

CARREIRA: UMA PREOCUPAÇÃO DO INDIVÍDUO, UMA RESPONSABILIDADE DA EMPRESA

Marília de Gonzaga Lima e Silva Tose *

Resumo

É voz corrente que a carreira pertence ao indivíduo e não à empresa e, que, portanto, é dele a responsabilidade pela sua gestão. Até que ponto, porém, essa verdade é pertinente? É possível a todos planejar a própria carreira e seguir o seu planejamento sem qualquer auxílio? Ou isso é privilégio de alguns que, muito cedo, decidem qual o objetivo de sua vida e passam a persegui-lo até conseguir atingir a meta desejada? O objetivo desse trabalho é analisar a afirmativa de Savioli de que a carreira é responsabilidade do indivíduo, à luz do pensamento de outros autores que, não discordando dessa afirmativa, reconhecem que nem sempre as pessoas conseguem planejar uma carreira sem a ajuda da empresa.

Palavras-chave: carreira, planejamento, desenvolvimento.

Abstract

It is widely accepted that the career belongs to the individual not to the company and that, therefore, he or she should be in charge of it. To what extent, however, is this truth relevant? Is it possible for everyone to plan their own careers and follow their plans without any help? Or is it a privilege of a few who, very early, set their objectives and pursue them until they have achieved the desired outcomes? The objective of this paper is to analyze Savioli's statement, which claims that the career is the responsibility of the individual, from the point of view of other authors who don't disagree with such opinion but do recognize that planning one's career without any help from the company is not always possible.

Key words: career, planning, development.

Mestre em Administração de Empresas na PUC-SP; Doutoranda em Ciências Sociais na PUC-SP; Professora de Administração de Recursos Humanos na FEA-PUC-SP e no curso de Administração da PUC-Minas, Campus de Poços de Caldas.

INTRODUÇÃO

A pergunta que este trabalho visa responder é: a responsabilidade pelo controle e direção de uma carreira pertence ao indivíduo, ou é da empresa?

Na tentativa de encontrar uma resposta para essa indagação, partindo do livro de Savioli (1991) e confrontando o seu enfoque com o de outros autores, que serão citados no seu desenvolvimento, este trabalho analisará o que é uma carreira e como se dá o seu desenvolvimento.

A carreira pode e deve ser planejada pelo indivíduo. Esta postura frente à própria carreira traz benefícios para o indivíduo e para a empresa. O planejamento da própria carreira torna o profissional mais capacitado a discuti-la com seu chefe e com outros elementos da empresa, de modo a explorar melhor as oportunidades existentes ou que poderão vir a existir (Savioli, 1991).

A afirmativa de Savioli de que a carreira pode e deve ser planejada pelo indivíduo é correta em parte, porque nem todos os indivíduos têm maturidade suficiente para planejar a sua própria carreira.. Muitos só visualizam a sua vocação quando já estão há alguns anos na profissão e, muitas vezes, têm que voltar e recomeçar. Há que se considerar, também, a condição econômica que faz com que a pessoa caminhe em direção diferente daquela que teria escolhido . Dificuldades no vestibular, por exemplo, acabam formando biólogos ou dentistas, cuja primeira opção era Medicina; bacharéis em Direito se tornam administradores.

Poucas pessoas conseguem planejar uma carreira sem ajuda de alguém. Walter (1979) fala em seu artigo sobre a tragédia de um grande número de pessoas que falharam em gerenciar suas carreiras de uma forma produtiva e compensadora. Na fase em que a carreira deve ser definida, a despeito da pretendida independência dos jovens, a maioria deles normalmente termina por se dar conta que dependem de outros para assisti-los no planejamento de sua carreira. A colocação de Walter, embora não elimine a possibilidade de planejar a própria carreira, é mais realista que a de Savioli (1991), no sentido de que não é freqüente que o indivíduo planeje a sua própria carreira.

Entretanto, não há como discordar da colocação de Savioli. Será muito mais fácil e produtivo para a organização trabalhar com o profissional que sabe onde quer chegar.

O QUE É A CARREIRA

A responsabilidade pelo controle e direção de uma carreira pertence ao indivíduo ou é da empresa? Na busca da resposta à indagação desse trabalho, faz-se mister analisar o que é a carreira.

“A expressão planejamento de carreira refere-se ao processo pelo qual os indivíduos determinam suas qualificações, interesses e valores; consideram que opções convêm a eles e estabelecem metas e planos para atingir os seus objetivos” (Leibowitz 1989). Para se chegar a esse processo de avaliação, Walter (1976) sugere a elaboração de um resumo autobiográfico, incluindo a formação, a experiência profissional e as realizações dentro da carreira da pessoa. Esse resumo consistiria de: um resumo de experiência ao longo da carreira e uma folha de

análise desse resumo; uma revisão pessoal da carreira e um sumário do plano de ação e folha de análise desse plano. Esses instrumentos e exercícios, segundo Walter (1976), ajudam o indivíduo ou a quem acompanhar a sua carreira, a organizar e a avaliar o caminho pelo qual a carreira foi determinada ou é presentemente influenciada.

Savioli (1991) dá o mesmo enfoque de Walter (1976), citando como passos básicos do trabalho de administrar uma carreira:

1. autoconhecimento, fator básico para que se conheçam os pontos fortes e os pontos a serem desenvolvidos;
2. aprender com as próprias experiências nos campos pessoal e profissional, relacionando-as com seu trabalho atual ou tendo em vista a concretização do seu potencial em trabalho futuro;
3. isto se faz pela maximização das suas habilidades, utilizando-se ferramentas de treinamento (em salas de aula) e desenvolvimento (rotação de cargos, enriquecimento de funções, visitas programadas, leitura dirigida, etc.);
4. sempre com o pensamento e a ação voltados para o atingimento dos seus objetivos de vida, e não apenas os objetivos profissionais.

De fato, é cada vez menos aceita a dicotomia entre vida profissional e vida particular. A carreira tem que estar em consonância com as metas pessoais. Houve tempo em que família e profissão eram coisas estanques, uma não devendo interferir na outra. Os “expatriates”, por exemplo, pessoas que são designadas para exercer um trabalho fora de seu país, passam por uma seleção cuidadosa que inclui entrevista à esposa, de maneira a identificar se esse “assignment” interferirá ou não com a vida pessoal e os objetivos da família. Nos Estados

Unidos, onde as oportunidades de trabalho devem ser proporcionalmente iguais para todos: pretos, brancos, mulheres e hispânicos (Equal Employment Opportunity Act), a carreira das mulheres é estabelecida em consonância com a carreira do marido, quando ambos trabalham na mesma empresa. Qual a razão disso? A longo prazo, é impossível que uma carreira se desenvolva solidamente se ela não se harmonizar com os anseios de vida na somatória de áreas de interesse como família, comunidade, política, cultura e religião.

Leibowits (1989) confirma a assertiva de Savioli (1991), quando diz que os indivíduos são responsáveis por iniciar seu próprio planejamento de carreira, bem como avaliar sua satisfação no cargo. Contudo, introduz a figura do gestor como participante do planejamento da carreira de um dado indivíduo. De fato, o gestor pode impactar significativamente a carreira do subordinado, tornando disponíveis as suas oportunidades de crescimento. Por que? porque, se houver harmonia entre os interesses do indivíduo de cuja carreira se está falando e os interesses do ambiente onde ele estiver, os resultados serão satisfatórios. Caso contrário, se os interesses do indivíduo e da empresa se voltarem para direções diferentes, eles se tornarão dissonantes e resultarão em frustração, insatisfação e desejo de mudança. (Hanson 1977).

O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA

Volta-se à questão inicial: a responsabilidade pelo controle e direção de uma carreira pertence ao indivíduo, ou é da empresa? A análise do que é o desenvolvimento da carreira poderá ajudar a encontrar a resposta.

Há vários modelos de desenvolvimento de carreira. Savioli (1991) chama de “interativo” ao modelo segundo o qual a empresa procura manter um ambiente próprio ao auto-desenvolvimento e ao desenvolvimento das equipes, trabalhando de forma sistemática as necessidades de treinamento que acompanham a dinâmica dos negócios e sofrem a influência não só do ambiente interno, como também do ambiente externo das empresas.

Parece um bom modelo para carreiras auto-administradas, mas como nem todos os indivíduos têm a capacidade de desenhar a sua própria carreira, sem a ajuda de outras pessoas, é necessário que a empresa participe no encaminhamento e no desenvolvimento da carreira dos recursos humanos.

Por que a empresa precisa estabelecer sistemas de desenvolvimento da carreira do seu pessoal? Porque: se não o fizer, perderá gente promissora para os concorrentes; precisará substituir pessoas que estão próximas à aposentadoria; precisará treinar e desenvolver pessoal recém saído das escolas.

Há outras preocupações atuais que contribuem para que a empresa se envolva no desenvolvimento do seu pessoal: a rapidez no avanço da tecnologia; a presença de robôs e a automatização em geral, que parece dizer ao homem que ele não é mais tão necessário; (ao contrário, a existência de um planejamento de carreira por parte da empresa leva ao empregado a mensagem de que a organização se preocupa com ele); a mudança na pirâmide da organização, incluindo aqui o “downsizing” e o desaparecimento dos níveis intermediários de gerência. Todas são razões fortes para que a empresa se preocupe em estabelecer um planejamento de carreira para os seus empregados.

Um sistema de desenvolvimento de carreira deve estar contido no processo de planejamento e o desenvolvimento de recursos humanos. Deve estabelecer responsabilidades definidas para os empregados, os gestores e a organização; oferecer a eles uma variedade de opções de desenvolvimento; e formar a conexão entre o desempenho atual e o desenvolvimento futuro (Leibowitz, 1989).

Nesse processo, os empregados são responsáveis por iniciar o planejamento de sua própria carreira e avaliar a sua satisfação no atual cargo que ocupam. Cabe também a eles identificar suas qualificações, valores e interesses; discutir suas expectativas com seus gerentes; e procurar informação sobre as opções da carreira, de maneira a estabelecer metas e passos da carreira (Leibowitz, 1989).

E qual seria o papel dos gestores? Eles são o elo crítico no desenvolvimento da carreira de seus subordinados: precisam prover suporte para o planejamento da carreira, incentivando os empregados a assumir a responsabilidade pelas suas próprias carreiras, dando-lhes suporte para que a sua auto-avaliação seja realista, provendo-os com “feed back” claro e honesto sobre o seu desempenho atual e suas implicações no desenvolvimento futuro, comunicando as políticas formais e informais da organização, provendo exposição para os empregados e estabelecendo a sua ligação aos recursos e às pessoas apropriadas. A responsabilidade dos gestores poderia ser resumida como:

“estimular o subordinado a planejar sua carreira; avaliar com realismo os objetivos e necessidades de desenvolvimento de seus subordinados; aconselhar seus subordinados no

desenvolvimento conciliado com a empresa; acompanhar a implementação do plano de carreira de seus subordinados” . (Minor in Hall, 1986, apud Dutra (1996, p. 111).

O que caberia, então à organização? Ela é responsável por prover informações sobre a missão, políticas e futuras direções, bem como opções e possibilidades atuais; por prover ferramenta e suporte para a auto-avaliação dos empregados, treinamento, educação e desenvolvimento e por reforçar os papéis dos gestores no desenvolvimento da carreira (Leibowitz, 1989). Segundo Malvezzi (1995, p. 40), “as empresas enfrentam a necessidade de propiciar aos indivíduos mais oportunidades de missões crescentemente desafiadoras para se tornarem atrativas e dignas de merecerem o interesse dos profissionais que já se apropriaram de sua carreira”.

CONCLUSÃO

Esse trabalho se dispôs a discutir a quem pertence a responsabilidade pelo controle e direção de uma carreira: se ao indivíduo, se à empresa. A conclusão a que chega é de que a responsabilidade é de ambos. “Administrar a própria carreira será planejar e procurar os caminhos para a auto-realização, encarando a organização como uma parceria e não como um “pai protetor” (Savioli 1991, p. 68). Ou seja: o dono da carreira parece ser a pessoa mais adequada para entender sua vida e saber como atingir as suas metas e, portanto, para *planejar* a sua carreira (Walter 1976). À empresa caberá facilitar, coordenar e monitorar esse planejamento, tomando o cuidado de não tirar das mãos do empregado toda a responsabilidade. Aos empregados, por sua vez, cabe tomar a iniciativa do planejamento e implementação, que inclui a procura do aconselhamento e de informações, a determinação da

adequação entre os recursos de desenvolvimento e as metas de sua carreira, a demonstração de novas habilidades e a sua disponibilidade para tarefas que os preparem para a movimentação da carreira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DUTRA, Joel S. *Administração de Carreiras*. São Paulo, Atlas, 1996

HANSON, Marlys C. *Career Development Responsibilities of Managers*- Personnel Journal, Sept 1977

LEIBOWITZ, Z.B.; FARREN, C; KAYE B.L. *Designing Career Development Systems*, San Francisco, Jossey - Bass Publishers, 1989

MALVEZZI, Sigmar. *A Carreira Profissional Ainda Depende de Ascensão na Hierarquia do Poder?* Marketing Industrial, Ano 1 – Jul/Set, 1995

SAVIOLI, Nelson. *Carreira Manual do Proprietário*. RJ., Quality Mark, 1991

WALTER, Verne. *Self-Motivated Personal Career Planning: A Breakthrough in Human Resource Management*. Personnel Journal, April 1977