

E Agora José? Protagonismo de Carreira na Escolha entre o Gerencial e o Técnico

CONRADO CHACON

FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC (FACULDADES IBMEC)

MARIA CLÁUDIA DE SOUZA NASCIMENTO

UNIVERSIDADE CÂNDIDO MENDES (UCAM)

ANA CHRISTINA CELANO TEIXEIRA

FACULDADE IBMEC (IBMEC)

E Agora José? Protagonismo de Carreira na Escolha entre o Gerencial e o Técnico

O caso conta a história de um profissional que percebeu que não era igual à maioria de seus colegas ou, pelo menos, não era igual ao que a maioria dos seus colegas acreditava ser. Ao se dar conta de que sua carreira estava naturalmente evoluindo para o viés gerencial, se viu diante de um dilema entre aceitar essa sina, que não lhe agradava, ou se posicionar mais fortemente a favor da carreira técnica, ainda que esse fosse o caminho menos aceito na organização em que trabalhava.

O Dilema de José

Após mais um dia de trabalho, a caminho de casa, José, um administrador de empresas de 31 anos, dirigia seu carro pelas ruas pensando nas opções e nas pressões de sua vida profissional. Ele não se sentia feliz, muito menos motivado e isso poderia parecer estranho para muitas pessoas, pois José tinha acabado de ser promovido para um ótimo cargo gerencial. Aparentemente ele estava em um caminho de desenvolvimento de carreira em uma boa empresa e não teria por que não estar muito satisfeito. Mas José se sentia angustiado, incomodado com algumas perspectivas e de fato, a única certeza que tinha neste momento é que estava desmotivado e com receio do futuro. O mais incrível é que o caminho que se descortinava, a princípio poderia parecer o sonho da maioria dos profissionais, pois tudo levava a crer que teria uma trilha ainda ampla de crescimento como liderança da empresa, mas para José esse sonho estava mais para um pesadelo. Por mais que a carreira gerencial fosse mais valorizada pela maioria das pessoas, José já estava convencido de que estaria mais feliz caso ocupasse uma posição com viés técnico e de consultoria. Já tinha pensado em alguns possíveis caminhos para reverter a situação em que se encontrava, mas ainda não havia conseguido chegar a uma conclusão do que fazer, uma vez que todas as opções possuíam muitos prós e contras.

José ainda não estava nem mesmo totalmente convencido de que deveria fazer algum movimento para mudar o rumo que sua carreira estava automaticamente se direcionando, afinal, a exemplo de seus colegas, esse parecia o caminho natural de crescimento profissional. Entretanto, caso optasse por se empenhar para trocar a função gerencial que exercia no momento por uma técnica, qual das opções seria a mais eficaz?

Eram muitas ideias, algumas delas poderiam ser:

- Propositamente passar a apresentar resultados ruins para a empresa, esperando ter sua função realocada;
- Se candidatar a uma vaga em um outro setor dentro da mesma empresa;
- Pedir demissão e buscar um novo emprego?

Início da Carreira

José ainda estava na graduação, com 21 anos, quando foi contratado como estagiário da área de contabilidade em uma empresa do setor automobilístico. Após apenas seis meses de estágio, foi efetivado como empregado, assumindo o cargo mais baixo que alguém com uma função que demandasse curso superior podia ocupar: analista júnior. Para ele, o cargo estava ótimo, afinal, tinha acabado de conquistar seu diploma e não tinha nenhuma experiência profissional.

Com o passar dos meses, José foi se adaptando à empresa e conhecendo como tudo funcionava ali. Uma curiosidade que tinha era saber como funcionava o plano de carreiras que a empresa oferecia. Por ter praticamente todos os seus familiares trabalhando como servidores públicos, pensou que seria natural a empresa em que estava também oferecer uma trajetória já

desenhada a seus empregados. Resolveu, então, procurar a área de Recursos Humanos para conversar a respeito.

As regras do jogo: conhecendo a estrutura da empresa

Quando chegou ao setor de RH, José não conhecia praticamente ninguém, pediu licença e adiantou o assunto para a pessoa cuja mesa era mais próxima da porta de entrada, que logo indicou que ele falasse com Maria Luiza. Funcionária da empresa e alocada no RH há mais de 25 anos, Maria Luiza adorava quando lhe procuravam para falar sobre o plano de carreiras que a empresa oferecia. Ao ser questionada por José, prontamente pediu para que ele se sentasse, abriu uma apresentação salva em seu computador sobre o tema e começou seu discurso praticamente decorado:

- A empresa não possui oficialmente um plano de carreira para os empregados, daqueles em que as promoções chegam naturalmente com a experiência profissional e tempo na empresa. Para subir de cargo, além de ter vaga disponível, é necessário que você seja considerado maduro o suficiente e mostre interesse em assumir a nova função.

- Mas como eu vou saber se eu estou maduro o suficiente? E para quem falo se tenho interesse em um cargo mais alto? – perguntou José.

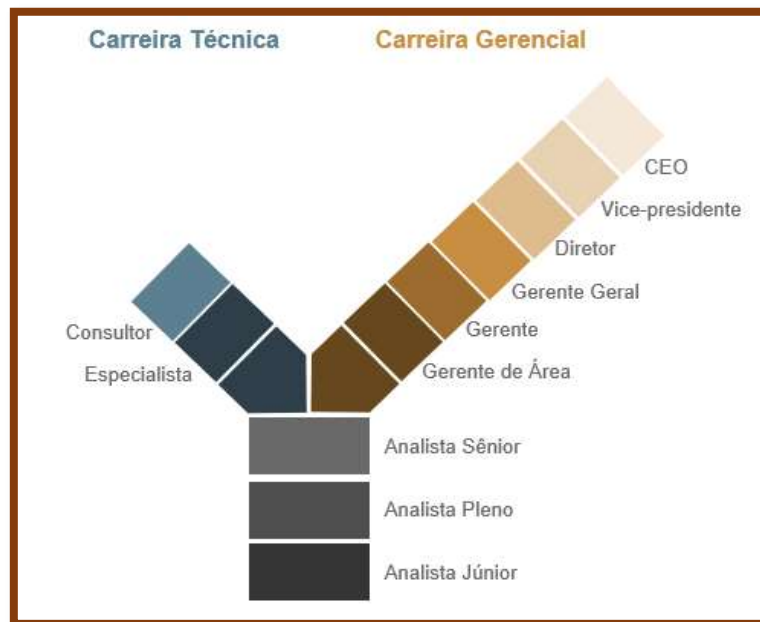
- No final de cada ano, os gestores de cada área se reúnem e discutem, nome a nome, sobre o grau de maturidade dos empregados da área. Esse processo é conduzido pelo RH, que deixa todas as conclusões registradas e arquivadas. No início do ano subsequente, acontece o processo de feedback, que será quando o seu gestor conversará com você e lhe falará o grau de maturidade que o comitê de gestores julgou que você tem no momento. Ele também lhe pontuará quais são seus pontos fortes e quais os pontos que você precisa melhorar caso queira ser considerado mais maduro profissionalmente pela empresa. Sobre a sua segunda pergunta, a respeito de como mostrar para a empresa o interesse em assumir cargos maiores, é só você se candidatar às vagas que abrimos para recrutamento interno. Quando você receber um e-mail sobre recrutamento interno que tenha uma vaga que lhe interesse, basta procurar o RH para se candidatar.

Agora ficou claro para José o motivo dos e-mails que recebia recorrentemente do RH da empresa sobre vagas abertas, mas ele ainda tinha dúvidas:

- Mas eu posso me candidatar a qualquer vaga? Como sei qual vaga é condizente com o grau de maturidade profissional que a empresa julga que eu tenho?

- É aí que entra a carreira em Y – respondeu Maria Luiza com um sorriso enorme no rosto. – Você foi contratado como analista júnior, que é o menor cargo que temos para vagas de nível superior. Isso é natural, uma vez que você acabou de se formar e não tem experiência profissional nenhuma. Seu próximo passo será uma promoção para analista pleno e depois analista sênior. Essas promoções só podem acontecer, como já expliquei, depois julgarem que você está capacitado para tal. Para continuar crescendo a partir daí, há dois caminhos possíveis: ou você segue a carreira técnica nos cargos de especialista e consultor ou você segue a carreira gerencial nos cargos de gerente de área, gerente, gerente geral, diretor, vice-presidente e CEO, nessa ordem. Olha aqui a Figura 1 desse slide na tela do meu computador para ficar mais claro.

Figura 1: Carreira em Y oferecida pela empresa



- Nos feedbacks que você vai receber – continuou Maria Luiza – seu gestor vai deixar claro qual é o grau de maturidade esperado de você para o seu cargo atual e em qual nível de maturidade o comitê entende que você esteja. Caso você esteja em um nível de maturidade superior à sua cadeira, você pode se candidatar a um cargo mais alto.

José achou aquilo tudo muito interessante, mas um pouco confuso. Além do fato da carreira técnica ter somente mais dois degraus depois de analista sênior, enquanto a carreira gerencial tem mais seis degraus, o que já havia sido pontuado por Maria Luiza, José não entendeu muito bem a diferença das duas carreiras, mas como ainda era analista júnior, achou por bem pensar a respeito disso quando estivesse mais perto do momento de optar por uma das duas.

No mundo real, as regras do jogo são mais subjetivas

Após seu primeiro ano de trabalho, o momento em que receberia um feedback do seu gestor havia chegado e José estava ansioso para essa conversa. Ele sabia que não seria considerado capaz de assumir posições mais altas na estrutura da empresa ainda, mas queria saber o que seu gestor tinha achado de seu trabalho durante o ano e quais os pontos que deveria melhorar para, no futuro, poder se candidatar a um cargo de analista pleno.

Para sua surpresa, José não foi chamado para a conversa de feedback. Ao comentar com seu gestor sobre o assunto, a resposta que recebeu foi que a área estava enfrentando um momento com muito trabalho acumulado e, em uma outra oportunidade, a conversa seria feita. Não demorou para que José, em conversa com seus colegas, descobrisse que na empresa era comum que não acontecesse esse feedback, pois, embora houvesse o planejamento desse momento por parte do RH, os gestores nunca o realizavam.

José começou a se questionar sobre tudo aquilo que havia ouvido de Maria Luiza. Se o feedback, que era um dos pontos importantes do processo que ela havia apresentado não era realizado, como o processo inteiro poderia funcionar? Será que tudo aquilo que Maria Luiza apresentou não acontecia na realidade? Qual seria, então, sua estratégia para crescer dentro da empresa?

Mais um ano se passou e José finalmente foi chamado pelo seu gestor para uma reunião para discutir sobre sua carreira. José se encheu de expectativas sobre essa conversa, imaginando

quão construtiva ela poderia ser. Entretanto, cinco minutos após iniciar a reunião, o gestor de José terminou seu monólogo explicando que seu trabalho nos últimos dois anos havia sido muito satisfatório e, por isso, ele seria promovido a analista pleno ainda naquele mês. Depois disso, encerrou a reunião.

José sentiu vontade de confrontar seu gestor pedindo mais informações a respeito de seu trabalho e detalhes do que se falava a sobre sua maturidade profissional no comitê de gestores, mas, como tinha acabado de ser promovido, achou melhor não correr o risco de gerar algum desconforto. Naquele momento, entendeu que, mesmo havendo um discurso formal sobre a empresa não ter um plano de carreira oficial, na prática, os empregados eram naturalmente promovidos conforme mostravam resultado para a empresa. Ainda estava nebuloso para ele como era definido o caminho que cada empregado seguiria, gerencial ou técnico, mas optou por não se preocupar com isso por enquanto, afinal, ainda não estava no momento de definir entre uma das duas carreiras. O que tinha que fazer agora era mostrar ainda mais resultado para a empresa, a fim de ser promovido para o próximo cargo de sua trajetória: analista sênior.

Um ano se passa e, em um dia qualquer no café, sua colega de trabalho, Renata, puxa assunto com uma notícia fresca:

- Você viu que o Bruno virou especialista? – disse com uma expressão de quem acaba de jogar uma bomba.

- Quem? – respondeu José meio confuso.

- O Bruno, que era gerente de área do setor de TI. Você sabe que eu sou amiga do pessoal de lá, né? Já tem tempo que eles me falavam que o gerente geral do setor não ia muito com a cara dele. Aí, na semana passada...

- Calma! – interrompeu José – Você está me falando que o gerente geral da TI implicava com o Bruno, que era gerente de área e, por isso, transformou o cargo do Bruno de gerente de área para especialista?

- Isso! Você acredita? – disse Renata ainda transparecendo a expressão de quem dava um furo jornalístico – Igual fizeram com o Edgar no semestre passado. Desse você ficou sabendo, né?

- Não. O Edgar do jurídico?

- Sim, ele mesmo. Tinha cargo de gerente e o colocaram como consultor.

- Mas por que você está falando que “o colocaram como consultor”? E se tanto o Edgar quanto o Bruno fizeram essa mudança na trajetória da carreira deles por vontade própria?

- Você está louco? – perguntou Renata indignada – Quem em sã consciência escolheria fazer um movimento desse? A empresa inteira está comentando que eles foram encostados. O Edgar eu até achei justo, porque era um péssimo gerente e merecia ser rebaixado para consultor, já o Bruno trabalhava bem, a equipe sempre elogiava...

- Você disse que o Edgar foi rebaixado? – interrompeu José

- Sim, é o que estou falando para você. Ele era gerente e foi rebaixado para consultor!

- Mas os dois cargos não são do mesmo nível? Na carreira em Y, gerente e consultor estão no mesmo nível hierárquico. Sair de uma função de gerente para consultor é um movimento lateral, não?

- José, você já tem três anos e meio de empresa e ainda pensa assim? Isso que você falou é o discurso do RH. Na prática, todo mundo sabe que a carreira gerencial dá muito mais status. Na carreira técnica, você não tem subordinados e você sabe o quanto a hierarquia é valorizada aqui nessa empresa. – explicou Renata.

- Mas o RH até me fez uma apresentação falando que...

- Realmente o RH tem esse discurso, mas todo mundo sabe que o que importa aqui na empresa é virar gerente. Os cargos da carreira técnica até têm a mesma remuneração dos cargos gerenciais correspondentes, mas não têm o mesmo prestígio.

- Quem se importa com status na empresa, Renata? Eu quero saber é de dinheiro na minha conta! – respondeu José em tom sarcástico.

- Claro que importa! Imagina a humilhação de ser rebaixado para a carreira técnica. Além do mais, a carreira técnica vai somente até consultor, que equivale ao cargo de gerente na carreira gerencial. Na carreira gerencial, depois desse cargo, tem mais quatro.

José entendeu que a visão sobre carreira em Y que lhe havia sido apresentada no seu primeiro ano de trabalho não era reconhecida por todos na empresa e que fatores menos objetivos do que a remuneração faziam com que, na prática, os empregados priorizassem a carreira gerencial.

Renata logo mudou de assunto, contando outras fofocas da empresa, mas José estava tão intrigado com o que tinha descoberto sobre a realidade da carreira em Y na empresa que mal prestava a atenção em Renata.

Um degrau que vale por dois

Três anos após sua última promoção, quando deixou o cargo de analista júnior para assumir a posição de analista pleno, José já se questionava quando seria chamado novamente para uma rápida conversa, na qual seria informado que havia sido promovido para analista sênior. Normalmente, seus colegas que eram promovidos para o cargo de sênior tinham, no mínimo, cinco anos de carreira, exatamente o mesmo tempo que ele naquele momento. Como percebia que seu trabalho agradava seus gestores, imaginou que a qualquer instante ele poderia ser promovido.

Quando foi convocado pelo seu gestor para uma reunião para debater sobre sua carreira, José já sabia o que esperar: ele seria promovido. E, de fato, foi. A surpresa é que a promoção não foi para o cargo de analista sênior, como ele imaginava, mas sim para gerente de área. Seu gestor, que atualmente assumia essa posição, estava se desligando da empresa e José tinha sido indicado para assumir o cargo.

“Que notícia maravilhosa!”, pensava José, pois nunca ninguém com apenas cinco anos de experiência profissional tinha assumido o cargo de gerente de área na unidade da empresa em que trabalhava, situada no Rio de Janeiro.

Com o passar do tempo, José se sentia cada vez menos motivado com seu trabalho. Não conseguia entender por que antes de ser promovido ele adorava as atividades que desempenhava e agora tratava suas tarefas puramente como obrigação, sem prazer nenhum. Seis meses foi o tempo necessário para que José entendesse que o problema estava nos desafios impostos pela carreira gerencial. Ficou claro para ele que seu perfil era compatível com a carreira técnica e que o caminho que a maioria dos empregados ambicionava traçar não lhe agradava. Mas, ciente do quanto a carreira técnica era desvalorizada na empresa, não seria fácil deixar a carreira gerencial sem ter sua reputação manchada.

Um passo para trás, dois para frente

Em meio a um problema com difícil solução, José enxergou uma luz no fim do túnel. Em um dos e-mails de recrutamento interno que o RH enviava para toda a empresa anunciando as vagas em aberto, havia uma vaga para especialista em contabilidade, ou seja, um cargo técnico no mesmo nível do cargo em que José estava no momento e no mesmo setor em que ele trabalhava. Só havia um porém: a vaga era para a unidade de São Paulo, onde ficava a sede da empresa, e não na unidade do Rio de Janeiro, onde José trabalhava.

O fato da vaga ser em outra cidade poderia ser um empecilho, mas José transformou em oportunidade ao traçar seu plano. O maior cargo na contabilidade na unidade do Rio de Janeiro, onde trabalhava no momento, era gerente de área, ou seja, José já estava na posição mais alta

existente no setor naquela unidade. Então, ele poderia conversar com seu gestor se candidatando para a vaga de especialista em São Paulo sob a alegação que não havia mais espaço para ele crescer na unidade do Rio de Janeiro. Ele falaria para seu gestor que estava disposto a se tornar especialista, abrindo mão da carreira gerencial momentaneamente, em troca de ir trabalhar na sede da empresa, o que lhe colocaria em posição privilegiada para concorrer a vagas gerenciais mais altas quando elas surgissem.

O plano parecia perfeito. José faria o tão desejado movimento lateral, se tornando especialista, numa manobra que não mancharia sua reputação. Assumir uma posição técnica não seria visto por seus superiores como uma incapacidade de ocupar um cargo da carreira mais nobre, a gerencial, pelo contrário, seria visto como uma estratégia com o objetivo de crescer ainda mais na hierarquia da empresa. José pensava que, se o plano desse certo, com o tempo, o assunto esfriaria e sua situação seria esquecida, podendo, assim, continuar na carreira técnica por muito tempo.

O plano deu certo ou, pelo menos, metade dele. José conseguiu a vaga de especialista na unidade de São Paulo. Em uma cidade nova, com novos desafios profissionais e um novo cargo condizente com o seu perfil, José não podia se sentir mais motivado. Entretanto, o plano de José desconsiderou um fator muito importante. Na sede da empresa, era muito comum surgirem vagas gerenciais e, apenas seis meses após ter assumido a vaga de especialista, surgiu uma situação indesejada.

Assim que retornou de férias, seis meses após estar na nova função, José foi novamente convocado para uma reunião cujo tema era sua carreira. Por já ter vivenciado essa experiência duas vezes, José sabia muito bem o que esperar de conversas como essa. “Será que já vão me promover para consultor?”, pensava ele. Mas o que de fato aconteceu é que, durante suas férias, havia surgido uma vaga para o cargo de gerente no setor e os responsáveis por decidir quem assumiria a vaga, dada a boa reputação de José e sua vontade anunciada de crescimento na hierarquia da empresa, não podiam pensar em outro nome. O organograma da contabilidade já estava atualizado com o nome de José assumindo aquela posição e só não tinha sido divulgado ainda, pois estavam esperando suas férias terminarem.

Não havia como negar a promoção. José não tinha sido claro com seus gestores em relação a seus objetivos profissionais e eles haviam agido na melhor das intenções, tentando salvá-lo de uma carreira de menor prestígio. Após assumir o novo cargo, José sofreu muito como gerente, pois teve que enfrentar novamente toda a falta de motivação que já tinha vivenciado quando era gerente de área no Rio de Janeiro. O único ponto positivo, a seu ver, era a interação muito próxima com a área comercial que a nova posição lhe oferecia. José gostava de estreitar laços com diferentes áreas da empresa, pois entendia que ter uma rede de contatos sólida não só lhe beneficiava no presente, mas também poderia lhe beneficiar no futuro.

E agora, José?

Após dois anos na mesma função, José se sentia esgotado, não suportava mais seu trabalho e não sabia ao certo o que fazer. A opção que exigiria menos esforço no momento era aceitar sua sina na carreira gerencial e as possíveis promoções que poderiam surgir com o tempo. Entretanto, José sabia que sua satisfação com sua vida profissional seria cada vez menor.

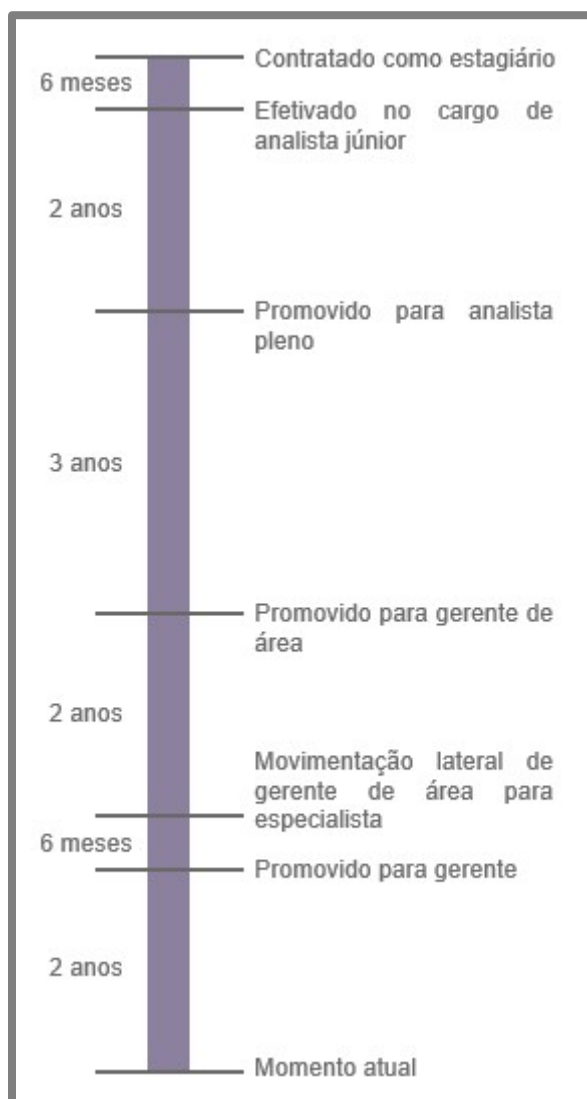
Da rede de contatos que José cultivou, surgiu uma nova possibilidade. Uma vaga de consultor foi anunciada no setor comercial. Se fizesse os movimentos corretos e falasse com as pessoas certas, José pensava que teria grandes chances de conseguir a vaga, afinal, seu trabalho era reconhecido naquele setor. O único problema seria arrumar uma explicação para, novamente, justificar a troca da carreira gerencial pela técnica em um movimento lateral.

Outra opção que veio à mente de José foi piorar propositalmente seus resultados para que, assim como acontecia com alguns colegas na empresa, fosse transferido para a carreira técnica

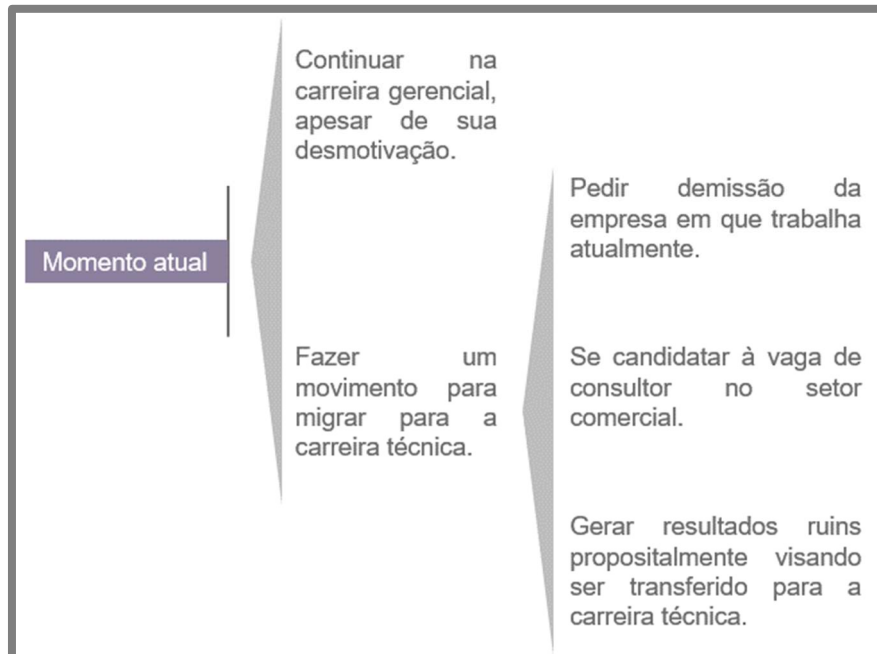
em uma espécie de punição. Esse era um caminho cheio de prós e contras, pois, além de ter a possibilidade de demorar anos para dar certo, José sabia que teria sua reputação manchada e não tinha certeza se valeria a pena. Além disso, havia outro risco caso ele sabotasse propositalmente seus resultados: ele poderia ser demitido, ao invés de transferido para a carreira técnica. Entretanto, essa não era uma preocupação de José, afinal, pedir demissão também era uma das alternativas que ele considerava, tamanha insatisfação que estava com seu trabalho.

O que José deveria fazer? Deveria lidar com a desmotivação e, mesmo não se identificando com a carreira gerencial, angariar cargos mais altos, uma vez que esse era o caminho natural percorrido pelos seus colegas? Ou então deveria tomar as rédeas e assumir o protagonismo de sua carreira, fazendo um movimento em busca de um cargo técnico, não deixando mais que a empresa definisse a trajetória que iria trilhar? Mas, se escolhesse essa alternativa, qual seria a melhor maneira de se atingir esse objetivo? Piorar seus resultados propositalmente esperando que um dia recebesse a punição da empresa e fosse transferido para a carreira técnica? Ser franco com seus gestores sobre seus objetivos de carreira e se candidatar à vaga de consultor no setor comercial? Ou então pedir demissão e iniciar a busca de um novo emprego, uma vez que já se sentia motivado na empresa e julgava que reverter a situação seria muito desgastante?

Apêndice I – Linha do tempo com a trajetória profissional de José



Apêndice II – Possíveis caminhos para a trajetória profissional de José



NOTAS DE ENSINO

E Agora José? Protagonismo de Carreira na Escolha entre o Gerencial e o Técnico

Resumo do caso de ensino:

O caso conta a história de um profissional que percebeu que não era igual à maioria de seus colegas ou, pelo menos, não era igual ao que a maioria dos seus colegas acreditava ser. Ao se dar conta de que sua carreira estava naturalmente evoluindo para o viés gerencial, se viu diante de um dilema entre aceitar essa sina que não lhe agradava ou se posicionar mais fortemente a favor da carreira técnica, ainda que esse fosse o caminho menos aceito na organização em que trabalhava.

Objetivos de ensino

Este caso tem como objetivos discutir os desafios de um profissional na condução do seu planejamento de carreira:

- ✓ O protagonismo que o indivíduo precisa exercer para definir os rumos do seu desenvolvimento profissional.
- ✓ A importância da Carreira em Y como alternativa à carreira gerencial para os indivíduos que não possuam perfil e/ ou em interesse em Gestão de Pessoas.
- ✓ O papel da área de Recursos Humanos na identificação dos perfis dos funcionários.
- ✓ A importância da Avaliação de Desempenho e seu *feedback* - escuta ativa da liderança.

Fontes e métodos de coleta

O caso foi elaborado a partir de dados coletados da experiência pessoal de um dos autores. A fim de preservar seu anonimato, os nomes dos personagens envolvidos foram alterados.

Aplicação do caso

O caso apresenta uma situação cujo dilema é usado para enfatizar a importância de se considerar aspectos cognitivos, preferências e oportunidades ao se planejar uma carreira. Outros pontos importantes que podem ser trabalhados são a tomada de decisão e o desenvolvimento da resiliência como uma importante competência tanto pessoal quanto profissional.

Disciplinas sugeridas para aplicação do caso

O caso pode ser usado em cursos de graduação (tecnólogo ou bacharelado) e pós-graduação (especialização ou MBA) em Administração, Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas. A aplicação pode ser em aulas presenciais ou remotas, usando plataformas síncronas e/ ou assíncronas.

Disciplinas:

- ✓ Administração de Recursos Humanos;
- ✓ Planejamento de Carreiras;
- ✓ Comportamento Organizacional;
- ✓ Liderança, e outras cuja temática envolva questões ligadas à gestão estratégica de recursos humanos.

Possíveis tarefas a propor aos alunos

Para os alunos de graduação, o caso pode ser aplicado antes da base teórica em sala a fim de provocá-los para o tema. Se a turma for de pós graduação, sugere-se permear a discussão com elementos teóricos para melhor consolidação do conhecimento.

1- Introdução

Após a leitura prévia do texto do caso, antes de dividir a turma em grupos, o professor pode conduzir a turma a traçar o perfil profissional do personagem José a partir de inferências sobre suas características pessoais. Para tal, podem ser utilizados recursos como listas, notas virtuais e nuvem de palavras.

✓ Como você analisa o perfil profissional de José?

O personagem principal é naturalmente curioso, resiliente, corajoso, não se acomoda e nem se conforma diante de dificuldades, tem ambição profissional, demonstra interesse em conhecer os processos internos e conhece suas forças e fraquezas.

2- Desenvolvimento

Discussão em pequenos grupos. Recomenda-se que os grupos não excedam o número de cinco participantes.

✓ A política de avaliação de desempenho traçada pelo RH é colocada em prática pelos gestores? Por quê?

O texto mostra uma dissonância entre políticas e práticas. Alguns gestores alegam falta de tempo, outros parecem desinteressados no ambiente de trabalho e ficam tão envolvidos pelos problemas cotidianos que não param para perceber o que acontece a sua volta. A gestão de pessoas não é exclusividade da área de RH. Cada gestor é responsável pela criação de um clima propício e estimulador ao desenvolvimento dos recursos humanos e pela utilização eficaz de suas qualificações e potencialidades, tendo em vista assegurar o desempenho do empreendimento empresarial.

✓ O que a falta de feedback da avaliação de desempenho acarreta para os funcionários?

Ao desenvolver uma determinada tarefa e saber que está sendo avaliado, o indivíduo naturalmente espera uma resposta positiva ou negativa quanto ao resultado, gerando uma expectativa de recompensa ou punição. Quando não há retorno da parte do líder, o liderado pode se sentir frustrado ou desamparado, sem ter ideia de estar seguindo no caminho certo para o sucesso. O professor pode usar a Teoria da Fixação de Objetivos, de Locke para mostrar que objetivos específicos e difíceis, com feedback, conduzem a melhores desempenhos (Robbins, 2006).

✓ Que ações deveriam ser tomadas pelo RH a fim de garantir que políticas e práticas setoriais sejam efetivamente cumpridas?

O RH deve assumir uma postura mais proativa junto aos gestores em termos de acompanhamento real das ações propostas a fim de assegurar que decisões não fiquem presas no campo das ideias. A participação conjunta com os gestores no momento do feedback pode forçá-los a cumprir esta etapa fundamental para o aumento tanto da eficiência quanto da eficácia do setor. A gestão estratégica de pessoas precisa adotar ferramentas e planos mais eficazes, práticos e objetivos; priorizando a criação de métricas que ajudem, de fato, os gestores na tomada de decisão; tais como os impactos financeiros (lucratividade e custos) e motivacionais

sobre o clima organizacional, a inovação, o aumento da qualidade do trabalho e a satisfação dos empregados, por exemplo.

✓ O que uma pessoa deve considerar ao traçar seu próprio plano de carreira?

O indivíduo deve levar em consideração seus objetivos, metas, prazos, competências cognitivas e comportamentais. Ele deve assumir que é o responsável pela sua carreira e deve procurar conhecer suas opções.

Após a discussão nos grupos, cada conjunto de alunos deve apresentar suas respostas à turma. Durante a plenária, sugere-se que o professor faça o registro e a consolidação das respostas a cada pergunta, para que os exemplos sejam comparados e aproveitados por todos. Pode-se estimular os alunos a contar suas próprias experiências. Pode-se aproveitar o momento para lembrar os caminhos negativos que um funcionário pode seguir quando se sente injustiçado - Teoria da Equidade de Adams (Robbins, 2006).

3- Fechamento

Com o fim da discussão em plenária, o professor deve iniciar a exposição dos conceitos, que pode ser feita resgatando as principais partes da narrativa - o uso de técnicas como dramatização e storytelling ajuda a manter a atenção da turma e a retenção do conteúdo ministrado. O professor pode aproveitar ensinar os alunos a fazer seu próprio Plano de Carreiras, usando ferramentas como matriz SWOT pessoal, Canvas e mapa de empatia, por exemplo.

Conceitos a serem estudados:

✓ Planejamento de Carreira (Oliveira, 2013)

Plano estruturado de etapas e metas definidas a serem cumpridas pelo indivíduo a fim de alcançar seu objetivo profissional. Ele mostra tanto as competências necessárias para a ocupação de cada posição hierárquica quanto a expectativa da organização com relação a mesma.

✓ Tipos de Carreira (Dutra, 2020)

Carreira em linha hierárquica: os profissionais percorrem posições seguindo a hierarquia da empresa, culminando em cargos gerenciais no topo da estrutura, é rígida e sua evolução é lenta.

Carreira em Y: percorridas as posições iniciais básicas, os profissionais podem optar por prosseguir trilhando cargos gerenciais ou técnicos. O "Y" é uma alusão à bifurcação entre as carreiras especialista e generalista. Este tipo permite maior mobilidade porém demanda profundo reconhecimento das competências cognitivas e comportamentais do indivíduo para que a escolha seja assertiva.

Carreira em W: modelo mais usado em empresas de tecnologia e engenharia. Os profissionais são multifuncionais, ou seja, líderes-técnicos; o que lhes garante maior versatilidade e rápidas oportunidades de crescimento. Além de manter suas atribuições de especialistas, os profissionais precisam desenvolver aspectos de tomada de decisão, comunicação e liderança.

✓ Competências Cognitivas e Comportamentais (Primi, 2001)

Competências cognitivas: são desenvolvidas pelo sistema cognitivo humano, tais como foco, memória, percepção, habilidades motoras entre outras.

Competências comportamentais: se referem a atitudes e hábitos dos indivíduos, tais como liderança, trabalho em equipe, automotivação etc.

✓ Escuta Ativa (Rogers, 1983)

Percepção cujo objetivo não é apenas ouvir, mas compreender o que está além da aparência, tornando sensível quem escuta e transformando quem é escutado; chance de ver possibilidades por meio da atenção dada ao contexto ambiental.

Possível preparação da aula para uso do caso

Leitura prévia individual do texto do caso. Os alunos devem tomar notas e estar preparados para discutir os seguintes pontos:

1. Como você analisa o perfil profissional de José?
2. A política de avaliação de desempenho traçada pelo RH é colocada em prática pelos gestores? Por quê?
3. O que a falta de feedback da avaliação de desempenho acarreta para os funcionários?
4. Que ações deveriam ser tomadas pelo RH a fim de garantir que políticas e práticas setoriais sejam efetivamente cumpridas?
5. O que uma pessoa deve considerar ao traçar seu próprio plano de carreira?

O objetivo desta discussão em classe é traçar um panorama sobre o que acontece dentro das empresas com relação ao planejamento de carreiras; os desafios do RH, dos gestores e dos indivíduos em vencer barreiras impostas pelo próprio negócio. A importância do estabelecimento de uma cultura de valorização profissional; da escuta ativa (percepção) dos líderes formais com relação às competências técnicas e comportamentais de seus subordinados; do papel ativo que o RH precisa desempenhar junto aos gestores; e o entendimento do próprio indivíduo com relação às suas forças, fraquezas e anseios futuros.

Conclusão

Além da discussão em torno do protagonismo de carreira, o caso também pode ser usado em outros temas, tais como tomada de decisão, avaliação de desempenho e teorias motivacionais. Sugere-se também a indicação de leitura de artigos complementares sobre o tema, a fim de consolidar o que foi estudado.

Este caso, rico em detalhes, pode inspirar os alunos a pensar sobre em que ponto estão de suas carreiras e quais são os próximos passos. Para os que já são gestores, cabe a reflexão sobre como lidam com as aspirações de seus liderados e o desenvolvimento de sua equipe.

Sugestões de Bibliografia

CARREIRA X. Tipos de Carreira: quais são e como fazer a melhor escolha. Disponível em: <https://carreirax.com.br/blog/tipos-de-carreira/> Acesso em 27/08/2021.

DA SILVA ROSA, Fernanda Almeida; ZAMPIER, Marcia Aparecida; STEFANO, Silvio Roberto. TIPOS DE CARREIRA: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)** | ISSN-e: 2237-1427, v. 7, n. 1, 2017.

DUTRA, Joel S. Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea. São Paulo, Editora Atlas, 2020.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; MCARTHUR, Sarah. Coaching: o Exercício da Liderança. São Paulo, Alta Books, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. O que é Plano de Carreira? Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-plano-de-carreira/> Acesso em 27/04/2021.

MÜLLER, Camila Vieira; SCHEFFER-ANGELA, Angela Beatriz Busato. Sustentabilidade das Carreiras: Compreendendo os Pilares e a Importância da Discussão.

NOVAES, Tiago et al. Planejamento de Carreira: Uma Análise Bibliométrica na Base de Dados Spell. In: **XVII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**. 2017.

PRIMI, Ricardo et al. Competências e habilidades cognitivas: diferentes definições dos mesmos construtos. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 17, n. 2, p. 151-159, 2001.

OLIVEIRA, Djalma R. de. Plano de Carreira. São Paulo, Editora Atlas, 2013.

OLIVEIRA PEIXOTO, Elizana. **GESTÃO DE CARREIRAS, UMA FERRAMENTA PARA O SUCESSO PROFISSIONAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES: Uma perspectiva histórica e evolutiva**. 2020. Tese de Doutorado.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

ROGERS, Carl Ransom. **Um jeito de ser**. São Paulo: EPU, 1983.

SCHUSTER, Marcelo da S; DIAS, Valéria da V. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. **Revista de Administração IMED**, v. 2, n. 1, 2016.

SOTTE, Thiago de Paula. O Plano de carreira dos graduados do Exército Brasileiro, à luz de teorias motivacionais: uma proposta de carreira em “Y”. 2017.

VIEIRA, Emanuelle Priscila Roque. Inserção da administração de carreiras na gestão de recursos humanos. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano, v. 3, p. 87-95.