

Editorial

Atualmente, as organizações convivem com “novas dificuldades” em relação aos perfis de carreira. A lista das dificuldades pode ser volumosa, mas, há notória concentração em torno de alguns “gargalos” essenciais que tornam ainda mais difícil a definição de papéis, tanto da empresa como do indivíduo, nos processos de evolução profissional. A primeira dessas dificuldades é a significativa mudança no perfil demográfico da sociedade brasileira.

Os avanços nas condições de vida, com índices cada vez maiores de longevidade média, já provocaram forte impacto no cotidiano corporativo. Paralelamente, o contínuo movimento de recuo no crescimento vegetativo já alcançou diferentes desdobramentos. Em agosto deste ano, o Senado aprovou a elevação do limite de idade para dependentes do Imposto de Renda, de 21 para 28 anos. O projeto, que segue para a Câmara dos Deputados, argumenta que o ingresso no mercado de trabalho é cada vez mais tardio. O essencial do projeto aprovado na Câmara Alta é que os filhos permanecem na dependência dos pais até perto dos 30 anos, afetando a renda disponível do responsável, que é o fato gerador do Imposto de Renda. O Congresso Nacional apenas iniciou o processo de reconhecimento das alterações demográficas e das novas condições de ingresso no mercado de trabalho. Neste quadro, é bastante compreensível a percepção de que empresas e carreiras não ficariam imunes a tão expressiva mudança.

De forma geral, impactos demográficos engendram diferentes movimentos na estrutura das carreiras, tanto nas “carreiras organizacionais” como nas “carreiras sem fronteiras”. Diante do cenário descrito, conflitos geracionais quanto às expectativas de evolução são motivados, tanto pela maior longevidade, como pela entrada tardia dos novos trabalhadores no mercado. Tais conflitos tornam-se mais latentes com novos formatos de convivência inter-geracional. Este novo contexto, que justifica metamorfoses inesperadas nas ambições profissionais, incentiva a necessidade de elaboração de modelos inovadores de vínculos estratégicos nas carreiras.

Certamente, não apenas as mutações demográficas geraram diferentes novas dificuldades no contexto organizacional. A assimilação do conceito de competências, por exemplo, ganhou aceleração própria devido a mudança no perfil de mão de obra, aumentando a imprevisibilidade em relação aos padrões esperados pelas organizações. O conjunto de atividades associadas à “lógica do cargo” acabaram revistas à luz de flexibilidade exigida por uma nova arquitetura de expectativas, tanto individuais, quanto organizacionais. A evolução estratégica da área de Recursos Humanos é também obrigada a gerar contornos cada vez mais criativos, também impulsionados pelas novas demandas. Entre estas demandas estão, principalmente, a assimilação das muitas formas de diversidade com as quais as organizações não podem mais deixar de conviver.

Este conjunto de dificuldades renovadas, que marca de forma ainda não muito conhecida o cotidiano das empresas, constitui o eixo temático da sétima edição da Revista de Carreiras e Pessoas. Este eixo foi desdobrado a partir de seis artigos, complementares entre si, e que propiciam ao leitor o mesmo ponto de partida reflexivo: pressões formais e ostensivas, geradas por problemas não tradicionais, que desenham fluxos inesperados nas expectativas de carreiras.

O primeiro texto desta edição, “A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente?”, destacou as recentes mudanças no sistema produtivo e no mercado de trabalho no Brasil, como, por exemplo, a migração da economia manufatureira para a de serviços como fator de demanda por novo perfil de trabalhador. Nesse processo, apresentam-se como influenciadores da consolidação de um quadro em que a diversidade emergiu o

envelhecimento populacional, a informatização na produção, além do declínio cada vez mais acelerado do aproveitamento da força física da mão-de-obra. A massa de trabalhadores brasileira se tornou mais intelectualizada, mais feminina e mais velha. Para os autores, o conjunto destes dados exhibe seguidas evidências de que, no futuro não distante, a força de trabalho será caracterizada por relações de trabalho “inter-geracionais”.

É neste contexto de acelerada mudança que as respostas da organização a determinada demografia cria padrões de comportamento. Tais respostas, muitas vezes contraditórias ou discriminatórias, constroem maior ou menor comprometimento, dentro ou fora da organização. Fragilizar a definição de geração (que pressupõe a vivência de experiências semelhantes) por parte da organização, inclusive na agenda da gestão de pessoas, pode agravar o conflito geracional. O texto retoma as “faces de identidade geracional” como fator impulsionador da dinâmica dos grupos e de construção de melhor atitude nos relacionamentos interpessoais. A metodologia de coleta utilizada pelos autores na seleção dos periódicos e na busca dos termos selecionados permitiu proveitosa análise da produção acadêmica sobre gerações no campo da gestão de pessoas. Os resultados obtidos na análise de conteúdo de categorias permitiram, por exemplo, identificar a impossibilidade de “distinguir os efeitos da geração dos efeitos da maturidade”. Por outro lado, no aspecto quantitativo, o artigo confirma significativa evolução: no período entre 2001 e 2011 observou-se crescimento de aproximadamente três vezes na publicação de artigos sobre o assunto geração nos periódicos do campo de Gestão de Pessoas.

O segundo texto, “Cenário da Implantação de Gestão por competência no Brasil”, associa a gestão por competências à inovação, a partir da própria evolução do conceito. A ruptura com o princípio da “submissão ao ritmo intenso na perspectiva da produtividade”, substituído pela flexibilidade, que busca conferir legitimidade na gestão de recursos humanos no caminho do comprometimento, abre básica revisão conceitual. A autora enfatiza o fato de que a renovação do ambiente organizacional no sentido da inovação exige coerência entre diretrizes e políticas operacionais. A pesquisa privilegiou a percepção da investigação científica desta trajetória. O estudo restringiu sua análise aos artigos identificados com a implantação do modelo de competências, respeitado o objetivo de determinar tanto o processo de introdução da gestão por competência, caso a caso, como o de avaliar se a lógica do modelo implantado se aproxima mais do conceito de inovação incremental ou radical. Os resultados destacam que o sistema de gestão por competência deve agregar valor ao indivíduo, com mecanismos capazes de satisfazer interesses individuais e organizacionais.

O terceiro artigo, “Relações de gênero e a lógica da competência no mercado de trabalho”, procura identificar a valorização das competências associadas a gênero. O texto discute o fato de que esta valorização assume diferentes características, dependendo de distintos processos culturais. O artigo constata a ampliação do rol das novas exigências profissionais, com destaque para competências definidas junto a habilidades interpessoais, especialmente para a ascensão das mulheres aos cargos de liderança. A pesquisa, de natureza qualitativa, confirmou discriminação, mas também identificou o conjunto de competências que acelera, nas organizações, a trajetória de evolução profissional, apesar dos obstáculos de gênero, reconhecidos e descritos.

As funções da área de Recursos Humanos que, efetivamente, contribuem para a realização da estratégia empresarial, constituem o tema do quarto artigo desta edição da Revista de Carreira e Pessoas: “Gestão de Pessoas como estratégia: um estudo de caso de uma empresa de telefonia de Juiz de Fora”. O ponto de partida da análise é o risco enfrentado pelo setor de RH com o crescente uso da “operação terceirizada”, exatamente porque não assimila, ou não compreende, a necessária aproximação da área com as decisões estratégicas da empresa. A utilização do modelo teórico de Ulrich, dos “múltiplos papéis” e das cinco competências essenciais do profissional desta área, ajuda na percepção do processo de construção do RH



como “parceiro estratégico”. O estudo de caso apresentado neste artigo explora os avanços e recuos dessa construção, desde a “visão da diretoria” até a dicotomia entre o que é a visão de “defensor dos funcionários” e a função de “agente de mudança”. As conclusões da pesquisa mostram que, no atual panorama concorrencial, apenas as empresas com capacidade de “mudar rapidamente” se mantêm competitivas no mercado.

O quinto artigo, “Amplitude da gestão da(s) diversidade(s): implicações organizacionais e sociais”, discute o processo de construção, afirmação e luta pelo reconhecimento das diferentes identidades no universo organizacional. O texto aponta alguns dos “diferentes eixos da(s) diversidade(s)” buscando entender a evolução, tipos e desafios do que os autores chamaram de “processo de segmentação” desse estudo da(s) diversidade(s). O ponto de partida é a pressuposição de que a noção de identidade pode ser ampliada pelo “reconhecimento das singularidades”.

A relação entre diversidade e globalização aponta o reflexo nas identidades culturais da “homogeneização cultural pós-moderna”, destacando três “contratendências”: a fascinação com a diferença, a distribuição desigual da globalização e “ocidentalização” da globalização. Os autores desse artigo insistem em uma pergunta básica: como as organizações lidam com este quadro especialmente complexo? A sistematização dos seis eixos binários da diversidade: geracional, de gênero, de raça, da deficiência física, da orientação sexual e da trajetória imigracional (expatriados), ajuda na resposta. A organização deverá aceitar a relevância, em termos de política de gestão de pessoas, desses eixos de diversidade em seu cotidiano, até mesmo em termos de visibilidade de negócios e de marketing. O texto conclui que o formato de identificação das demandas de cada um desses seis eixos começa no reconhecimento das diferentes identidades no mundo corporativo.

A qualidade de vida no trabalho de pessoas com deficiência, em uma organização do porte de uma multinacional do setor automobilístico foi o assunto do sexto artigo desta edição: “Qualidade de vida no trabalho para pessoas com deficiências: estudo de caso numa montadora de automóveis”. O texto definiu importante pergunta de pesquisa: qual a opinião das pessoas com deficiência e das pessoas sem deficiência quanto às ações de qualidade de vida no trabalho promovidas por uma organização com 13.490 trabalhadores, sendo 720 deles com algum tipo de deficiência? Os reconhecidos distúrbios psicossomáticos do trabalho nesta organização geraram diferentes programas de melhorias na qualidade de vida, alguns deles destinados à inclusão das pessoas com deficiência. Os resultados da pesquisa de campo, no entanto, indicaram que não há diferença evidente de opinião entre pessoas com ou sem deficiência.

Diversas constatações quanto à satisfação com as atividades exercidas foram feitas por parte das pessoas com deficiência; porém, o índice de satisfação é maior sobre igualdade salarial, segurança no trabalho e autonomia para execução de tarefas entre as pessoas sem deficiência. Oportunidade de crescimento profissional e melhor imagem da empresa também foram encontradas entre pessoas sem deficiência. A pesquisa concluiu que desenvolvimento de ações de qualidade de vida no trabalho é “relevante” para garantir satisfação e integração de objetivos com a organização. Já ganhos de produtividade e melhoria do clima organizacional com estas ações ficaram no campo das possibilidades.

Boa leitura!

Leonardo Trevisan, Joel Dutra e Elza Veloso

Editores
