



Editorial

Os dois primeiros números da *Revista de Carreiras e Pessoas* privilegiaram, enquanto unidade temática, a relação das carreiras com a ordem globalizada e, depois, com os efeitos perversos da crise de 2008. A rigor, estas escolhas apenas refletiram o cenário de alta instabilidade. É fato que nos últimos cinco anos as ambições profissionais enfrentaram uma “gangorra” tão surpreendente quanto perigosa: até a crise, a mundo global exigia um mercado de trabalho aberto, internacionalizado, de alta competição; depois da quebra do Lehman Brothers, a Gestão de Pessoas ganhou contorno inverso, de contração, de cautela nas projeções de carreira.

A imagem da “gangorra” construiu a definição temática do terceiro número da ReCaPe: a relação das carreiras com os diferentes mundos organizacionais. Enfim, quais são os novos referenciais corporativos que acolhem os novos desenhos de evolução profissional? O mundo da empresa – na definição que vai além das esferas de controle das organizações – vive autêntica “refundação” depois do crescimento exponencial das promessas da globalização e da difícil convivência com a ideia de crise, que parece mais duradoura do que deveria ser.

O pensar da carreira, portanto, nos últimos tempos, ganhou um instigante novo contorno: que tipo de organização sustenta os sonhos profissionais renovados? Qual é o perfil da estrutura corporativa reformada disposta a acolher inícios e transições de carreira da era pós-globalização e pós-crise?

A unidade temática deste número da Recape, a relação entre a carreira e a organização, por outro lado, permitirá também maior atenção às outras formas de formação profissional mais vinculadas às novas lógicas de carreira. É preciso lembrar que os *objetivos* da ReCaPe estão concentrados em três eixos; o primeiro, produção de conhecimento dedicada à gestão de carreira, às estratégias dos planos de carreira e à construção de “identidades”; depois, avaliar o contínuo ajuste das carreiras às políticas públicas do mundo do trabalho e, terceiro, incentivar a produção de conhecimento para a formação de docentes em Administração.

O equilíbrio entre estes três eixos no perfil editorial da ReCaPe é essencial. Principalmente, com a responsabilidade que tem a revista por ser o primeiro

instrumento de divulgação de estudos e pesquisas acadêmicas com enfoque central na gestão de carreiras e pessoas. Nesse quadro, destacamos a escolha do artigo que abre este número, voltado para os desafios que cercam a carreira do professor iniciante, em especial, para as novas competências que dele são exigidas.

A atenção à relação entre as carreiras e as organizações tem bom ponto de partida nos desafios que cercam o início da carreira docente. O artigo de Valéria Cristina Parreiras Costa Bouzada, Zélia Miranda Kilimnik e Luiz Cláudio Vieira de Oliveira, docentes e pesquisadores da Fundação Mineira de Educação e Cultura, FUMEC, trata dos desafios e dificuldades de inserção no mercado de trabalho docente. Entre os objetivos do texto está a identificação das competências necessárias para o bom desempenho do docente. Na maioria das vezes, como o artigo mostrou, a carreira docente não foi a primeira escolha profissional do entrevistado. O maior desafio do texto foi explorar a conciliação entre os “ofícios sem saberes” e os “saberes sem ofício”, em especial no professor em início de carreira. A amostra da pesquisa estabeleceu o corte para os entrevistados até seis anos de docência. O texto apresenta interessante análise do *ciclo de vida profissional* dos docentes e avalia nas conclusões a relevância da network específica para a evolução na carreira docente.

O modelo de carreira predominante entre alunos de curso de pós-graduação em Administração e as expectativas que têm em relação às organizações é o tema do segundo artigo desta edição. O trabalho de Rodrigo Cunha da Silva, Carolina Aparecida Freitas Dias, Maria Teresa Gomes da Silva, Patrícia Viveiros de Castro Krakauer e Bernadete de Lourdes Marinho identifica as principais atitudes de carreira da amostra selecionada e relaciona o perfil desses indivíduos a três modelos de evolução profissional. As variáveis constitutivas das carreiras *proteana* e *sem fronteiras* foram testadas em significativa pesquisa quantitativa. Neste texto há conclusão importante para o tema deste número da ReCaPe: a confirmação da hipótese de trabalho de que participantes de cursos de pós-graduação apresentam mais atitudes relacionadas às *novas carreiras* do que de carreiras organizacionais.

A contribuição da organização, por meio dos “motivadores de Recursos Humanos” para retenção de talentos, no formato de planos de carreira bem sucedidos, é o tema do terceiro artigo desta edição. O trabalho de Elisa Crestana Walker e Marcos Aurélio de Araújo Ferreira parte da constatação de que durante longo período as organizações contaram com significativo banco de talentos composto pelas ambições



profissionais da geração *baby boomer*. A demanda por profissionais técnicos (em especial na área de engenharia), com a aceleração do desenvolvimento econômico no País, construiu escassez de profissionais qualificados. O texto avalia a eficiência dos fatores motivadores de RH na retenção de talentos e discute os diferentes “graus de efetividade” desses fatores. Em formato de denso estudo de caso, o trabalho conclui que não há “uma única definição de talento pela organização” e que o desempenho e potencial de crescimento de cada indivíduo é o que melhor atende os interesses maiores da organização.

A gestão do conhecimento enquanto contribuição para a definição de novas competências organizacionais é o tema do quarto artigo deste número da ReCaPe. O trabalho de Wilson Amorim considera que as organizações contemporâneas perceberam que “todos os processos ligados ao negócio estão relacionados ao seu *know how*”. A construção de um “conhecimento corporativo”, marcado pelos dois recursos essenciais da organização, conhecimento e pessoas, é pilar básico da sobrevivência corporativa. Este trabalho tem aspecto inovador por focar a pesquisa no prestador de serviço, neste caso, escritórios de advocacia. As conclusões do texto destacam o “papel fundamental da aprendizagem organizacional pela empresa e pelas pessoas”

No estrito âmbito das organizações, as questões de gênero e até mesmo as étnicas influenciam o desenvolvimento das carreiras? O trabalho de Rosimar Pereira Barbosa Mariana do Campos Amaral e Juliana Moreira Santo, o quinto texto desta edição, analisa como a ótica do gênero e da etnia influenciam a gestão organizacional. Observar o processo de evolução de cargos e salários foi ponto importante na construção de hipóteses para a pesquisa. Nos limites de um estudo de caso, realizado em hospital público, foi possível identificar que as transformações nas formas de produção inibem exteriorizações de discriminação mais intensas, tanto de gênero como étnicas. É diferente, no entanto, a percepção das pessoas quanto aos vínculos entre desenvolvimento de carreira e as formas de discriminação, principalmente de gênero. Como se trata de instituição pública, os limites para essa discriminação são mais estreitos, como demonstrou o artigo. Porém, a percepção dela permanece muito relevante no desenvolvimento das carreiras desses trabalhadores.

A avaliação dos reflexos na evolução das carreiras a partir da aplicação do modelo de competências na esfera organizacional é o tema do sexto artigo deste número. O trabalho de Heliani Berlato dos Santos , Luciano Costa Venelli , José Antonio Monteiro Hipólito e Simone Alves Guedes, analisa a mudança das expectativas de carreira, em empresa do setor petroquímico, com a necessidade de ajustes pontuais para adequar o modelo às mudanças organizacionais. A hipótese de que o modelo incentiva pessoas “a se desenvolverem desde que elas entendam o sistema” foi confirmada. A questão da promoção salarial que não se concretizava “mesmo quando a competência era avaliada para atuar em níveis maiores de complexidade” foi o ponto mais sensível de crítica na percepção dos pesquisadores. A organização aceitou bem o modelo de gestão por competência, porém, o desenvolvimento das carreiras, na amostra estudada, pede ajustes significativos “ajustes no modelo”.

O artigo “The use of categories as indicators of organizational climates in Brazilian companies” que fecha esta edição, busca analisar como os empregados entendem a “qualidade das relações” que eles experimentam na organização. O trabalho de Joel Souza Dutra, André Luiz Fisher, Lina Eiko Nakata, Julio Cesar Rodrigues Pereira e Elza Fátima Rosa Veloso, avaliou a consistência interna e a validade de análise das pesquisas de clima organizacional. As categorias de análise, identidade, satisfação e motivação, aprendizagem e desenvolvimento e liderança, foram submetidas à avaliação dos recursos humanos de 491 organizações. O instrumento foi validado em quatro níveis, teórico, empírico, prático e estatístico. Entre as conclusões do estudo está o alerta de que a principal limitação do instrumento é a impossibilidade de inclusão “do inteiro universo de relações individuais que podem ser potencialmente encontradas em um local de trabalho”. Os autores destacam também que a construção desse instrumento “precisa ser guiada pela busca de utilidade prática” para a administração das organizações.

Boa Leitura!

Leonardo Trevisan e Joel Dutra