

# ESPECIAL: CARREIRAS





# Gestão de carreiras

Carreiras não são mais sinônimo de cargo, no qual o indivíduo permanecia a vida toda conduzido pela organização. Porém, as empresas têm um importante papel no desenvolvimento de seus profissionais e não podem abrir mão disso caso queiram reter os melhores talentos **POR JOEL DUTRA**

**Motivadas pela inadequação** dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e expectativas das empresas e dos profissionais, a gestão de pessoas pelas organizações passa por grandes transformações.

Buscando alternativas aos modelos tradicionais, pesquisadores da área deparam-se com o conceito de competências individuais. Inicialmente tratado com reserva (poderia ser mais um modismo passageiro?), ele foi se consolidando como uma abordagem capaz de ampliar a compreensão da gestão de pessoas na empresa moderna.

Hoje há um relativo consenso entre os pesquisadores de que a carreira pode ser organizada em trajetórias, ou seja, entendida como a lógica das posições ocupadas pelas pessoas ao longo de suas vidas. Essas trajetórias são estruturadas em torno de responsabilidades, e não mais, como no passado, em torno de cargos e funções. Neste artigo propomos analisar o que são trajetórias de carreiras e sua contribuição para ações que as empresas (e seus profissionais) podem tomar para gerenciá-las.

**TRAJETÓRIAS DE CARREIRA.** Trajetórias estão associadas às macrofunções da empresa. Identificamos diferentes trajetórias de carreira atreladas aos processos fundamentais, isto é, aqueles que existirão sempre na empresa, não importa qual seja o desenho organizacional. Por exemplo: processo administrativo, gerencial, tecnológico etc.

A empresa deve definir as principais competências de cada uma das suas trajetórias de carreira, de modo que cada uma tenha um conjunto próprio de competências. As pessoas que atuam na mesma trajetória têm atribuições e responsabili-

idades de mesma natureza. Desse modo, a migração de uma pessoa entre essas atividades é efetuada de forma natural e sem grandes sobressaltos.

Ao mudar de trajetória, a pessoa muda também a sua identidade. Por exemplo: o gerente financeiro de uma empresa, ao se transferir para a posição de gerente de marketing e permanecer, digamos, dois anos nesta posição, caso volte ao mercado de trabalho será reconhecido como um profissional de marketing e não mais como um profissional de finanças.

Competências são as “entregas” das pessoas à organização. Como essas entregas são semelhantes dentro da mesma trajetória, podem ser utilizadas para agrupar as competências exigidas, servindo de baliza na conciliação das expectativas individuais com as necessidades da organização.

**REFERENCIAIS ESTÁVEIS.** A análise das trajetórias de carreiras também nos ajuda a encontrar referenciais estáveis para a gestão de pessoas, independentemente de a empresa alterar seu intento estratégico ou de se associar a outras empresas. Esse aspecto tem grande importância para orientar o desenvolvimento das pessoas no ambiente volátil em que vivemos.

Na prática, apenas quando ocorrem mudanças substanciais nos macroprocessos das organizações é que as trajetórias de carreira mudam. Por sua vez, tais processos só mudam quando a empresa inteira mudar. Temos alguns exemplos para ilustrar este ponto.

Em uma empresa que produz lingotes de alumínio, encontramos quatro trajetórias de carreira: operacional, englobando pessoas que pro-





duzem o alumínio; técnica, englobando pessoas que atuam na engenharia de produção, qualidade, segurança e meio ambiente; suporte, englobando as pessoas que atuam em atividades administrativas, financeiras, tecnologia de informação, jurídica etc.; e gerencial, englobando as pessoas com responsabilidades de liderança na empresa.

Essas trajetórias existem desde a inauguração da empresa, ocorrida há quase trinta anos – embora a empresa já tenha passado por quatro revisões de estrutura organizacional e tenha mudado a origem de seu capital. Nos próximos quarenta anos, se a empresa não mudar sua natureza, manterá a mesma estrutura de trajetórias profissionais e de competências exigidas. Por quê? Ao manter a mesma natureza de atividade, sempre haverá pessoas produzindo o alumínio, pessoas efetuando a engenharia, pessoas efetuando atividades administrativo-financeiras e pessoas em posições gerenciais.

**AS EMPRESAS MAIS BEM ESTRUTURADAS CONSEGUEM ESTABELECEM TODO O PERCURSO DE CRESCIMENTO EM DETERMINADA CARREIRA**

**SUPORTE À GESTÃO.** Independentemente dos possíveis cenários futuros, antevemos que as organizações caminham para uma maior complexidade tecnológica e de relações. As pessoas precisam ser preparadas para contextos cada vez mais exigentes e complexos. Nesse sentido verificamos que as trajetórias podem ser analisadas em função de três momentos bem definidos de seu desenvolvimento.

O primeiro é o início propriamente dito. A entrada na carreira é uma etapa bem clara para empresa e seus profissionais. Quase sempre é possível estabelecer com precisão quais são os requisitos e as condições de acesso à carreira.

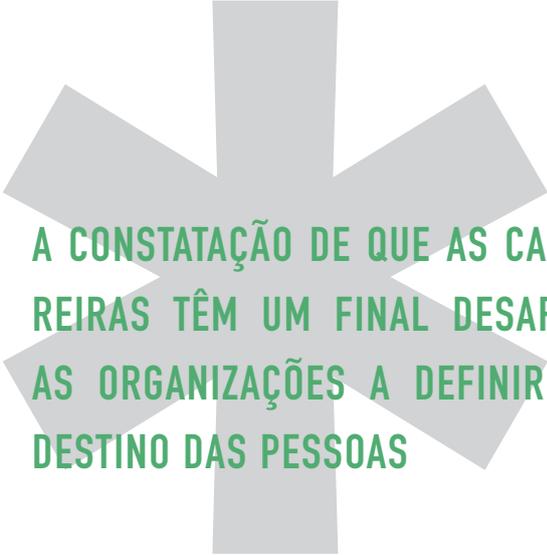
O segundo momento é o crescimento. Em geral, as organizações conseguem monitorar bem o início do processo de crescimento das

pessoas na carreira. Mas, depois disso, deixam-nas completamente abandonadas. As empresas mais bem estruturadas conseguem estabelecer todo o percurso de crescimento em determinada carreira. Em nossas pesquisas, temos encontrado essa estruturação em carreiras operacionais e técnicas, mas raramente em carreiras administrativas e gerenciais.

O terceiro momento é o final. Aqui as coisas são ainda mais críticas. Raramente as organizações e as pessoas têm clareza sobre ele. Encontramos, em várias empresas, pessoas que já estão no teto de suas carreiras há muitos anos, sem perspectivas de desenvolvimento, bloqueando o acesso das pessoas que vêm crescendo.

A transparência da empresa quanto ao final permite à pessoa preparar-se para outra carreira, que pode inclusive ser em outro lugar. Por exemplo: analisando carreiras de profissionais técnicos sem vocação gerencial observamos que, durante seu processo de crescimento, eles podem ser preparados para outras carreiras, como acadêmica, expatriação, montagem do próprio negócio, profissional liberal etc.

A constatação de que as carreiras têm um final desafia as organizações a definir o destino das pessoas no momento em que baterem com a cabeça no teto. A gestão estratégica das trajetórias pode ser definida em função das necessidades da empresa e das pessoas. Agindo dessa maneira, a empresa já começa a preparar o profissional para que ele assuma, no futuro, outra trajetória. Pode também analisar melhor o trânsito das pessoas pela organização e administrar o fluxo nas diversas trajetórias, evitando “congestionamentos” e prevenindo-se contra perda de talentos.



**A CONSTATAÇÃO DE QUE AS CARREIRAS TÊM UM FINAL DESAFIA AS ORGANIZAÇÕES A DEFINIR O DESTINO DAS PESSOAS**

**GERINDO A TRANSIÇÃO.** A compreensão das trajetórias de carreira ajuda, por fim, as organizações a gerenciarem suas diversas transições. Há três categorias principais de trajetórias, cada uma delas apresentando distintos graus de dificuldade quando de uma transição.

As trajetórias operacionais são aquelas ligadas às atividades-fim da empresa. Exigem o uso do corpo e apresentam um alto grau de estruturação. Em geral, não têm evolução hierárquica. Um dos exemplos mais interessantes é o dos *call centers*, cuja população apresenta grande mobilidade e baixo nível de aproveitamento interno (menos de 10%). Nos casos bem-sucedidos, as empresas recrutam pessoas sem experiência e as treinam. Quando voltam ao mercado, seu valor é maior.

A segunda categoria é a de profissionais que possuem trajetórias ligadas a atividades específicas. Geralmente exigem pessoas com formação técnica ou de terceiro grau. Acreditamos, pela nossa experiência recente, que dificilmente uma pessoa sem o terceiro grau hoje tenha condições de acesso às carreiras dessa categoria. Essas trajetórias não são definidas pela estrutura organizacional da empresa e sim pelos processos fundamentais, tais como administração, finanças, contabilidade, recursos humanos, jurídico etc.

Por fim, a terceira categoria é a de trajetórias gerenciais. Normalmente, são ocupadas por pessoas oriundas das carreiras operacionais ou profissionais que, ao longo do seu processo de crescimento, demonstraram vocação para a carreira gerencial. Algumas empresas recrutam recém-formados sem experiência profissional e

os preparam para a carreira gerencial – como se vê nos programas de *trainees*.

A migração entre trajetórias de naturezas diferentes apresenta muitas dificuldades para a empresa e para as pessoas. Em função disso, é importante estabelecer com precisão os critérios de mobilidade entre trajetórias de naturezas diferentes. Exemplo clássico é a migração do melhor profissional técnico para a trajetória gerencial, e não a pessoa com vocação para ela. Isso ocorre porque a carreira gerencial é vista como prêmio, e não como nova carreira ou carreira de natureza diferente. Neste caso, a empresa perde um excelente profissional técnico e ganha um gerente insatisfeito com sua carreira e, na maior parte das vezes, despreparado para ela.

As empresas, de forma natural e espontânea, estão alterando sua forma de gerir pessoas para atender às demandas e pressões provenientes do ambiente externo e interno. Essa reação natural e espontânea possui padrões comuns que caracterizam um novo modelo de gestão de pessoas. Como esse novo modelo é mais eficiente para compreendermos e atuarmos sobre a realidade organizacional, em breve poderemos esperar sua mais ampla disseminação. ✕



JOEL DUTRA, professor da FEA-USP. E-mail: [jdutra@usp.br](mailto:jdutra@usp.br)