

Editorial

Ascensão na carreira! Rápida e ilimitada! Estas expressões, misto de evolução sem planejamento com puro exercício de vontade, têm marcado nos últimos tempos o debate sobre gestão de pessoas. E não só no Brasil. A crise econômica mundial de 2008 - e a lenta recuperação, com muitos recuos – parece ter construído uma outra noção de tempo para a evolução profissional.

No contexto europeu, as reformas trabalhistas liberalizantes, primeiro na Espanha, depois, em Portugal e Itália, e mais recentemente na França, exigem mais do que “abertura” no mercado de trabalho. Tais reformas impõem pressa absoluta na mudança das regras que definiam etapas nas escaladas profissionais. Nos Estados Unidos, salários mantidos bem baixos para acelerar a produtividade, aliada às pressões por acelerada automação, refazem por inteiro o ritmo e as expectativas de subida nos postos das empresas.

Na Ásia, o Japão aposta na reforma rápida das velhas tradições no mercado de trabalho. O governo Abe (reeleito) promete aceleradas mudanças para que a vida profissional das pessoas não fique apenas diferente do que era, mas de que a ideia de emprego seja diversa do que sempre foi no país. A China – e com ela todos os seus vizinhos – apostam na mesma direção: fortalecer o mercado interno e não mais a economia de exportação, o que significa, antes de tudo, muitas carreiras novas, muito mais ágeis instituindo idêntica “pressa” na velocidade da ascensão profissional.

O Brasil não está indiferente a este contexto, não apenas pela globalização mas, principalmente, pela necessária integração nas cadeias produtivas internacionais. Como no mundo lá de fora, aqui as carreiras terão etapas bem mais curtas, diversas entre si, como as mudanças que já aconteceram em todas as estruturas produtivas globais. Em outras palavras, outra noção de tempo já se estabeleceu para as expectativas profissionais. Aqui e em qualquer outro canto do mundo.

Esta nova perspectiva para o consumo do tempo profissional é o eixo temático desta edição o volume IV, número 3, da Revista de Carreiras e Pessoas. Por escolha editorial, abrimos este número com o debate que ganhou muita força nos últimos tempos, a questão das gerações, com todas as “urgências” da Y, do Millenium... Depois, discutimos nos três artigos seguintes o confronto entre expectativas de ascensão individual, via trainee ou expatriação, complementado tanto pelo texto que discute privatizações e novas motivações, como pelo debate em torno do comportamento empreendedor.

A discussão sobre a nova “pressa” no uso do tempo profissional avançou nesta edição com dois artigos sobre o que há de diferente nos contratos psicológicos e no uso que as organizações fazem do capital intelectual enquanto vantagem competitiva. Por último, fechamos a edição com outro confronto, também típico desta lógica de tempo: é possível acelerar a formação profissional, por exemplo, com educação a distância? E, no último texto da edição exploramos a possibilidade de discutir outro uso da experiência acumulada nos processos de demissão de executivos.

O primeiro destes desafios de análise da nova noção de tempo é o da Geração Y. Quais são os adjetivos - e os estereótipos - que mais distinguem os jovens da Geração Y? Tais

qualificações, favoráveis ou não, podem construir diferentes orientações de carreira destes jovens profissionais? Os pesquisadores Cintia Rodrigues de Medeiros, Lorena Medeiros e Valdir Machado Valadão Júnior, todos da Universidade Federal de Uberlândia, no artigo “Âncoras de Carreira e Geração Y: um estudo com consultores de empresas juniores” partiram destas questões para realizar pesquisa em universo tão particular quanto interessante, o do ambiente de treinamento institucional nos cursos de Administração, o da empresa júnior.

Os autores escolheram tratar o conceito de carreira a partir de uma administração melhor do equilíbrio entre vida pessoal, profissional e familiar, com novos valores e significados atribuídos tanto ao trabalho quanto à carreira. O ponto essencial é o vínculo que os autores priorizaram entre carreira e projeto de vida. Essa escolha incluiu a definição teórica em torno da conceito “âncoras de carreira”. Nesse quadro, quais são as “inclinações próprias” de uma específica geração? Os autores desenvolveram, a partir de referencial teórico bem consolidado, resposta a questão bem clara: “Geração Y: de quem estamos falando?” A partir desse referencial os autores desenvolveram procedimentos de pesquisa, com questionário enviado à 44 empresas juniores do estado de Minas Gerais.

Os resultados encontrados nesta pesquisa destacaram a âncora “estilo de vida”; porém, outras percepções merecem atenção, como o fato do absoluto predomínio feminino na escolha da âncora de aptidão técnica funcional. Da mesma forma, na âncora Autonomia e Independência ocorreu completo predomínio masculino. Observe-se que o foco da pesquisa eram os integrantes das empresas juniores que aceitaram ocupar funções de consultoria no organismo. Nas considerações finais, os autores sugerem cautela nos rótulos geracionais porque é necessário “refletir sobre a situação de classe na qual os indivíduos estão inseridos”, pois a partir de determinado coorte, como destacaram os autores, desenvolve-se “modo característico de agir e pensar”, embora isto não leve à “homogeneidade incondicional”. O artigo é enfático ao apontar que juventude não é “grupo único e conexo”, mas é formado por diversos grupos com “particularidades regionais, étnicas e culturais”.

O segundo texto desta edição, dos autores Betina Magalhães Bitencourt, Shalimar Gallon e Angreia Beatriz Busato Scheffer, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, no artigo “Programas Trainee e Expatriação como fatores propulsores de ascensão na carreira” tem como objetivo a investigação dos laços entre tais programas e a evolução efetiva na carreira. Os autores buscaram também entender as semelhanças entre estes dois processos – o trainee e a expatriação enquanto expectativas de ascensão. O alvo maior, no entanto, era identificar a real valorização dos profissionais que passaram por tais experiências.

A pesquisa deste artigo separou duas grandes empresas do setor de comunicação e de metalurgia no estado do Rio Grande do Sul, a primeira com 6 mil empregados no Brasil e a segunda com 7 mil trabalhadores em território brasileiro, além de 13 mil distribuídos em sete países, incluindo China e Índia. O foco na análise dos programas trainee foi a construção da carreira corporativa ao lado da crença de que o cargo de trainee “diferencia e qualifica”. Já no caso dos expatriados, foi possível localizar sinais além da carreira organizacional, bem identificados com os de carreira proteana e de autogestão. Entre os expatriados (pessoas com maior vivência profissional), poucos entrevistados desenham algum plano de carreira, com objetivos bem traçados. É forte a imagem entre expatriados de que o processo “não representa ganhos na hierarquia, mas na experiência profissional”. A aprendizagem obtida é a que mais impacta o balanço da experiência.

O artigo conclui que tanto trainees como expatriados desenvolvem carreiras não mais pautadas pela estabilidade. Ambos, trainees e expatriados atrelam suas expectativas de carreira muito mais à “lógica da satisfação”. As entrevistas revelaram também possível frustração após o período de trainee e de expatriação por expectativas altas demais, desconectadas da realidade das organizações. O artigo detectou a possibilidade de muitos trainees se transformarem em expatriados embora esta possibilidade não seja encontrada nos estudos estratégicos da área de Recursos Humanos das duas empresas analisadas.

Os impactos dos processos de privatização, com as consequentes modernizações implícitas, forçaram mudanças em carreiras, até mesmo em estruturas organizacionais estáticas, como a de uma operadora portuária, caso específico do Porto de Santos. Os professores, Rita de Cássia Zaher Rosa Paul, da Universidade Católica de Santos, José Alberto Carvalho dos Santos Claro, da Universidade Federal de São Paulo e Norberto Luiz de França Paul, do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no terceiro artigo desta edição, analisaram as dificuldades e o despreparo dos profissionais desta operadora com objetivo de investigar se o treinamento e a conscientização seriam capazes de mudar as atitudes laborais desses trabalhadores.

Para os autores, a privatização impôs mudanças que pediam novas habilidades. Porém, como exigir desenvolvimento comportamental para quem já é detentor de “conhecimento e competências raras”, típicas de trabalho específico como o de uma operadora portuária? A sólida revisão teórica do artigo, em torno da relação entre trabalho e felicidade, facilitou a análise proposta dos diferentes contextos no novo treinamento, inclusive o “mais empresarial”. A pesquisa observou tanto as oscilações de produtividade quanto as alterações comportamentais após o ciclo de treinamento. Também, a análise do projeto “Faça a Diferença” e de sua dinâmica de implantação em ambiente externo à empresa, gerou envolvimento dos trabalhadores, que pode ser considerado bastante inovador. Porém, a pesquisa também evidenciou o conflito latente entre o setor operacional e o comercial da operadora do porto, definindo mudança comportamental, que incluía novas ações de motivação, comunicação e de relacionamento interpessoal.

O quarto artigo desta edição discute a escolha de um “estilo de vida sem patrão”. O artigo de Lisete Barlach, da Universidade de São Paulo, “Comportamento empreendedor: um estudo empírico baseado no referencial de McClelland” trata da evolução de traços empreendedores como característica que vai além do “caráter interno” de alguns indivíduos para o “conjunto de características psicossociais”, adotando a visão de McClelland. O ponto de partida da autora, em torno do conceito de motivação, vincula a predisposição de “correr riscos” à busca da “excelência no fazer”.

A pesquisa utilizou os conceitos de McClelland em dois momentos, 2005 e 2012. Para este autor não há relação consistente entre genética e empreendedorismo, mas sim entre meio ambiente e empreendedorismo. Ou seja, os traços do indivíduo com “necessidade de realização” seria “moldado” pelo ambiente. O texto analisa a retomada do interesse pelo empreendedorismo depois da crise do emprego no período pós industrial. Porém, a autora insiste que comportamento empreendedor está relacionado às variáveis cognitivas do aprendizado social. Neste processo, ganha especial relevância a contribuição de McClelland para a construção de instrumentos de mensuração da motivação. A pesquisa analisou

empreendedorismo bem sucedido o de desempenho mediano. Os resultados indicaram que a decisão de empreender “ não tem relação biunívoca com a presença do comportamento empreendedor”.

A busca de alternativas para a nova gestão de relações trabalhistas em contraposição ao modelo burocrático tradicional devolveu importância ao estudo dos contratos psicológicos de trabalho, tema do quinto texto desta edição. O artigo dos professores, Rafael Marcus Chiuzi, da Universidade Metodista de São Paulo e de Sigmar Malvezzi, do Instituto de Psicologia da USP, tem como objetivo apresentar a sistematização teórica dos mais de 50 anos de pesquisa científica sobre estes contratos psicológicos. A proposta utiliza como método o estudo arqueológico do saber, buscando gênese e transformações que afetadas pro contextos sócio culturais.

Os autores retomam a evolução do constructo partindo de Argyris (1960), para quem empregados e organizações instituíam contratos psicológicos, com gratificações que exprimiam as necessidades uns dos outros. Levinson, pouco depois, define o conceito como “conjunto evolutivo de expectativas mútuas”, até a contribuição essencial de Schein, vinculando a cultura das organizações à adesão aos contratos psicológicos. Mas é com a proposta de Denise Rousseau, defendendo a presença da subjetividade a qualquer contrato, que aparece a “crença de que uma promessa foi feita e uma retribuição foi feita em troca”. No entanto, a análise do meio século de construção do conceito, demonstra que a violação dos contratos é um dos temas mais pesquisados.

O artigo conclui que a pesquisa sobre contratos psicológicos é desafiadora pelo caráter subjetivo e muito dinâmico do conceito. E, que o estudos desses contratos é campo fértil para a criação de teorias e ferramentas capazes de dar conta de ambientes cada vez mais voláteis, ambíguos e complexos que exigem dos profissionais ciclos de mudanças cada vez mais rápidos. Nesse processo, os autores formularam interessante agenda para pesquisa do constructo, tanto em termos de métodos de pesquisa, como quanto a relevância de novos contextos organizacionais. Especialmente, em relação às novas formas de carreira.

A relevância do capital intelectual como diferencial competitivo, questão ainda em aberto nas organizações, é o sexto tema desta edição. Os pesquisadores Fabiano Greter Moreira, da Universidade Federal da Grande Dourados, Fabio Luciano Violi e Luciana Codognoto da Silva, ambos da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, no artigo “Capital Intelectual como vantagem competitiva: um estudo bibliográfico”, avaliam a evolução do constructo “capital intelectual” como ferramenta de agregação de valor e de resultados nas organizações. Estruturado em formato de estudo bibliográfico o texto discute os mecanismos constitutivos da “era do conhecimento”, depois, a evolução do conceito “capital intelectual”, contraposto tanto às expressões “capital humano” e “capital de cliente” para, por último , apresentar a discussão sobre “capital intelectual como vantagem competitiva”. O artigo privilegiou a discussão entre bens tangíveis e intangíveis destacando a importância de gerir e valorizar capital humano nas organizações.

O conceito de qualidade do ensino a distancia em cursos de Administração ainda não foi suficientemente discutido, como mostra o sétimo artigo desta edição da ReCaPe. O artigo de Luis Antonio Volpato da Escola Superior de Propaganda e Marketing , José Armando Valente da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e de Edmir Kuzaqui, também da Escola Superior de Propaganda e Marketing, tem por objetivo conhecer como as instituições privadas



entendem este conceito de qualidade, em especial nos cursos a distancia. Os indicadores que motivam as ações de supervisão do MEC influenciam políticas educacionais; mas, por outro lado, incentivam, na visão dos autores, expansão da oferta educacional privilegiando a educação a distancia. A perspectiva do artigo é que a educação a distancia, apesar da inclusão social que promove, terá efeitos discutíveis no desenvolvimento das carreiras profissionais.

Para os autores, a avaliação das situações de aprendizagem na educação a distancia se dá em três níveis: instituição, programa e curso, distinguindo-se dois instrumentos de controle: auditoria de qualidade e avaliação e qualidade. A auditoria verifica se a instituição dispõe de sistema de procedimentos que garanta a efetiva oferta de qualidade enquanto a avaliação implica em análise da qualidade dos processos, programas e serviços oferecidos pela instituição. A pesquisa investigou a qualidade em educação a distancia em Administração nas 15 maiores instituições privadas do País. A investigação confirmou que as instituições não definem o conceito de qualidade, nem compreendem causas e origens, confundindo habilidades, competências e empregabilidade.

O texto final desta edição aponta que demissão continua a ser assunto-tabu, tanto para as organizações, como para as pessoas. O ponto de partida do artigo “Estudo sobre o desligamento de executivos nas organizações”, de Suely Aznar e Celia Plotow, da Fundação Instituto de Administração, foi a constatação de que na literatura de Gestão de Pessoas, o tema da demissão “parece estar discretamente omitido”. Reconhecendo a necessidade da melhor compreensão dos critérios utilizados, as autoras definiram como objetivo do artigo identificar, na percepção da área de Recursos Humanos, as razões dos desligamentos de executivos, comparadas aos motivos percebidos pelos demitidos; como também, analisar o formato da comunicação do desligamento em relação ao conteúdo da decisão.

O modelo de gestão de pessoas por competências, em que o trabalhador não é visto como mero recurso operacional, mas como parceiro do negócio e interface da organização com os demais stakeholders, não é suficientemente mantido nos momentos de desligamento. As autoras reconhecem a dificuldade de administrar pessoas que estacionam seu desenvolvimento profissional; mas, também, apontam as “armadilhas profissionais” que cercam as decisões de carreira em muitas organizações. No entanto, o artigo discute as tensões provocadas nas transições de carreiras por demissões e não por escolha. No caso dos executivos há o atenuante dos benefícios acumulados que impedem situações financeiras mais graves.

A pesquisa ouviu executivos entre 39 e 46 anos, analisando a visão desses profissionais quanto aos motivos da demissão. A queixa mais consistente é a forma da comunicação e a “quebra do contrato psicológico”. As autoras consideram que a maior participação da área de Recursos Humanos neste processo pode representar significativa melhoria nesses procedimentos, bem como disseminar - de forma mais consistente - a compreensão de que desligamentos integram a gestão de carreiras nas organizações.

Boa leitura!

Leonardo Trevisan, Joel Dutra e Elza Veloso

Editores
