilizaram tudo que vinha funcionando razoavelmente bem e, de certa forma, todas as empresas e todos profissionais tornaram-se obsoletos em seu conhecimento, métodos e processos (XAVIER, 2002).

Como consequência, atualmente requer-se dos profissionais uma maior capacidade de adaptação ao ambiente externo e maior nível de produtividade. As organizações privilegiam os profissionais que possuem métodos de trabalho que: eliminem os desperdiçadores de tempo e as atividades que não agregam valor ao processo, usam a informática de forma intensiva e inteligente, direcionam sua equipe de trabalho de forma eficaz, etc.. Em suma, valoriza-se o profissional que é capaz de desenvolver processos essenciais de trabalho que permitem realizar mais atividades em um espaço menor de tempo, sem prejuízo da qualidade.

2.3 - INTERFACE COM O CLIENTE

O terceiro conceito de modelo de negócio desenvolvido por Hamel é a interface com o cliente, que possui quatro subcomponentes: Efetivação & Suporte, Informação & Insight, Dinâmica do Relacionamento e Estrutura de Preços. A internet provocou mudanças drásticas na maneira como os produtores alcançam os consumidores (HAMEL, 2000), e a mesma observação é válida ao planejamento de carreiras, que sofreu mudanças significativas após o surgimento da internet, analisadas a seguir.

2.3.1 - Efetivação e Suporte

A efetivação e suporte referem-se ao modo de como a empresa chega ao mercado, como de fato alcança os clientes – que canais utiliza, que tipo de suporte oferece e que modalidade de serviços presta aos clientes (HAMEL, 2000). Para o planejamento de carreiras, o advento da internet provocou uma mudança importante na relação entre os profissionais que buscam posições no mercado e as organizações. O que no passado poderia ser um diferencial, saber o endereço e o nome do responsável do setor de recrutamento & seleção, deixou de ser de grande relevância, pois através do correio eletrônico ou cadastro em sites é possível estar disponível para concorrer a uma vaga em qualquer organização.

Atualmente o desafio é vencer o número excessivo de e-mails enviados para caixa postal dos selecionadores. O segredo pode ser o assunto, que pode atrair a atenção e fazer com que o e-mail se destaque. Outros pontos básicos permanecem iguais: em primeiro lugar ter um bom currículo e em segundo lugar manter uma boa rede de relacionamentos, pois 80% dos cargos são distribuídos por conhecimentos pessoais (BURMEISTER, 2004).

O subcomponente efetivação e suporte, em termos de desenvolvimento profissional, está muito próximo de ser uma *comoditie*, pois não há, aparentemente, como agregar valor ao seu produto através deste item. As orientações para um profissional são básicas: elaborar um bom currículo e cadastrá-lo nos sites das empresas de interesse e em bom sites de recrutamento/ seleção e manter uma boa rede de relacionamentos (*network*), que ainda é a forma mais eficaz de se posicionar no mercado de trabalho.

Conceitualmente *network* são todas as pessoas que se conhece, desde um membro da família ou amigo, até aquelas pessoas que foram apresentadas recentemente (BOLLES, 2000). Integrantes da *network* que têm relações com recrutadores ou com pessoas responsáveis por contratação podem propiciar um importante contato inicial (BURMEISTER, 2004). Devido sua importância, é estratégico cuidar bem da *network* e para isto é preciso ter atenção com os amigos, freqüentar encontro de associações de classe, participar de grupos de trabalho, etc. Em suma, possuir uma boa visibilidade que torne fácil para as pessoas lembrarem do profissional quando surgir uma vaga adequada ao perfil ou estarem dispostas a ajudar em momentos de dificuldade, como quando se está desempregado.

2.3.2 - Informação e Insight

Neste item se incluem todos os conhecimentos decorrentes do relacionamento com os clientes e aplicados para melhor servir aos clientes (HAMEL, 2000). Na carreira de um indivíduo, ao buscar oportunidades no mercado de trabalho é imprescindível ter informações sobre a empresa no qual se deseja trabalhar. Entre os motivos para se pesquisar estas informações estão: que tipo de trabalho fazem, quais suas necessidades e problemas, desafios que pretendem superar e também deve-se descobrir se é interessante trabalhar nesta empresa.

Uma pesquisa nos EUA, promovida pelo Departamento Federal de Colocação Profissional, demonstrou que 57% das pessoas que, recorrendo àquele serviço, encontraram emprego, ficaram trabalhando menos de 30 dias no local encontrado, porque usaram os primeiros dez ou vinte dias na organização para conhecê-las (BOLLES, 2000).

A busca de informações sobre uma empresa pode ser realizada de várias formas: através de revistas especializadas, nos sites das próprias empresas, nas publicidades, através de amigos que trabalham nestas organizações ou que prestaram consultoria. Ter este tipo de conhecimento é estratégico e pode ser crucial, por exemplo, em um processo seletivo, pois em uma entrevista de seleção, é importante que o candidato seja capaz de mostrar que tem algo a oferecer, algo que a empresa necessite (BOLLES, 2000).

2.3.3 - Estrutura de Preços

É o item que apresenta boas oportunidades em termos de inovação, apesar de ainda pouco explorada. A legislação estabelece o limite máximo de jornada de trabalho, mas não o período mínimo. Se um profissional qualificado é partidário da filosofia “eu trabalho para viver” e não “eu vivo para trabalhar”, pode tentar convencer seu empregador que a essência de suas atividades pode ser realizada em 3 dias trabalho por semana e que assim poderia reduzir jornada/ salário em prol de uma melhor qualidade de vida. As instituições de ensino já trabalham desta forma, ao contratar professores com jornadas de trabalho flexíveis.

2.4 - REDES DE VALOR

O quarto componente do modelo de negócio é a rede de valor que envolve a empresa e que complementa e amplia os próprios recursos da empresa (HAMEL, 2000). Para o planejamento de carreira, este conceito pode ser explorado através do apoio de instituições ou o suporte de amigos que ampliam as possibilidades de carreira.

2.4.1 - Fornecedores

O acesso privilegiado aos fornecedores ou o profundo relacionamento com eles pode ser um elemento central do novo modelo de negócio (HAMEL, 2000). Em termos profissionais instituições de ensino e consultorias com notório reconhecimento pelo mercado representam importantes parceiros para o desenvolvimento profissional. O conhecimento e as informações por elas fornecidas são as matérias-primas que se pode transformar em um produto final mais valioso – a competência. Mas há limitadores: os preços destes cursos normalmente são caros ou quando são gratuitos o acesso é difícil devido à concorrência. Em suma, os fornecedores se encontram em posição privilegiada em relação aos profissionais. Mas há alternativas: existem institutos internacionais que oferecem bolsas de estudos no exterior, com custos bem mais acessíveis e com bom nível de qualidade. Esta pode ser uma alternativa interessante que também agrega um diferencial: a experiência internacional.

2.4.2. - Parceiros e Coalizão

Em geral, os parceiros fornecem complementos críticos a um produto ou solução final e a coalizão é a constituição de parceria com outros concorrentes (HAMEL, 2000). Estes subcomponentes apresentam uma boa relação custo benefício quando aplicados ao planejamento de carreira. Para tirar vantagem é preciso ter um tutor ou *coach*, que pode ser um ex-chefe, um par profissional ou até mesmo um amigo que trabalhe na concorrência, que possua uma boa experiência profissional e que se predisponha a ajudar um profissional menos experiente a encontrar o melhor caminho no desenvolvimento de sua carreira.

As empresas já institucionalizaram os sistemas de *coaching*, que conceitualmente significa ajudar as pessoas se tornarem mais do que acham que podem ser. Atualmente um *coach* ajuda uma pessoa a galgar um nível – ao expandir uma aptidão, aumentar a performance ou até mudar a forma como ela pensa (GOLDSMITH, LYONS e FREAS, 2003). Mesmo fora das organizações sempre é possível contar com os conselhos úteis de um amigo mais experiente que pode atuar como *coach*.

3- METODOLOGIA

O método utilizado para a realização desta pesquisa foi o Estudo de Caso que, de acordo com Yin (2005), é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais e, no geral, esta metodologia é a preferida quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inserido em algum contexto da vida real, como pode ser caracterizado o tema planejamento de carreira.

Esta também é uma pesquisa de caráter exploratório, que segundo Drake e Smith (1977) devem ser feitas com o objetivo de determinar os limites do problema e comparar as percepções que indivíduos e os grupos têm dele. Este processo normalmente culmina nos passos seguintes, que são: a reformulação do problema e o desenvolvimento de hipóteses.

A pesquisa foi realizada no mês de junho de 2009, em uma unidade produtiva de uma montadora europeia, localizada na região sudeste do Brasil. Como características preponderantes dos processos de gestão de pessoas desta empresa, destacam-se: (i) o volume significativo de investimento realizado em treinamento e desenvolvimento, (ii) a política de remuneração agressiva devido, entre outros fatores, à necessidade de atração e retenção de talentos em um segmento com alta competição por mão-de-obra qualificada e (iii) as ferramentas disponibilizadas pela área de Recursos Humanos da empresa para apoiar seus empregados na elaboração e desenvolvimento de seus respectivos planos de carreira.

Na pesquisa, a amostra é de caráter não probabilística, onde foram enviados 270 questionários, via e-mail, para empregados lotados em cargos que exigem formação superior, sendo que o critério utilizado para distribuição dos questionários foi o de conveniência de acesso. Não foram incluídos nesta pesquisa cargos com posição de liderança como Gerentes e Coordenadores de Equipe, com objetivo de propiciar maior homogeneidade à amostra, pois estes cargos de liderança pressupõem perfis diferenciados de comportamento no que tange ao planejamento de carreira. Foram retornados 92 questionários respondidos e válidos.

O questionário foi composto de duas seções:

- Seção I: Dados gerais dos respondentes - sexo, idade, cargo, tempo de experiência profissional, graduação e número de empresas trabalhadas.
- Seção II: Afirmativas relacionadas às práticas de planejamento de carreira, elaboradas a partir da revisão bibliográfica. Para cada afirmativa, os participantes foram solicitados a marcar a resposta que melhor representa a sua prática de planejamento de carreira. As respostas para cada afirmativa estavam dispostas em uma escala Likert, sem ponto neutro, hierarquizadas de 1 a 4, sendo:

1-Discordo Completamente, 2-Discordo, 3-Concordo e 4-Concordo Plenamente.

4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 – DADOS GERAIS

A amostra, não probabilística, escolhida em função de conveniência de acesso é composta de 92 funcionários, sendo 72% do sexo masculino, possui média de idade de 34 anos e o tempo médio de experiência profissional é de 12 anos. Todos os pesquisados são ocupantes de cargo de nível superior, sendo o curso de graduação em Engenharia predominante entre os entrevistados, com 50% dos respondentes, conforme Gráfico 1.

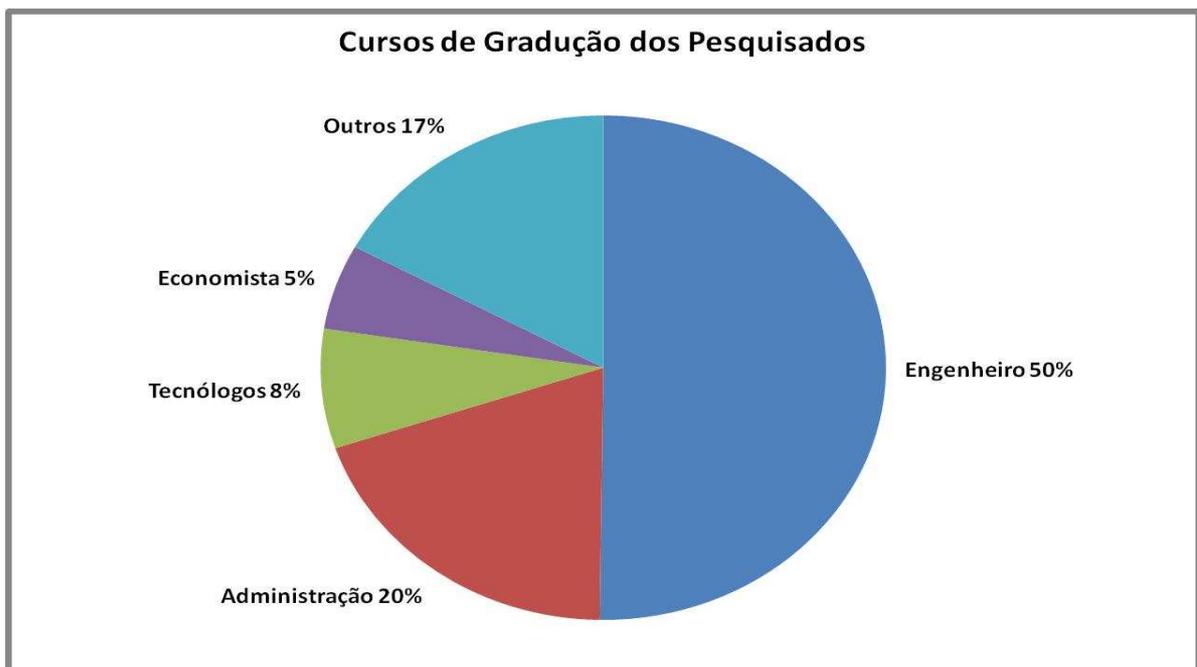


Gráfico 1: Distribuição da Graduação dos Respondentes

Participaram da pesquisa funcionários de todas as áreas funcionais da unidade pesquisada, com destaque para as áreas de Engenharia (52%), Marketing (18%), Vendas (7%)

e Produção (5%). Com referência aos cargos pesquisados, há a predominância de Engenheiros (46%) e Analistas (43%). Com referência ao número de empregos formais que os respondentes trabalharam, 72% dos pesquisados trabalharam em 3 ou mais empresas, sendo que 22% trabalharam em 5 empresas ou mais.

Em resumo, esta amostra tem a predominância de homens, com graduação em engenharia, ocupando cargos de Engenheiro, o que pode ser caracterizado como uma configuração típica de indústria automotiva. Outro ponto relevante é que 72% dos entrevistados trabalharam em pelo menos três empresas. Se considerar que a idade média da amostra é 34 anos e o tempo médio de experiência profissional é de 12 anos, pode-se projetar que o tempo médio de permanência nas empresas, de pelo menos 72% desta amostra, é de 4 anos. Com isto, não é absurdo supor que ao atingir 60 anos de idade, estas pessoas tenham boas possibilidades de ter trabalhado em pelo menos 10 empresas. Esta projeção corrobora a afirmação de Senet (2006) de que está se perdendo a perspectiva de longo prazo, correndo a confiança e fazendo com que as pessoas passem a vida indo de um trabalho para o outro.

4.2 – ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO DE CARREIRA

Dos nove aspectos relacionados ao planejamento de carreira que foram pesquisados, seis aspectos obtiveram grau de concordância superior a 75% (somatório das respostas da opção 3– Concordo e da opção 4– Concordo Plenamente), conforme Gráfico 2.

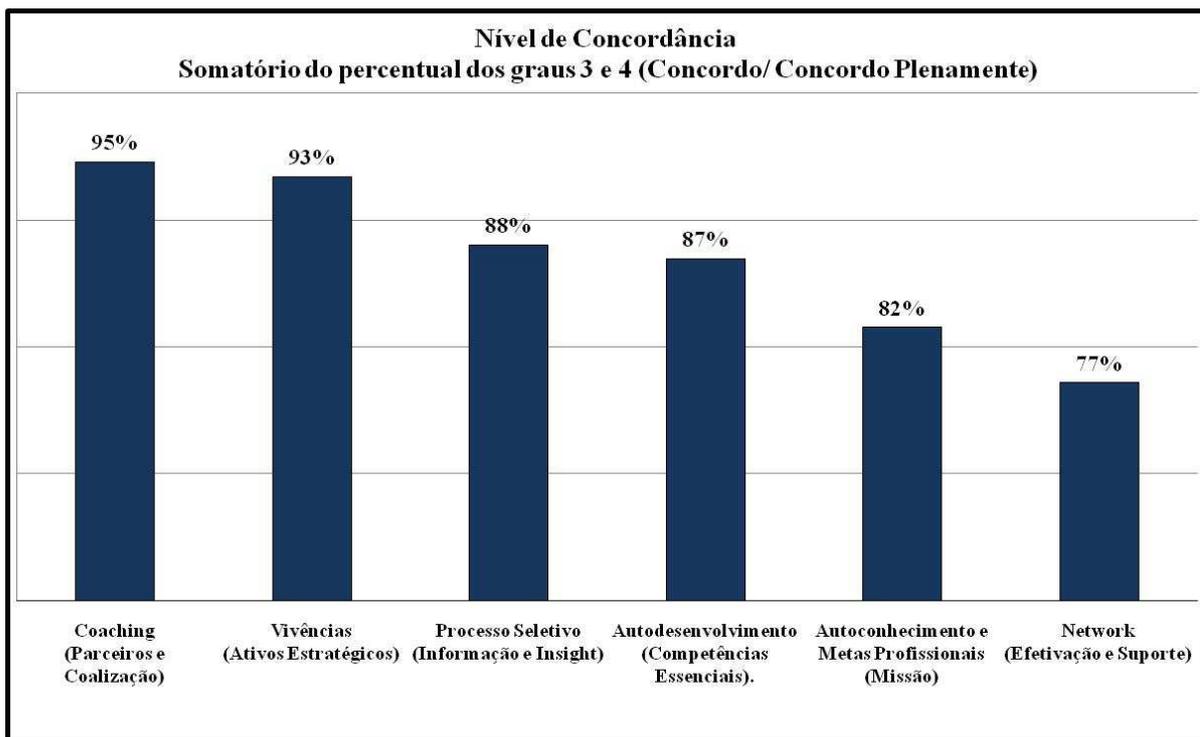


Gráfico 2: Nível Percentual de Concordância: Maior que 75%

Com referência a esses seis itens, com nível percentual de concordância superior a 75%, podemos afirmar, no âmbito desta amostra, que:

1- Coaching (Parceiros e Coalizão): 95% dos respondentes concordam que no seu planejamento de carreira valorizam e são influenciados por pessoas que possuem experiência e desempenho profissional diferenciado, buscando junto a estes conselhos e formas de aprimorar seu desempenho profissional. Este foi o item considerado como o mais praticado pelos respondentes, o que não surpreende, pois com demonstrado na revisão, o mundo atual está mais complexo, onde a qualquer momento uma empresa pode ser incorporada por outra,

entrar em processo de fusão ou ter seu mercado comprometido por uma tecnologia revolucionária (DUTRA, 2002), e em conjunturas de maior complexidade não se pode abrir mão de buscar conselhos com aqueles que possuem maior experiência.

2 – Vivências (Ativos Estratégicos) - 93% dos pesquisados procuram com frequência desafios que possam propiciar experiências diferenciadas e que valorizam o seu perfil profissional, tornando as informações e experiências em um ativo valioso para sua carreira. Os resultados apontam que os respondentes estão prontos para assumirem desafios em sua vida profissional indicando a existência de um profissional menos acomodado, alinhado ao conceito de carreira proteana, onde é a pessoa, e não a organização, que realiza o seu gerenciamento (Martins, 2001) consciente de seu papel na gestão de sua carreira.

3 - Processo Seletivo (Informação e Insight) - 88% dos respondentes procuram, antes de participar de um processo seletivo, conhecer a empresa, seu negócio, estratégia e analisa a adequação de seu perfil profissional a cultura organizacional da mesma. A carreira começa antes mesmo de se entrar na empresa, pois o desempenho futuro irá depender da capacidade de se alinhar objetivos e a personalidade individual com a cultura e objetivos organizacionais. Como demonstrado na revisão, 57% das pessoas que encontram uma recolocação por meio Departamento Federal de Colocação Profissional dos EUA, ficaram trabalhando menos de 30 dias no local, porque usaram os primeiros dez ou vinte dias na organização para conhecê-las (BOLLES, 2000). Este é um tempo precioso que pode ser perdido caso o profissional não tenha atenção necessária para pesquisar a empresa na qual deseja trabalhar. Na percepção dos respondentes, esta é uma prática que a maioria já adota.

4 – Autodesenvolvimento (Fornecedores) – 87% dos respondentes realizam com frequência programas de treinamento (cursos, palestras, MBA's, etc.) que possam propiciar o seu desenvolvimento profissional, visando aprimorar suas competências, mesmo que o investimento seja com recursos próprios. Este número é mais uma demonstração que os respondentes não estão dispostos a delegarem sua carreira à empresa, e sentem responsáveis pelos caminhos que suas carreiras tomam.

5- Autoconhecimento e Metas Profissionais (Missão): 82% dos participantes da pesquisa têm claro quais são as suas possibilidades profissionais, onde querem chegar e suas capacidades e competências. Para mensurar o seu sucesso, estabelecem metas de curto, médio e longo prazo e periodicamente avaliam se estas metas foram atingidas e os resultados alcançados. No âmbito desta amostra, é possível afirmar que os respondentes têm a percepção que utilizam de forma eficaz um dos fundamentos mais importantes da estratégia que é o autoconhecimento, o estabelecimento de missão e de metas, bem como a avaliação sistemática de seus resultados. Resultado auspicioso, pois este instrumento tem um potencial relevante de utilização para o planejamento de carreira.

7- Network (Efetivação e Suporte) : 77% dos pesquisados concordam que pelo menos uma vez por ano mantém contato com diversos amigos/ colegas de universidade, profissionais de outras empresas e com pessoas de meu círculo profissional, visando trocar ideias sobre o trabalho e assuntos em geral. Sendo considerada como uma das mais eficientes formas de se conseguir emprego (BURMEISTER, 2004), a *network* tem o reconhecimento por parte dos respondentes de sua importância para o desenvolvimento da carreira.

Os três itens com nível percentual de concordância inferior a 75% (terceiro quartil), são apresentados no Gráfico 3.

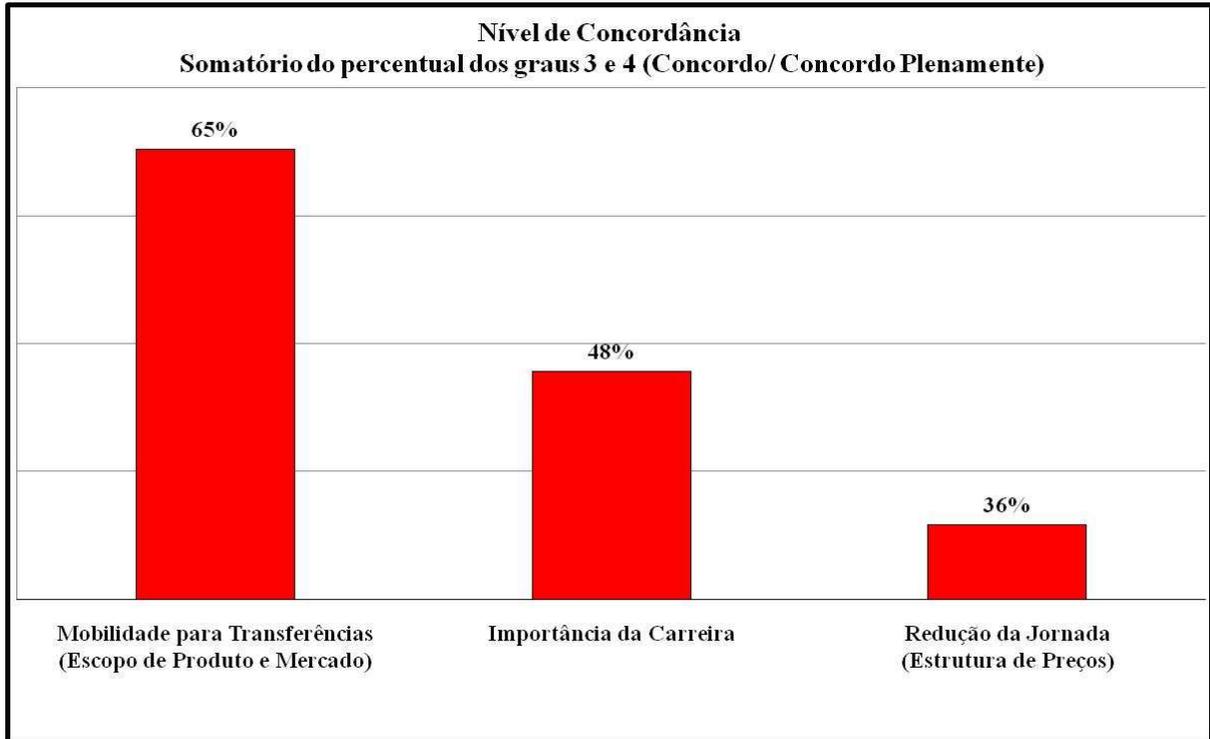


Gráfico 3: Nível Percentual de Concordância: Menor que 75%

Com referência a estes três itens, podemos afirmar no âmbito desta amostra, que:

1- Mobilidade para transferência (Escopo de Produto e Mercado): 65% dos respondentes possuem mobilidade para transferências profissionais para qualquer região do Brasil ou do mundo. Conforme verificado na revisão, alguém que não tenha medo de mudar de cidade poderá ter oportunidades e realizações que não seriam possíveis em sua cidade natal (CASE e BOTELHO, 2001). Apesar da maioria concordar que tem disponibilidade para mobilidade, esta prática não tem a aceitação ampla, o que pode ser um indicativo de que os laços da região (família, amigos, sociedade, entre outros) tem um peso relevante na construção da carreira, no sentido de não abrir mão de determinados relacionamento ou laços afetivos em função da carreira.

2 – Importância da Carreira: 48% dos pesquisados concordam que o sucesso profissional representa uma questão central em sua vida e, se necessário, abrem mão de parte de meu tempo de lazer ou com a família, para alcançar meus objetivos profissionais. Conforme referenciado por Bergamini (1997), alguns estudos indicam que o trabalho parece estar perdendo a centralidade na vida das pessoas e o fato de praticamente metade da amostra não estar disposto a abrir mão de maior vida social também pode ser um indicativo, que o sucesso profissional e a carreira tem um limite.

3 – Redução da Jornada (Estrutura de Preços): 36% dos respondentes estão dispostos a reduzir a jornada de trabalho e, proporcionalmente o salário, para ter maior tempo livre de lazer, descanso e contato com a família. Apesar da política salarial da empresa estar posicionada acima da média de mercado, a maioria dos entrevistados não está propensa a abrirem mão de remuneração em troca de maior qualidade de vida. No contexto desta pesquisa, é possível quantificar a palavra “muitos” na declaração de De Masi, Russel e Lafargue (2001) de que “existem **muitos empregados** e até diretores que gostariam de trabalhar menos horas por dia para poderem se dedicar mais às famílias, ao amor, à cultura , à política e ao lazer. Nesta pesquisa, a palavra “muitos” representa 36%.

4 - CONCLUSÃO

De forma geral, no âmbito desta amostra, é possível afirmar que os profissionais de nível superior têm a percepção que colocam em prática diversos conceitos do campo da estratégia nos seus respectivos planos de carreira. Mas, o uso integral destes conceitos fica prejudicado principalmente quando fatores tipicamente humanos como laços territoriais, família e lazer são abordados. Os laços que prendem uma pessoa a uma região, eventualmente podem impedi-la de aceitar uma proposta tentadora para trabalhar em outro local, mas no meio organizacional estes laços são evidentemente mais fracos, pois uma isenção fiscal pode estimular uma indústria a mudar de cidade, estado e até mesmo país. O sucesso profissional também não representa uma questão central na vida da maioria dos respondentes, que demonstram a importância que dão para o seu tempo de lazer ou com a família. O paradoxo talvez seja a não propensão a reduzir o salário para ter mais tempo de lazer, mas isto pode ser justificado pelo fato que é por meio do salário que se pode atingir diversos fins que trazem a satisfação pessoal e da própria da família.

Observa-se pela literatura e resultados da pesquisa exploratória que está em processo um novo tipo de construção de carreira, com novos paradigmas e desafios, que demandam dos profissionais além de uma atitude mais proativa, um preparo emocional para se adaptar a situações mais instáveis. Muitas ferramentas podem ser utilizadas para auxiliar as pessoas a tomarem as rédeas de sua vida profissional, e esta foi a proposição deste artigo, mas o que se observou, no âmbito desta amostra, é que fatores humanos têm um peso importante e que devem ser considerados impreterivelmente neste processo.

5 - BIBLIOGRAFIA

- BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOLLES, R. *Qual é a cor de seu pára-quadras? Como conseguir um Emprego e Descobrir a sua Profissão Ideal*. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- BURMEISTER, P. *O Emprego na “Nova” Nova Economia*. HSM Management, São Paulo, n. 47, p. 185-190, nov.-dez. 2004.
- CASE, T.; BOTELHO, J. *Gerenciamento da Carreira do Executivo Brasileiro: Uma Ciência Exata*. São Paulo: Catho Online, 2001.
- DE MASI, D.; RUSSEL, B.; LAFARGUE, P. *A Economia do Ócio*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- DRAKE, R. I.; SMITH, P. J. *Ciência do comportamento na indústria*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- DUTRA, J. *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, J. *Carreira: Diferencial Para o Sucesso Profissional*. In: BOOG, G.(org.). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*. São Paulo: Gente, 2002.
- EVANS, P. *Carreira, sucesso e qualidade de vida*. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 36, n. 3, Jul/Ago/Set. 1996.
- GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. *Coaching: O Exercício da Liderança*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HAMEL, G. *Liderando a Revolução*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

- HEIL, G., WARREN, B.; STEPHENS, D. *Douglas McGregor em foco: Gerenciando o lado humano da empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- HUNGER, D.; WHEELLEN, T. *Gestão Estratégica: Princípios e Prática*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.
- KILIMNIK, Z.M.; CASTILHO, I. V.; SANT ANNA, A. S. Carreiras em Transformação: Um Estudo de Trajetórias, Âncoras e Metáforas de Carreira em Associação a Representações de Competências Profissionais. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais. Curitiba, ANPAD. [CD_ROM], 2004.
- LACOMBE, B. M. ; CHU, R. A. Carreiras sem Fronteiras: Investigando a Carreira do Professor Universitário em Administração de Empresas no Brasil. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais. Salvador, ANPAD. [CD_ROM], 2006.
- MARTINS, H. T. Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MELO, M. *A Trajetória Gerencial na Turbulência das Reestruturações: Um Estudo de Caso em uma Empresa Privatizada*. Belo Horizonte: UFMG, 2004.
- PORRAS, J.; COLLINS, J. *Feitas para durar: Práticas Bem-sucedidas de Empresas Visionárias*. 9. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- ROBBINS, S. *Comportamento Organizacional*. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- SARSUR, A. *Repensando a Empregabilidade, a Empresabilidade e a nova Gestão de Recursos Humanos*. Nova Lima: Caderno de Idéias FDC, 2001.
- SERRA, F.; TORRES, M.; Torres, A. *Administração Estratégica*. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2003.
- XAVIER, R. *Competência para o Sucesso: Como Preparar-se para uma Carreira Executiva Sólida*. São Paulo: STS, 2002.
- SENET, R. A corrosão do caráter: consequências do trabalho no novo capitalismo. 11. Edição. São Paulo: Record, 2006.