

## Editorial

A lógica do desafio sempre foi tratada como uma espécie de “motor” nas expectativas de carreira. Indivíduos e organizações assimilaram de formas diferentes – às vezes complementares – todo o potencial desta “lógica”. A rigor, as dinâmicas mais recentes de evolução profissional, seja na carreira formal, organizacional, como nos “novos formatos”, parecem ter acolhido, como maior ênfase, a lógica do desafio.

Porém, compreender o que são os “novos desafios” nas carreiras demanda algo mais do que apenas encontrar soluções criativas de conhecidos problemas corporativos. O processo de assimilação dos atuais desafios nas expectativas de carreira exige percepção do que são os “novos rumos” que constroem diferentes estratégias da gestão de pessoas. Este é o eixo temático desta edição, o Volume IV, número 2, da Revista de Carreiras e Pessoas.

Os “novos rumos” selecionados para debate nesta edição da ReCaPe compreenderam um conjunto de desafios, distintos mas complementares. Por escolha editorial confrontamos, nos dois artigos de abertura deste número, a administração de instituições públicas com os desafios de absorção dos mecanismos de “plano de carreira” e de “gestão por competência”. Depois, selecionamos os temas dos embates de culturas organizacionais distintas em processos de fusão empresarial e os diferentes estilos de liderança nestes processos. Na sequência, buscamos a discussão dos desafios de enfrentar o assédio moral no ambiente de trabalho e da utilização do conceito de sustentabilidade na gestão de pessoas. Por último, o alvo do desafio ficou em torno das novas propostas dos estudos internacionais para o tema carreira.

O primeiro destes “desafios” foi pensar a gestão do “plano de carreira” na esfera pública. O artigo dos professores, Irineu Primak, e Silvio Roberto Stefano, ambos da Universidade Estadual do Centro Oeste, Unicentro, Sandra Mara de Andrade, da FEA- USP e Marcia Aparecida Zampier, também da Unicentro, “Administração Pública: a importância de uma carreira em uma universidade pública do Estado do Paraná”, tem por objetivo analisar, exatamente, a importância da “lógica de carreira” na Administração Pública. A análise do plano de carreira, como visão de “oportunidade de progresso”, tem relevância maior do que atendimento de reivindicações salariais.

Os autores reconhecem que a resistência ao planejamento individual de carreira “ainda é grande no Brasil”, porém identificaram sinais de “gestão compartilhada” como alternativa ao poder dos apelos externos (remuneração ou status) na gestão das carreiras também no serviço público.

A pesquisa realizada no âmbito dos funcionários da universidade encontrou evidências importantes do tratamento da gestão de carreiras como “fonte de vantagem competitiva”. E, ao contrário, de padrões pré concebidos, a pesquisa dos autores mostrou que 70% dos servidores “estão satisfeitos ou muito satisfeitos” em relação ao trabalho, notadamente em relação ao “salário comparado ao trabalho”. Outro relevante resultado da pesquisa em tela refere-se à “oportunidade de promoção”: 55% dos funcionários estão satisfeitos ou muito satisfeitos quanto às janelas de oportunidades oferecidas pela instituição. Um detalhe, igualmente relevante diz respeito ao fato de que 60% desses profissionais mostraram evidências de “qualificação profissional para melhorar desempenho funcional”. Apenas 15% da mostra revelou não identificar mais “oportunidade de progressão na carreira”.

O segundo artigo desta edição, “Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo”, de Fabiana Bittencourt Fevol do PROGEP - FIA ,

---

Rogério Tadeu Silva, Professor do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de São Paulo e Ana Maria Crepaldi da FEA-USP retoma o debate das “dificuldades” da implantação da gestão por competências desde os aspectos de cultura organizacional na esfera pública, até a articulação das práticas deste tipo de gestão nos “subsistemas de RH”, característicos dessa esfera, passando pela dificuldade na “identificação” das competências requeridas.

Depois de fazer consistente revisão da literatura e do referencial teórico do tema, o artigo constrói o “mapeamento de competências” e o devido alinhamento de estratégias que configuram os desafios para a implantação da gestão por competência na administração pública. A pesquisa, realizada em onze instituições públicas, quatro de administração direta e sete indiretas, permitiu definição de lista prévia de oito competências a partir dos objetivos expressos no Mapa Estratégico de cada instituição com formulação de lista, bem consistente, de “comportamentos observáveis”. A pesquisa encontrou significativa articulação do modelo de competências com as práticas realizadas.

O processo de fusão entre organizações e os “desafios” de assimilação de modelos organizacionais é o tema do terceiro artigo desta edição. Os autores, José Arnaldo Silveira Dias, do Banco do Brasil, e os professores Arsênio Firmino Novaes Netto, da Faculdade Atenas, Dalila Alves Corrêa, da Universidade Metodista de Piracicaba e Victor Cláudio Paradelo Ferreira, da Universidade Federal de Juiz de Fora, no texto, “Incorporação bancária sob a ótica da cultura organizacional: um estudo de caso”, analisam aspectos sociais e culturais, com todos os impactos sobre o processo de gestão de uma incorporação bancária. O texto apresenta densa revisão conceitual, discutindo a partir destes constructos a negligência dos mecanismos de gestão de pessoas que marcam tais processos de fusão.

Em termos metodológicos, o texto inova ao utilizar as estratégias de “observação participante” na pesquisa deste tema. A análise dos “comportamentos, valores e crenças” a serem justapostos nestas fusões ficou bem definida com esta metodologia a partir de estudo de caso etnográfico. Os resultados da pesquisa revelam o “processo de proteção” da organização incorporadora dos eventuais confrontos. A ausência de hostilidade dos incorporados revelou-se também “estratégia de proteção” bem articulada e, como a pesquisa demonstrou, “eficiente”.

O quarto artigo desta edição, “Assédio moral no trabalho em universidade sob a ótica dos observadores da violência”, de Thiago Soares Nunes, Suzana da Rosa Tolfo e Letícia Soares Nunes, todos da Universidade Federal de Santa Catarina, avança na configuração do que é assédio moral, tanto como “processo contínuo” de hostilidades como também como “processo disciplinador”, daquele que é vítima do agressor. O texto apresentou densa discussão conceitual com definições bem precisas da categoria “situações hostis”, em especial, na avaliação do que é assédio “consciente ou inconsciente”.

A pesquisa visou não apenas a constatação prática do assédio, mas o processo de conhecimento da “prática” em um ambiente universitário. O resultado da investigação demonstrou que 52,7% dos funcionários e professores têm conhecimento de casos de assédio moral. Quase sempre em situações identificadas como “hostis”. O estudo revelou também o risco da “banalização” da questão, tanto quanto o peso da hierarquia no estabelecer de uma “rede de contatos” que auxilia e proporciona as ações do agressor no ambiente acadêmico.

O texto de Daniel Auler, o quinto texto desta edição, “Os estilos de liderança na gestão dos serviços bancários” da Universidade Vale do Rio dos Sinos, Unisinos, busca a partir de constructos teóricos específicos identificar os estilos de liderança mais utilizados em agências bancárias do Estado do Rio Grande do Sul. Na pesquisa, as observações de gênero são significativas, em especial no que se refere aos cargos de liderança e gerência. A investigação encontrou também forte concentração de lideranças em faixa etária determinada.

O estudo permitiu observar importante internalização de políticas e diretrizes por parte dos líderes, justificando tal internalização pelo longo período de permanência nos respectivos



cargos. No processo de decisão, a pesquisa revelou que 65,7% dos entrevistados asseguram adotar o Sistema Participativo como mecanismo de decisão. O estudo encontrou também um “clima de confiança mútua” no processo de liderança, bem como “envolvimento” no que diz respeito a objetivos propostos.

O sexto artigo desta edição, “Estratégias de educação sustentável e gestão de pessoas: novos rumos?”, de Darcicléia Almeida Sampaio da Rocha Soares, Eduardo de Camargo Oliva e Alba Zucco, todos da Universidade São Caetano do Sul, USCS, analisou se o vínculo e a prioridade dada para educação sustentável – de modo compatível aos Principles for Responsible Management Education – são reconhecidos nos processos de recrutamento e seleção das empresas brasileiras.

A revisão da literatura promovida pelos autores mostrou que princípios de sustentabilidade raramente são explicitados nos planos estratégicos de recursos humanos com “atenção insuficiente” para as implicações na gestão de pessoas. O artigo discutiu também como as questões de proteção ambiental se caracterizam como “fontes de vantagem competitiva”. A pesquisa realizada em instituições de ensino revelou que os profissionais de recrutamento pouco exploram os conhecimentos de sustentabilidade apresentados pelos candidatos nas técnicas de seleção utilizadas.

O sétimo texto desta edição, que fecha o eixo temático proposto, “Evolução dos estudos internacionais sobre o tema carreira”, de Zelia Miranda Klimnik e Izabela Calegario Visentin, ambas da Universidade FUMEC, apresentam extensa pesquisa bibliográfica sobre o constructo carreira e de suas interfaces com a gestão de pessoas. O tema da transição de carreira, enquanto etapa de desenvolvimento profissional, mereceu cuidadoso tratamento na análise bibliográfica. As novas escalas, para medir “atitudes de carreira” proteana e sem fronteira, orientadas por valores e predisposições, também foram objeto de detalhada análise de evolução bibliográfica.

Boa leitura!

***Leonardo Trevisan, Joel Dutra e Elza Veloso***

Editores

---