

GESTÃO DE CARREIRA DE PROFESSORES: A RELAÇÃO COM A AÇÃO ESTRATÉGICA EM UMA UNIVERSIDADE PRIVADA DA CIDADE DE SÃO PAULO

Elza Fátima Rosa Veloso¹

Resumo

Atualmente a gestão de pessoas é influenciada pela crescente necessidade de competitividade imposta às organizações. As políticas adotadas nesse sentido, entre elas as ligadas à gestão de carreira, devem viabilizar o alcance de objetivos organizacionais. Embora tratar de educação seja diferente de tratar da produção de bens de consumo e de outros serviços, universidades privadas concorrem entre si pela conquista e manutenção de alunos. Com objetivo de ampliar a visão sobre a relação entre *gestão de carreira* e *ação estratégica*, é apresentado neste artigo um estudo exploratório que envolve esses dois temas. Foram realizadas em 2006 entrevistas semi-estruturadas com profissionais ligados ao curso de administração de uma instituição de ensino superior localizada na Zona Leste da cidade de São Paulo. Entre os resultados, é possível destacar que a falta de um plano de carreira e de clareza quanto às oportunidades de desenvolvimento profissional podem impactar negativamente o alcance de objetivos ligados à área de atuação e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos organizacionais. O levantamento da situação profissional dos entrevistados em 2008 mostra que tal lacuna implica ausência de avanço na carreira dos docentes na instituição.

Palavras-chave: gestão de carreira; gestão de pessoas; gestão estratégica; gestão universitária.

Abstract

Nowadays staff management is influenced by the growing competitiveness imposed by the organizations. The adopted policies in this sense, among those are the ones linked to carrier management, should assist in reaching goals for the corporations. Even though education is a different issue than the production consumption goods and other services,

¹ Doutora em Administração pela FEA/USP. É professora da Universidade Mackenzie e pesquisadora e professora da FIA. E-mail: elzafr@usp.br

private universities compete for the enrolment and maintenance of students. Aiming at widening the perspective on the relationship between carrier management and strategic action, this article presents an exploratory study regarding these two subjects. Interviews with business administration students were carried out in 2006 in a university level institution located on east side of São Paulo. Among the results, it is noticeable that the lack of carrier planning and clarity regarding professional development opportunities may negatively impact goal reaching linked with actual areas of expertise and, consequently, organizational results. These findings on the professional situation of the interviewed students in 2008 show that the aforementioned gap implicates on a lack of carrier development in that institution's teachers' carriers.

Keywords: carrier management, staff management, strategic management, university management.

Introdução

A gestão de pessoas é hoje influenciada pela crescente competitividade imposta aos vários setores da economia. Apesar das evidentes diferenças entre atividades, os determinantes de vantagem competitiva são semelhantes (PORTER, 2008).

Embora tratar de educação seja diferente de tratar da produção de bens de consumo e de outros serviços, universidades privadas concorrem entre si pela conquista e manutenção de alunos. Neste cenário, a gestão de pessoas nesse tipo de instituição não difere completamente de organizações essencialmente lucrativas, onde as várias ações gerenciais, inclusive às ligadas à gestão de pessoas, devem estar alinhadas à estratégia da organização.

Gestão de pessoas pode ser considerada “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2002, p.17). Dessa forma, torna-se notória a necessidade de que essas políticas e práticas – entre elas as ligadas à gestão de carreira – estejam voltadas ao alcance de objetivos organizacionais.

No caso da carreira do professor universitário, é preciso considerar especificidades relativas à profissão docente. Lacombe e Chu (2005) consideram esse tipo de trabalho condizente com as *carreiras sem fronteira*, onde é possível extrair validade ou negociabilidade independente do atual empregador (p.3). Apesar de o professor de

universidades privadas de ensino superior normalmente trabalharemos em mais de uma instituição, a postura destes profissionais é essencial para que as instituições a que se vinculamos alcancem resultados que as mantenham competitivas.

Com objetivo de ampliar a visão sobre a relação entre gestão de carreira e ação estratégica, é apresentado neste artigo um estudo exploratório envolvendo os dois temas. Foram realizadas entrevistas com profissionais ligados ao curso de administração de uma instituição de ensino superior localizada na Zona Leste da cidade de São Paulo em 2006 e, em 2008 foi levantada a situação profissional desses docentes. Além da introdução e da conclusão, o artigo é dividido em quatro seções. Na primeira é apresentado o referencial teórico sobre gestão estratégica e gestão de carreiras; na segunda a metodologia e a descrição do estudo; na terceira os resultados e na quarta a análise dos resultados.

Revisão da literatura

Competição e Gestão estratégica

Competição

O atual contexto empresarial – onde o crescimento depende diretamente do cenário econômico mundial e da concorrência interna e externa – faz com que as organizações, em sua busca de adaptação e diversificação de produtos e serviços, necessitem desenvolver o que Porter (1990) chama *vantagem competitiva*. Na metodologia desse autor, destinada à análise de indústrias e da concorrência, a vantagem competitiva depende de como a organização em sua estratégia competitiva coloca em prática três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Desta forma, para conseguir vantagem competitiva é preciso que a empresa ofereça aos seus consumidores benefícios que criem valor, com vantagem de custo sustentável, diferenciando-se da concorrência, em um segmento de atuação definido.

A breve exposição da idéia de vantagem competitiva torna visível a importância da definição e implementação de estratégias nas organizações. É possível considerar a estratégia como “o planejamento do jogo da gerência para reforçar a posição da

organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho” (THOMPSON JR e STRICKLAND III, 2004, p.1).

Para Porter (2008), o trabalho do estrategista consiste em entender e lidar com a competição. O autor afirma que a competição ocorre não somente a partir dos rivais diretos, mas outras forças definem e moldam a competição e devem influenciar a estrutura e a natureza da estratégia em determinado setor: clientes, fornecedores, entrantes potenciais e produtos substitutos.

Competição é o fator essencial na determinação da estratégia. Teixeira e Zaccarelli (2007) ressaltam que na arena competitiva, os recursos estratégicos devem permitir à empresa explorar as oportunidades no mercado, além de neutralizar ameaças competitivas. É preciso construir fontes de vantagem competitiva, e o segredo está “na imitabilidade e substituição imperfeitas de recursos valiosos, raros e duráveis” (p.11).

Gestão estratégica

Os imperativos da competição e a urgência da construção de vantagem competitiva denotam a necessidade de que as estratégias visem o planejamento voltado para o futuro da organização. Para viabilizar tal planejamento, a construção da estratégia deve considerar as tipicidades que constituem os padrões de cada organização. Mintzberg (1998) considera que, para planejar uma estratégia clara, explícita e completa, devemos ter a razão como base, combinando a análise dos concorrentes e mercados com a análise dos pontos fortes e fracos da empresa (p.419). Além desses fatores, é preciso construir uma visão integrada, onde os objetivos e metas formais sejam formulados respeitando a cultura, a missão e a visão da empresa.

Para a efetivação do planejamento estratégico com implementação de estratégias bem sucedidas, Drucker (2001) propõe planejar para a incerteza. As incertezas estão presentes tanto na economia, como na sociedade e na política, tornando inúteis as previsões baseadas em probabilidades (p.17). Desta forma, as organizações devem estar aptas a responder constantemente a contingências. Para tanto, é necessário que haja coerência entre formulação e implementação das estratégias organizacionais e

formulação e implementação das estratégias das várias áreas da organização, entre elas a área de Gestão de Pessoas.

É notória a importância da formulação de estratégias para o alcance de objetivos organizacionais, mas, segundo Albuquerque (2002), é essencial que a formulação esteja integrada com ações voltadas à sua implementação. Segundo o autor, “muitas estratégias não são bem-sucedidas por falta de preocupação com a ação estratégica” (p.46).

Para que a empresa consiga êxito na implementação, é preciso que pessoas de todos os níveis hierárquicos assumam postura voltada ao cumprimento de objetivos organizacionais. Para conseguir esta postura, as estratégias de Gestão de Pessoas devem estar integradas com a estratégia da empresa (ALBUQUERQUE, 2002, p.41). Uma vez que as pessoas trabalham para o alcance de objetivos pessoais, as várias ações ligadas aos trabalhadores devem estar voltadas à conciliação desses objetivos com os objetivos da empresa. Entre essas ações estão as oportunidades profissionais oferecidas, ligadas à gestão de carreira praticada na empresa.

Gestão de carreira

Definição de carreira

Schein (2007), afirma que, conforme o mundo torna-se mais global, complexo, diverso e individualista, mais importante o assunto *carreira* tem se tornado. Na proposta de London e Stumph (1982), uma carreira consiste em uma estrutura organizada de padrões seguidos ao longo a vida profissional de uma pessoa. A princípio, nessa definição, é possível pressupor a carreira composta por ações planejadas. Porém, é preciso considerar que a vida profissional envolve necessidades individuais e circunstâncias impostas pela sociedade, nem sempre passíveis de controle. Portanto, o estudo do tema carreira deve considerar fatores de imprevisibilidade.

Na definição adotada por Arthur, Hall e Lawrence (1989), a carreira envolve a seqüência de experiências profissionais, sendo que, o trabalho influencia a maneira como os indivíduos enxergam e interagem com outras pessoas, organizações e sociedade. A

carreira, nesse caso, proporciona uma perspectiva variável na interação entre o indivíduo e a sociedade. Na constatação de tal interação nota-se que as organizações estão inseridas na sociedade e são responsáveis por oferecer suporte e condições para uma relação de alavancagem mútua de expectativas. Já às pessoas, cabe a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira (DUTRA, 2002-a).

Embora as organizações dependam da *performance* do seu pessoal e as pessoas dependam do trabalho e das oportunidades de carreira oferecidas pelas organizações (SCHEIN, 1978), hoje, trabalhar pode significar algo mais que ter um emprego, pois o fator segurança pode estar mais relacionado a qualificações pessoais e a atitudes sobre a própria carreira que às possibilidades atreladas ao empregador.

Uma vez que o indivíduo é responsável pelo planejamento da própria carreira, é preciso, segundo Martins (2001), considerar a necessidade do auto-conhecimento para que a pessoa desenvolva um referencial próprio nas escolhas, pois sem esse referencial, o indivíduo tende a se perder na impessoalidade dos parâmetros externos, reduzindo suas chances de auto-realização. Como parâmetros externos o autor considera a influência do ambiente, estratificado em três diferentes níveis: *família*, *sociedade* e *cultura*. Essa influência acontece da seguinte forma (MARTINS, 2001, p.70-72):

- A *família* influencia a escolha inicial, direta ou indiretamente e, nas escolhas de redefinição de carreira essa influência pode ser tanto motivadora quanto impeditiva.
- A *sociedade* influencia as escolhas tanto pelas características da comunidade onde se vive – como clima e expectativa de crescimento de uma atividade, por exemplo – quanto por interferências diretas do grupo ou classe social, que definem o que é prestígio e o que é uma ocupação *sem futuro*.
- A *cultura* – que tem caráter invisível – afeta decisões através dos vários juízos de valor emitidos e pelo significado atribuído às opções de carreira disponíveis.

É possível notar que a vida profissional envolve necessidades individuais e circunstâncias impostas pela sociedade, nem sempre passíveis de controle. Carreira, na

visão de Hall (2002) pode ser considerada a seqüência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa.

DUTRA (2002) enfatiza o raciocínio de London e Stumph (2001), no qual o entendimento e a avaliação das experiências profissionais compõem a perspectiva do indivíduo na carreira. Essa perspectiva “envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade”. Já na perspectiva da organização, a carreira engloba “políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas”. As duas perspectivas, segundo os autores, “são conciliadas pela carreira, dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança” (p.100). Esse contexto pressupõe movimento na carreira, tanto para o indivíduo quanto para a organização. Conforme Sonnefeld (1989), “uma carreira não existe em um vácuo social, mas em várias direções orientadas pelas prioridades dos empregadores” (p.202). Esse movimento pressupõe a necessidade de uma seqüência de ações na direção de conciliar as expectativas do indivíduo com as expectativas da organização. Confirma essa afirmação a constatação de que “organizações dependem da *performance* do seu pessoal e as pessoas dependem do trabalho e oportunidades de carreira oferecidos pelas organizações” (SCHEIN, 1978, p.1).

Sistema de gestão de carreira

Dutra (2002-a) entende que seria impossível conciliar as expectativas de carreiras dos empregados de uma organização sem um sistema de administração de carreiras. Segundo o autor, um sistema de carreiras deve ser composto pelos seguintes fatores (p. 110-111):

1. ***Princípios***: representam os compromissos acertados entre a empresa e as pessoas, garantindo assim a sua consistência ao longo do tempo

2. *Estrutura*: dá concretude ao sistema e pode ser em linha, em rede, dupla paralela, paralela múltipla e paralela em Y, etc.
3. *Instrumentos de gestão*: dão suporte à relação contínua entre as pessoas e a empresa e são caracterizados através das seguintes políticas e práticas:
 - *Suporte às decisões individuais sobre a carreira*: é oferecida orientação para que a pessoa planeje sua carreira, vinculada ou não à empresa;
 - *Suporte ao gerenciamento da carreira pela empresa*: é oferecido apoio à empresa para atendimento das necessidades em termos de Recursos Humanos.
 - *Facilitadores da comunicação entre as pessoas e a empresa*: são oferecidos estímulo e suporte à comunicação entre as pessoas e a empresa.

Os instrumentos de gestão propostos devem ter as seguintes características fundamentais para que se tornem estratégicos e integradores (DUTRA, 2002, p.106):

- *Transparência*: possibilitando às pessoas o total acesso às informações que lhes digam respeito e à empresa informações sobre as expectativas das pessoas
- *Honestidade de intenções*: o relacionamento de confiança é constituído com base na honestidade com que as partes se conduzem no processo.
- *Sentimento de segurança*: essencial para que as pessoas e a empresa sejam transparentes e honestas.
- *Clareza das regras*: devem estar acordadas por ambas as partes para que haja segurança.

Além da construção do sistema de administração de carreiras, outras duas categorias devem ser observadas pela empresa em seu papel na gestão de carreiras: a definição da metodologia e concepção, implementação e atualização do sistema; e a definição estratégica. Nesta última categoria “são agrupadas decisões ligadas à compatibilização do sistema de administração de carreiras com os princípios que balizam a gestão de recursos humanos e com as estratégias organizacionais e de negócios da

empresa” (DUTRA, 2002-a, p.112). Desta forma, nota-se que, em qualquer organização, a gestão de carreiras representa importante meio para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

A carreira do professor universitário

No caso da carreira do professor universitário (especialmente os de instituições privadas), é importante considerar características especiais desse tipo de profissão, entre elas, a possibilidade de se dedicar parcialmente ou integralmente a uma instituição. No primeiro caso, é comum professores lecionarem em várias instituições, ou assumirem outros tipos de atividade, independente do tipo de vínculo empregatício. Já no segundo, normalmente o profissional cumpre horário pré-determinado, participa de pesquisas, pode assumir coordenação, etc. (Lacombe e Chu, 2005).

Embora as possibilidades de carreira deste profissional estejam vinculadas à organização empregadora, normalmente há a permeabilidade entre instituições, fato que deve ser considerado na análise dos resultados da pesquisa e que mostra a relação desse tipo de profissão com carreiras sem fronteiras, que surgiram não somente por fatores ligados a mudanças de comportamento dos trabalhadores, mas também pelas necessidades das organizações de se manterem competitivas, com quadros funcionais enxutos e flexíveis (ARTHUR e REOUSSEAU, 1996). O quadro 1 mostra as principais características desse tipo de carreira e as de seu oposto, as carreiras organizacionais:

Quadro 1- Características principais das Carreiras sem Fronteiras e das Carreiras Organizacionais

Carreiras Organizacionais	Carreiras sem Fronteiras
<ol style="list-style-type: none">1. O ambiente é considerado estável2. A economia é subordinada as grandes firmas, que geram oportunidades de emprego3. Mudanças nas firmas causam mudanças nas carreiras: há interdependência entre empresa e pessoa	<ol style="list-style-type: none">1. A carreira se move através de fronteiras de empregadores distintos2. A carreira extrai validade e possibilidade de ser comercializada (<i>marketability</i>) fora do presente empregador3. A carreira é sustentada por <i>networks</i> ou informações externas

<ol style="list-style-type: none">4. As grandes empresas podem oferecer carreiras para toda a vida5. O empreendimento é uma das opções e não um elemento necessário ao comportamento pessoal de carreira6. Empregados usualmente são considerados parte da organização enquanto outros, como fornecedores, clientes e contratantes estão fora das fronteiras7. As estruturas de carreira são predeterminadas pela companhia e o processo não é dirigido pelos indivíduos	<ol style="list-style-type: none">4. Tradicionais fronteiras organizacionais de carreira, que envolvem discurso hierárquico e princípios de progresso, são quebradas5. A pessoa pode rejeitar oportunidades de carreira por razões pessoais ou familiares6. O ator de carreira percebe um <i>futuro sem fronteiras</i> sem levar em consideração obstáculos estruturais
---	---

Fonte: Adaptado de Arthur e Rousseau, 1996; Arthur, Inkson e Pringle, 1999

Método e Descrição do Estudo

Metodologia

Tipo de pesquisa

Na classificação de Sellitz et al. (1967) as pesquisas são divididas em três tipos: os estudos exploratórios, os descritivos e os estudos para verificar hipóteses causais (ou explicativas). Neste trabalho, o tipo de pesquisa escolhido foi o exploratório. Segundo GIL (1999), *pesquisas exploratórias* têm como objetivo proporcionar visão geral sobre fatos. Habitualmente, esse tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

Método

Conforme Vieira (2004) o *método qualitativo* “garante a riqueza dos dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos” (p.15). Tal método, coerente com o tipo de pesquisa exploratória, onde “as

percepções dos elementos pesquisados são obtidas por inferências não estatísticas” (CAMPOMAR, 1991, p. 92), foi utilizado neste trabalho.

Estratégia metodológica

A estratégia metodológica foi a de *estudo de caso*: “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” (YIN, 2001, p.32). Para o autor, uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as *entrevistas* e esse foi o instrumento utilizado para a coleta dos dados qualitativos.

Entrevistas

Segundo Selltiz et al. (1987) as *entrevistas menos estruturadas* são utilizadas para “levantar os aspectos afetivos e valorativos das respostas dos entrevistados e determinar o significado pessoal de suas atitudes” (p.41). Assim, foi elaborado um roteiro semi-estruturado para a realização de *entrevistas focalizadas* onde, embora os entrevistados sejam livres para expressar sua linha de raciocínio, a direção da entrevista cabe ao entrevistador.

Os depoimentos foram gravados em 2006 com a perspectiva de levantar a percepção dos entrevistados sobre sua realidade profissional. As perguntas foram formuladas em torno dos dois temas essenciais a este trabalho: *gestão de carreira* e *estratégias organizacionais*. Em 2008, os entrevistados foram questionados sobre sua situação profissional na instituição.

Análise dos resultados

Hanashiro (1995) afirma que, em estudos qualitativos, a análise de conteúdo é adequada para diminuir a compreensão espontânea, intuitiva e livre. Neste trabalho, esse tipo de análise foi utilizado para a realização dos seguintes procedimentos: codificação

(classificação dos dados em unidades), categorização (classificação dos elementos pesquisados) e inferência (interpretação controlada) dos dados obtidos nas entrevistas (BARDIN, 1977).

Foram privilegiados os pontos de convergência e de divergência das percepções apuradas nos depoimentos de 2006. Mensagens subliminares não foram analisadas e os tópicos de apresentação dos resultados são diretamente ligados ao objetivo deste estudo. A situação profissional dos entrevistados em 2008, apesar de não conferir caráter longitudinal ao estudo, permitiu analisar algumas conseqüências da maneira como a carreira dos professores se comporta na instituição ao longo do tempo.

Descrição do Estudo

A Instituição

As informações abaixo foram obtidas no *site* da Universidade em 2006:

A Universidade estudada foi a primeira instituição de ensino superior instalada no bairro paulistano onde está localizada, tendo iniciado suas atividades educacionais em 1972. Foi pioneira em oferecer cursos de fisioterapia em 1984 e telecomunicações em 1995. Hoje ocupa uma área construída de 58 mil metros quadrados.

São oferecidos 21 cursos de graduação nas áreas da Saúde, Humanas, Exatas, além de Programa de Formação de Professores, reconhecidos pelo Ministério da Educação (MEC); 21 cursos superiores de tecnologia modulares (que formam em 2 anos); 3 programas de mestrado recomendados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes); 37 cursos de especialização, além de dezenas de cursos extensionistas.

A estrutura da Universidade é formada por, além de chancelaria, reitoria e vice-reitoria; 5 pró-reitorias; 2 assessorias; 4 coordenadorias de programas de pós-graduação *stricto sensu*; 12 diretorias de cursos ou cursos afins; 9 coordenadorias dos centros de tecnologias; 7 coordenadorias do programa de formação de professores; 5 órgãos de apoio.

Entre as 12 diretorias de cursos ou cursos afins, está a Diretoria de Cursos Afins de Administração: Administração Geral e suas Habilitações – Habilitação em Marketing; Habilitação em Comércio Exterior e Habilitação em Análise e Sistemas, com aproximadamente 850 alunos e 39 professores. O curso de administração está integrado a uma Escola de Negócios que integra os demais cursos da área de gestão e tem como proposta formar profissionais empreendedores, com visão sistêmica, pensamento estratégico e espírito empreendedor.

O Estudo

O estudo foi realizado com a perspectiva de identificar a possível relação entre gestão de carreira dos professores da área de administração de uma instituição privada de ensino superior e a disposição para o cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição, especialmente os relacionados à sua área de atuação.

Partindo do pressuposto de que as oportunidades de carreira oferecidas aos docentes podem estimular ou desestimular a disposição para o cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição, foram entrevistados 3 professores, todos com vínculo formal de trabalho, com dedicação em *tempo parcial*, do curso de administração. Foi realizada entrevista também com o diretor de cursos afins de administração ou *Escola de Negócios*, que é também professor da instituição na área de Gestão de Pessoas.

O roteiro semi-estruturado de entrevista foi elaborado buscando cumprir os seguintes propósitos principais:

- Identificar a percepção sobre o plano de carreiras e/ou oportunidades de carreira oferecidas aos professores pela instituição
- Levantar o conhecimento da estratégia da instituição e, especialmente, o principal objetivo relacionado ao curso de Administração
- Questionar a relação entre as oportunidades de carreira e a disposição para o cumprimento do principal objetivo da área.

Perfil dos entrevistados e situação profissional, em 2006

1º professor

Doutorando, professor na instituição há 10 anos, lecionava na graduação, pós-graduação e participava da coordenação um programa específico de formação na instituição; lecionava também na pós-graduação e graduação de outra universidade.

2º professor

Especialista, professor na graduação da instituição há 7 anos; era professor e coordenador de curso em outra universidade.

3º professor

Mestre, trabalhava há 11 anos na instituição, lecionava na graduação, na pós-graduação e participava da coordenação programa específico de formação. Lecionava em mais duas instituições na graduação e na pós-graduação.

Diretor da Escola de Negócios

Doutorando, graduado na própria Universidade, diretor da área há um ano e meio; professor na instituição há 10 anos, tanto na pós, quanto na graduação; lecionava em mais duas universidades.

Situação profissional dos entrevistado,s em 2008

1º professor

Doutorando, continua trabalhando na instituição, lecionando na graduação, pós-graduação e participando da coordenação um programa específico de formação na instituição; continua lecionando na pós-graduação e graduação de outra universidade.

Status da carreira na instituição em estudo: Situação idêntica à época da realização das entrevistas.

2º professor

Ingressou no mestrado na própria Universidade, continua como professor na graduação; continua lecionando e coordenando curso em outra instituição.

Status da carreira na instituição em estudo: Situação idêntica à época da realização das entrevistas.

3º professor

Mestre, continua lecionando na instituição, na graduação e na pós-graduação, porém deixou de participar da coordenação programa específico de formação. Passou a atuar como consultor em empresas e continua lecionando em outras duas instituições na graduação e na pós-graduação.

Status da carreira na instituição em estudo: Houve retrocesso em relação à época da realização das entrevistas, pois deixou de participar da coordenação do curso específico de formação.

Diretor da Escola de Negócios

Concluiu o doutorado, deixou de ser diretor da área no final de 2007, mas continua lecionando na pós-graduação e na graduação da Universidade; leciona na graduação em outra universidade e na pós-graduação de outras três instituições diferentes.

Status da carreira na instituição em estudo: Houve retrocesso em relação à época da realização das entrevistas, pois deixou de ser diretor da Escola de Negócios.

Resultados

Apresentação dos resultados

Os resultados abaixo são relativos às entrevistas realizadas em 2006 e foram classificados em itens baseados no objetivo deste trabalho:

1- Sobre o plano de carreira

1º professor: Sabia existir um plano de carreira em estudo, mas nunca tivera informações concretas sobre isso.

2º professor: Acreditava que não existisse um plano de carreiras porque nunca tivera uma promoção.

3º professor: Sabia há um ou dois anos que o plano de carreira estava sendo discutido, mas não o conhecia porque não houvera mais informações sobre isso.

Diretor: Afirmou existir um plano de carreira, mas que ainda não fora divulgado e, por isso, não havia conhecimento amplo de como esse plano funcionaria.

2- Sobre as oportunidades / possibilidades de carreira

1º professor: A partir de uma postura individual, normalmente tentava *criar as oportunidades* porque pretendia construir sua carreira na instituição.

2º professor: Acreditava que a titulação (mestrado) seria a única oportunidade de promoção no quadro de carreira.

3º professor: Formalmente não conhecia as oportunidades de carreira na instituição, mas informalmente percebia as oportunidades devido às suas relações pessoais.

Diretor: Afirmava que as oportunidades eram restritas porque até aquele momento não havia divulgação dos critérios de acesso na carreira.

3- Remuneração ligada às oportunidades de carreira

1º professor: Afirmava que qualquer diferença na atuação do professor na instituição era remunerada por horas/aula, independente de qual fosse essa atividade e a possível *visibilidade* relacionada à condução de projetos, conseqüentemente, ficava prejudicada.

2º professor: Sabia que, com a melhoria na titulação, a remuneração do professor era alterada. Além disso, poderia ser conseguido um aumento na remuneração com dedicação integral, aumentando o número de horas/aula.

3º professor: Afirmava que, independente do projeto que participasse, a remuneração era obtida através do aumento do número de horas/aula.

Diretor: Acreditava que os profissionais valorizavam mais as oportunidades de carreira e outros fatores de motivação que a própria remuneração, que seria uma conseqüência da movimentação no quadro funcional. Na instituição, a diferenciação ocorria somente de acordo com a titulação, porém, ficava estagnada enquanto não havia alteração na formação do professor, ou seja, não havia movimentação na carreira do mestre, por exemplo. A diferença na remuneração de professores que se dedicavam a projetos ligados ao curso era obtida com atribuição de horas/aula. Achava que deveria existir um crescimento horizontal com movimento na carreira de acordo com *performance*, pesquisa, publicação, etc.

4- Estratégia da instituição

1º professor: Conhecia parcialmente, mas não tinha certeza de qual era a estratégia da instituição.

2º professor: Tinha noção da estratégia, acreditava que até o ano anterior a instituição tentava atingir um público diferenciado da Zona Leste, com mensalidades acima da cobrada na região e que naquele momento a estratégia estava ligada à redução no preço das mensalidades para atingir um número maior de alunos.

3º professor: Uma vez que não era divulgada oficialmente, não tinha certeza da estratégia e acreditava que os professores, mesmo os mais bem relacionados, não a conheciam com clareza.

Diretor: Não conhecia exatamente a estratégia, dizia não haver clareza quanto a isto. Porém, afirmou que estava sendo divulgado um plano de metas que continha número de alunos, percentual de evasão, número de novos cursos, etc. Apesar de saber quais são eram as metas, não havia clareza do *todo* e nem de *como* atingir os objetivos.

5- Objetivo principal do curso de administração (Escola de Negócios)

1º professor: Participou da elaboração do objetivo, que era “ser referência em administração na Zona Leste”.

2º professor: Participou da elaboração do objetivo, que era “oferecer um ensino de excelência que se torne referência na Zona Leste”.

3º professor: Afirma que entre os objetivos estava oferecer aos alunos ensino de qualidade em administração, sendo que, o objetivo principal da Escola de Negócios era “ser referência no ensino de administração na Zona Leste” (participou da elaboração).

Diretor: Sabia que estava em andamento a elaboração de um plano de ação com metas de *performance* dos professores, percentual de evasão, número de alunos por sala, etc. com objetivo de que a Escola de Negócios se tornasse referência na região onde atua.

6- Influência das oportunidades de carreira no cumprimento do principal objetivo da Escola de Negócios

1º professor: Acreditava não haver influência das oportunidades de carreira no alcance desse objetivo, pois isso depende da postura de cada professor. Porém, um plano de carreira poderia proporcionar uma relação mais efetiva dos professores com a instituição.

2º professor: Afirmava que as oportunidades de carreira não interferiam no alcance do objetivo, apesar da titulação ser necessária, era importante também ter pessoas atuantes em empresas para lecionar na Universidade. Porém, com um plano de carreira, a instituição teria oportunidade de vincular alguns professores à instituição, independente de trabalharem em outra instituição.

3º professor: Entendia que a falta de clareza quanto às oportunidades de carreira impactava negativamente no alcance dos objetivos porque fica difícil motivar os professores no longo prazo e perde-se na qualidade do trabalho.

Diretor: Explicou que a falta de um plano de carreira e a restrição nas possibilidades de crescimento profissional impactavam negativamente na perspectiva de trabalho dos professores na instituição e dificultava a aderência e o comprometimento do profissional, o que impedia o alcance do objetivo principal do curso. Esse comprometimento era conseguido através do bom relacionamento do pessoal entre o diretor e os professores, porém, muitas vezes, tornava-se impossível contar com esses professores com carga horária satisfatória em todos os semestres.

Análise dos Resultados

Na análise dos dados apresentados é importante ressaltar certa homogeneidade no discurso dos entrevistados e coerência entre a fala dos professores e a percepção do diretor do curso, o que oferece confiabilidade ao estudo de caso.

Barreiras à ação estratégica

Da percepção dos entrevistados, é possível selecionar alguns pontos que podem dificultar o que Albuquerque (2002) chama *ação estratégica*, no qual, além da formulação, a capacidade de implementação da estratégia tem papel fundamental no alcance dos objetivos organizacionais:

- Falta de um plano de carreira estruturado
- Falha na comunicação da instituição com seus empregados
- Falta de conhecimento das reais oportunidades de carreira na instituição
- Falta de um sistema de remuneração condizente com o aumento da complexidade de tarefas
- Falta de comprometimento com o trabalho na instituição
- Flutuação na carga horária dos professores a cada semestre
- Falta da percepção do objetivo da área de atuação vinculado ao objetivo estratégico da instituição

Facilitadores da ação estratégica

Apesar das barreiras acima apontadas, é possível notar certos facilitadores ao alcance da ação estratégica:

- 1- Emprego de longo prazo: apesar das dificuldades causadas pela falta de um plano de carreira estruturado, o entrevistado que trabalhava há menos tempo na instituição, em 2006, trabalhava há 7 anos;
- 2- Participação dos professores na elaboração dos objetivos da Escola de Negócios;
- 3- Clareza do principal objetivo ligado à Escola de Negócios.

Carreiras sem fronteiras e ação estratégica

Nota-se que todos os profissionais entrevistados atuam em mais de uma instituição, esse é um dos fatores que mostra que suas carreiras tendem a ser *sem fronteiras*.

Normalmente o profissional que cuida da própria carreira de forma menos dependente de uma única organização tende a ser mais contributivo, o que certamente influencia sua postura frente às estratégias organizacionais. Porém, a organização deve encontrar maneiras de reter esses profissionais (DUTRA, 2008), do contrário, seu potencial será aproveitado na concorrência, principalmente porque suas alternativas de trabalho tendem a ser mais amplas, fato que se manifesta no estudo de caso.

A atualização da situação profissional dos entrevistados mostra que após um ano e meio nenhum deles progrediu na carreira dentro da instituição em estudo. Dois deles, pelo contrário, deixaram de exercer atividades que significavam maior dedicação e conseqüente aumento de responsabilidade e de remuneração (coordenação e diretoria). Nota-se, portanto, um problema com a fase de crescimento profissional.

Dutra (2007) afirma que três fases da carreira devem ser gerenciadas pela pessoa e pela instituição: o início, o crescimento e o final. Na instituição em foco percebe-se que, mesmo com esforço pessoal, o crescimento profissional não é uma conseqüência. Os avanços de carreira de dois dos entrevistados aconteceram fora da instituição (consultoria e aulas em novas universidades). Essa tendência, certamente enfraquece os vínculos pessoais com a Universidade e conseqüentemente dificultam a ação estratégica.

Considerações finais

Em uma universidade, a figura do professor é fundamental na construção da imagem organizacional transmitida aos alunos. Além das competências individuais, a auto-estima profissional e o vínculo com a instituição certamente influenciam a maneira como essa imagem é transmitida. A transmissão dessa imagem é importante porque a percepção dos alunos sobre a instituição certamente será reproduzida ao público externo. Portanto, se os professores da instituição em foco não se sentirem *construindo uma Escola de Negócios* para ser referência em administração na região onde atua, dificilmente a excelência será alcançada.

As práticas de gestão de pessoas podem influenciar a postura do professor em sala de aula. A falta de um plano de carreira e/ou a falta de clareza sobre as oportunidades de carreira oferecidas pela instituição certamente têm impacto negativo na visão de longo-prazo desse profissional. O impacto negativo pode ser deduzido a partir da necessidade apontada por Albuquerque (1999, p. 232) de que uma nova concepção da gestão de pessoas deva assumir como premissa, entre outras:

1. A criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais
2. Possibilidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa
3. Oferecimento de incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, de preferência com base grupal ou coletiva

Na análise das entrevistas é possível perceber que a falta de conhecimento da estratégia da organização dificulta a observação do objetivo da área de administração em uma perspectiva global e contraria a primeira premissa apontada acima. O desconhecimento das oportunidades de carreira e falta de um plano de carreira, conforme atualização da situação dos pesquisados, teve como consequência falta de crescimento profissional e até retrocesso na carreira. Essa falta de horizonte profissional contraria a segunda premissa, apontada acima. A falta de remuneração vinculada a atividades específicas contraria a terceira. Essas contrariedades certamente influenciam a competitividade da instituição, dificultam o cumprimento do objetivo da Escola de Negócios e têm impacto negativo sobre a ação estratégica.

Como limitações, é necessário apontar que o número reduzido de entrevistas impossibilita a generalização dos resultados tanto para a instituição em estudo, quanto para outras instituições. É importante indicar também que a gestão de carreira é apenas uma das políticas necessárias a um sistema de gestão de pessoas voltado para a competitividade e à ação estratégica. Portanto, para a continuidade da análise, é importante considerar a atuação da instituição em outras práticas como treinamento e

desenvolvimento, recrutamento e seleção, etc. Porém, o trabalho contribui com a área de administração na ampliação da visão sobre o vínculo entre estratégia e gestão de pessoas em instituições inseridas em um ambiente competitivo, que inclui as universidades privadas.

Referências

ALBUQUERQUE, L. G. *A gestão estratégica de pessoas* *in* FLEURY M. T. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo, Gente, 2002.

_____. “Estratégias de recursos humanos para a competitividade” *in* VIEIRA, M. M. F. e OLIVEIRA, L. M. B. (orgs.) *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo, Atlas, 1999.

ARTHUR, M. B.; HALL, D. T. e LAWRENCE, B. S. “Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach” *in* ARTHUR, M. B.; HALL, D. T. e LAWRENCE, B. S. (eds.) *Handbook of career theory*. Cambridge University Press, 1989.

ARTHUR, M. B. e ROUSSEAU, D. *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York, Oxford, University Press, 1996.

ARTHUR, M. B.; INKSON, K. e PRINGLE, J. K. *The new careers: individual action and economic change*. London, Sage Publications, 1999.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa, edições 70, 1977.

CAMPOMAR, M. C. “Do uso de ‘estudo de caso’ em pesquisas para dissertações e teses em administração” *in* *Revista de Administração*. São Paulo, v. 26, n.e, p. 95-97, julho / setembro 1991.

DRUCKER, P. F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo, Pioneira Thompson Learning, 2001.

DUTRA, J. S. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo, Atlas, 1996.

_____. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo, Atlas, 2002.

_____. “A gestão de carreira” *in* FLEURY, M.T.L. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo, Editora Gente, 2002-a.

_____. “O conceito de competências e sua contribuição para a gestão de carreira” *in* CHAMON, E. M. Q. (org.) *Gestão de organizações públicas e privadas*. Rio de Janeiro, Brasport, 2007.

_____. “Gestão de carreiras” *in* *GV Executivo*, vol. 7, nº 11, Jan/Fev 2008.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, Atlas, 1999.

HANASHIRO, D. M. M. *Contribuição do estudo organizacional para uma gestão estratégica de Recursos Humanos*. Tese (doutorado em administração). Departamento de Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995.

HALL, D. T. *Careers in and out of organizations*. London, Sage Publications, 2002.

LACOMBE, B. M. B. e CHU, R. A. “Carreiras sem fronteiras: investigando a carreira do professor universitário em administração de Empresas no Brasil” *in* *Anais do Enanpad*, 2005.

LONDON, M. e STUMPH, S. *Managing careers*. Massachusetts. Addison-Wesley, 1982.

MARTINS, H. T. *Gestão de carreiras na era do conhecimento: uma abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.

MINTZBERG, H. “A criação artesanal da estratégia” *in* MONTGOMERY, C. A. e PORTER, M. E. *Estratégia: a busca de vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e JOSEPH, L. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 2000.

PORTER, M. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus, 1990.

_____. “A nova era da estratégia” *in* *HSM management*, ed. Especial, nº 1, 2000. São Paulo, 2000.

_____. “The five competitive forces that shape strategy” *in* *Harvard Business Review*. Janeiro de 2008.

Disponível em:

<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?value=BR0801&ml_subscriber=true&ml_action=get-article&ml_issueid=BR0801&articleID=R0801E&pageNumber=1>

Acesso em: 04/01/2008.

SCHEIN, E. H. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Massachusetts, Addison-Wesley, 1978.

_____. *Identidade Profissional: Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. São Paulo, Nobel, 1996.

_____. “Foreword: career research – some personal perspectives” *in* GUNZ, H. e PEIPERL, M. (eds.) *Handbook of career studies*. Thousand Oaks, Sage, 2007.

SELLTIZ, C. et. al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo, Herder, 1967.

_____. KIDDER, L. H. (org.) *Métodos de pesquisa nas relações sociais. (vol. 2- Medidas na pesquisa social)* São Paulo, EPU, 1987.

SONNEFELD, J. A. “Career system profiles and strategic staffing” *in* **Handbook of career theory**. Cambridge University Press, 1989.

TEIXEIRA, M. L. M. e ZACCARELLI, L. M. “A nova ambiência competitiva” *in* HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M. e ZACCARELLI, L. M. *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo, Saraiva, 2007.

THOMPSON JR, A. A. e STRICKLAND III, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo, Pioneira Thompson Learning, 2004.

VIEIRA, M. M. F. “Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração” *in* *Pesquisa qualitativa em administração*, FGV, 2003.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Bookman, 2001.