"GESTÃO DE CARREIRAS NA ERA DO CONHECIMENTO"

HÉLIO TADEU MARTINS

INTRODUÇÃO

Actualmente, novos desafios surgem com as mudanças nas relações de trabalho (o "novo contrato"), na natureza do trabalho (com o impacto de novos conhecimentos e tecnologias) e na relação do homem como o "novo trabalho" regido pelo "novo contrato".

A ERA DO CONHECIMENTO

TRABALHO E CONHECIMENTO NA HISTÓRIA

"Quando trabalhamos, devemos trabalhar. Quando nos divertimos, devemo-nos divertir. De nada serve procurar misturar as duas coisas."

(Henry Ford)

"O saber teria que dar os seus frutos na prática (…) a ciência deveria ser aplicável à indústria (…) e os homens tinham o sagrado dever de se organizar para melhorar e para transformar as condições de vida."

(Francis Bacon)

CARACTERÍSTICAS DA ERA DO CONHECIMENTO

O conhecimento deixa de ser um recurso, para ser o recurso.
As organizações têm como objectivo tornar produtivos os conhecimentos – os trabalhadores do conhecimento possuem os meios de produção (o seu conhecimento), mas dependem das ferramentas de produção, que pertencem à organização.

O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Conhecimento organizacional – *"capacidade de uma empresa criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas."*

O conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva da empresa, sendo também uma vantagem sustentável, por gerar retornos crescentes e uma liderança contínua.

O capital intelectual é composto por:

- **Capital humano** – qualificações e habilidades individuais, adquiridas e mantidas individualmente pelos trabalhadores.
- **Capital estrutural** – propriedade da organização e passível de ser reproduzida e distribuída, como tecnologias, invenções e publicações ou estratégia, cultura, estruturas, sistemas, rotinas e procedimentos.
- **Capital do cliente** – relacionamentos contínuos com pessoas e organizações com as quais se realizam negócios.

Com as novas relações de trabalho e a cada vez maior competição global, passa a ser uma questão de sobrevivência para as organizações a adopção de um modelo de aprendizagem actualizado, que enfoque proactivamente a mudança e o aperfeiçoamento contínuo de sistemas e processos.

TRABALHO E EMPREGO NA ERA DO CONHECIMENTO

Empregabilidade – o trabalhador é induzido a desenvolver a sua condição de se empregar, de se tornar cobiçado no mercado de trabalho, ampliando as suas hipóteses de recolocação quando necessário.

Algumas habilidades e atitudes que constroem as bases da sociedade do conhecimento:

- Especialização
- Percepção da diversidade cultural e de conhecimentos
- Trabalho em equipa
- Gestão por resultados
- Aprendizagem contínua
- Busca de trabalho com significado
- Raciocínio criativo e resolução de problemas
- Desenvolvimento de liderança
- Autogestão da carreira

"A capacidade de gerir a própria vida profissional é agora considerada uma competência adquirida e necessária para todas as outras competências exigidas no ambiente de negócios."

GESTÃO DE CARREIRAS

CONCEITOS DE CARREIRA

ABORDAGEM TRADICIONAL:

- A expectativa de progressão vertical na hierarquia da empresa está relacionada com sinais crescentes de estatuto e ganhos financeiros.
- A carreira está associada à profissão.
- Pressupõe-se que um indivíduo tem estabilidade profissional se exercer actividades relacionadas com a sua profissão até à reforma.

CONCEITO DE CARREIRA PROTEANA:

- A carreira é um padrão de experiências relacionadas com o trabalho que abrange o curso da vida trabalhador.
- O termo deriva do deus Proteu, da mitologia grega, que possuía a habilidade de mudar de forma de acordo com a sua vontade.
- É um processo em que é a pessoa, e não a empresa, que gere as várias experiências em educação, formação e mudanças no campo profissional.
- É desenhada mais pelo indivíduo do que pela empresa, podendo ser redireccionada de tempos a tempos, para atender às necessidades de cada um.

PROFISSIONAL PROTEANO:

- Consegue ajustar-se às imposições do ambiente de carreiras, com flexibilidade e investindo nas suas habilidades, qualificações e competências, mas tendo sempre em linha de conta os seus objectivos individuais.
- É capaz de priorizar as suas acções de carreira, analisando-as de forma sistémica na sua vida pessoal.

ABORDAGEM ACTUAL DA CARREIRA:

«A carreira passa a ser um atributo individual *(carreira interna)*, com trajectória imprevisível e multiforme *(carreira proteana)*, direccionada pelo conceito pessoal do que é importante no trabalho e na vida *(busca do sucesso psicológico)* e dependente de um complexo processo de escolhas e de interacção com o ambiente profissional *(gestão de carreiras)*.

CONCEITO DE GESTÃO DE CARREIRA

Gerir uma carreira envolve que os próprios trabalhadores desenvolvam, implementem e monitorizem metas e estratégias de carreira. Para isso, pede-se que tomem decisões adequadas e solucionar problemas relativamente à sua vida profissional, processo este que envolve um equilíbrio constante entre desejos e possibilidades, custos e benefícios.

MODELO GREENHAUS DE GESTÃO DE CARREIRA

EXPLORAÇÃO DE CARREIRA:

- Reúnem-se informações relativamente à carreira, com o objectivo de gerar consciência a dois níveis: auto-consciência e consciência do ambiente.
- Enquanto a auto-consciência abrange os interesses, os talentos e os valores do trabalho, a consciência do ambiente envolve o conhecimento dos tipos de ocupação, indústrias, habilidades necessárias e impacto no estilo de vida.
- A exploração activa das organizações, das ocupações e das oportunidades de carreira favorece a tomada de consciência do ambiente de trabalho, reduzindo a possibilidade do trabalhador criar expectativas pouco realistas sobre a sua vida profissional.

META E ESTRATÉGIA DE CARREIRA:

- Uma meta de carreira é um resultado ocupacional que se deseja alcançar, relativamente a qualquer aspecto da carreira ou da sua interacção com a vida pessoal. Estas metas facilitam a focalização de esforços para o aparecimento de comportamentos a ela direccionados.
- A estratégia de carreira é uma sequência de acções planeadas para se alcançar uma meta (que quanto mais eficaz, maior será a probabilidade de se estabelecer uma estratégia eficaz).

AVALIAÇÃO DE CARREIRA:

- É a obtenção de *feedback*, que possibilita a monitorização do progresso das estratégias relativamente às metas e a verificação da validade de ambas. As informações surgem tanto na vida profissional como na vida pessoal dos trabalhadores.
- É uma função auto-correctiva e de *feedback*, que propaga a exploração da carreira, tornando contínuo todo o ciclo de gestão de carreira.

GESTÃO DE CARREIRA COMO UM PROCESSO CONTÍNUO:

- O trabalho tem um papel central na vida de uma pessoa, podendo ser uma fonte de satisfação ou de frustração, de acordo com a adequação ou não da personalidade às expectativas de cada um. A gestão da carreira cíclica e auto-correctiva tende a aperfeiçoar estes elementos, aumentando a possibilidade de futura satisfação no trabalho.
- A adequação a um ambiente em constante mudança requer um processo de gestão de carreira intrinsecamente dinâmico.
- Falando-se de objectivos de vida ou de interesses e talentos, as pessoas mudam. Daí, ser necessária a revisão periódica das metas e das estratégias de carreira, compatibilizando-as com as novas imposições e com as características pessoais dos trabalhadores.

GESTÃO DE CARREIRAS NA ERA DO CONHECIMENTO

FUNDAMENTOS DO MODELO EPIA DE GESTÃO DE CARREIRA

(Com a contribuição de Reardon, Greenhaus, Hall e Schein)

Tem como inspiração o ciclo da qualidade total – PDCA. Os ciclos internos (que não existem no PDCA) representam os dois sistemas em que a gestão de carreira está inserida, com o fluxo de informações deles provenientes.

Modelo EPIA:

- **E – Escolha:** tomam-se decisões fundamentais de carreira, com as quais o trabalhador se defronta desde a primeira definição profissional.
- **P – Planeamento:** estabelecem-se metas e estratégias de carreira.
- **I – Implementação:** executa-se o plano elaborado, operacionalizando-se as estratégias relativamente às metas.
- **A – Avaliação:** verificam-se os resultados obtidos, olhando para a carreira globalmente. Pode surgir um de três caminhos:
    1. ***Redefinição –*** *há uma mudança fundamental da carreira, altera-se significativamente a natureza da ocupação.*
    2. ***Replaneamento –*** *as metas e/ou estratégias anteriores consideram-se inadequadas.*
    3. ***Manutenção –*** *as metas e/ou estratégias consideram-se adequadas.*

- **Informações do indivíduo:** geradas pelo auto-conhecimento, na forma de valores, habilidades, interesses…
- **Informações do ambiente:** englobam as informações do ambiente profissional, organizacional e social que afectam as etapas do ciclo.

AUTO-CONHECIMENTO:

- Como seres humanos, realizamo-nos com a capacidade de nos "tornarmos no que somos", de nos concretizarmos na nossa existência (nas relações com os outros, com o mundo e com nós mesmos) e que nos distingue como indivíduos únicos.

«O homem deve aceitar a responsabilidade por si mesmo e o facto de que somente pelo emprego das suas potencialidades poderá dar um significado à própria vida. Deve reconhecer que não há outro significado para a existência senão o que ele próprio lhe dá ao desenvolver as suas forças, vivendo produtivamente dentro das limitações impostas pelas leis naturais.»

- Terá sucesso, na sociedade do conhecimento, o trabalhador capaz de descobrir os próprios talentos, desenvolvê-los e utilizá-los, quer para benefício próprio quer para benefício alheio. Para Schein, *"o sucesso na economia do conhecimento vem para aqueles que se conhecem a si mesmos – as suas forças, os seus valores e como actuam melhor"*.

PROCESSO DE AUTO-CONHECIMENTO:

- No actual ambiente de carreiras exige-se ao trabalhador que desenvolva as suas habilidades intrapessoais de autoavaliação e de exploração da identidade, que norteiem as acções da sua carreira e da sua vida pessoal.
- Quem conhece as suas próprias potencialidades tende a posicionar-se melhor num mercado competitivo, aumentando as suas hipóteses de sucesso.
- Mas, as pessoas ainda tendem a entrar no mercado de trabalho *"com muitas ambições, esperanças, medos e ilusões, mas com relativamente poucas informações válidas a seu próprio respeito, especialmente sobre a sua capacidade e o seu talento"*.

ÂNCORAS DE CARREIRA (SCHEIN):

- Aptidão técnico-profissional
- Aptidão administrativa geral
- Autonomia/Independência
- Segurança/Estabilidade
- Criatividade empreendedora
- Vontade de servir/Dedicação a uma causa
- Puro desafio
- Estilo de vida

Schein considera que o trabalhador tem a responsabilidade de se auto-perceber e de compartilhar essa auto-percepção com aqueles que possam ter influência sobre a sua carreira. Para isso, precisa manter o dialogo com a empresa e também de fazer escolhas inteligentes para ampliar a possibilidade de compatibilizar as suas necessidades individuais com as necessidades organizacionais.

CONHECIMENTO DO AMBIENTE DE CARREIRA:

"As organizações, como as pessoas, têm valores. Para serem eficazes numa pessoa devem ser compatíveis com os da organização (…) ser próximos o bastante para coexistirem. Caso contrário, a pessoa não ficará apenas frustrada, mas também não produzirá resultados."

EPIA ➔ E: ESCOLHAS DE CARREIRA

O indivíduo proteano é proactivo na condução das suas experiências profissionais, assumindo a responsabilidade pelas escolhas necessárias.

- **Escolhas Fundamentais:** afectam de forma mais expressiva a carreira e a vida pessoal, causando alterações substanciais (meta-escolhas).
    - *Escolha inicial de carreira*
    - *Redefinição de carreira*
- **Escolhas Operacionais:** afectam decisões de menor impacto na natureza da carreira, que visam direccioná-la no rumo desejado na vida profissional.
    - *Especificação de metas*
    - *Definição de habilidade a desenvolver*
    - *Selecção de emprego, cargo ou função*
    - *…*

Factores Influenciadores:
O profissional proteano é um indivíduo que conhece os seus objectivos de carreira e da vida pessoal, compatibilizando com esses objectivos as decisões que vai tomando ao longo da sua carreira.

(Têm surgido nos últimos anos, novas modalidades de serviço para profissionais com experiência – *coaching* e consultoria de carreira)

São factores influenciadores:
- Família
- Sociedade
- Cultura

Modalidades de escolha:
- ***Escolha virtual –*** *as expectativas não se suportam nas possibilidades do trabalhador;*
- ***Escolha impessoal –*** *baseia-se em referenciais externos (a família, o grupo social…), fazendo com que o trabalhador não estabeleça parâmetros próprios de sucesso e não considere as suas aptidões e características de personalidade;*
- ***Escolha necessária –*** *baseia-se no medo de arriscar nas possibilidades, em que o trabalhador restringe as suas escolhas apenas ao necessário;*
- ***Escolha autentica –*** *a liberdade individual do trabalhador exerce-se na sua plenitude, em que ele compatibiliza as suas possibilidade com a necessidade, sendo a escolha coerente com o seu "projecto existencial" (aquilo que efectivamente se queria tornar).*

Obstáculos à escolha:
O profissional proteano normalmente faz a escolha autêntica, uma vez que a busca pelo sucesso pressupõe a consciência dos seus referenciais, dos factores de influência externa e da responsabilidade nas decisões de carreira.

- *Falta de informações sobre si mesmo*
- *Falta de informações sobre o ambiente*
- *Dificuldades no momento de decidir*
- *Dificuldade em assumir riscos*
- *Paralisação das escolhas no imaginário*
- *Obstáculos reais impostos pelo ambiente (familiares, sociais ou económicos)*
- *Limites impostos pela natureza humana ou características do trabalhador*

Escolhas de carreira na Sociedade do conhecimento:
"Pela primeira vez, as pessoas terão de se gerir a si próprios. E é preciso que se diga uma coisa: elas estão totalmente despreparadas para isso." – Antes de mais nada, para que o trabalhador seja capaz de se auto-gerir, tem que saber quem é.

- Para o profissional proteano, já é uma realidade a multiplicidade de opções e a necessidade de se gerir a si próprio. Esta sua capacidade torna-se cada vez mais uma vantagem competitiva no alcance do sucesso, porque estas habilidades não são facilmente encontradas no mundo de trabalho. Como ele, qualquer trabalhador deve tomar decisões autênticas, desce o momento inicial da sua carreira até às possíveis redefinições. Este profissional proteano baseia as suas escolhas, na era do conhecimento, em referenciais próprios, buscando o equilíbrio entre a sua carreira e a sua vida pessoal – deixa de procurar uma "carreira lá fora" para desenvolver uma "carreira que sou eu".

EPIA ➔ P/I : PLANEAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

A gestão de carreira é um processo permanente de solução de problemas e de tomada de decisões. O modelo EPIA, descritivo da gestão de uma carreira proteana, pressupõe a busca simultânea de eficácia e eficiência. Na etapa de escolha trata-se das finalidades e objectivos da gestão de carreira (eficácia), enquanto que planeamento se refere aos meios (eficiência).
O modelo EPIA pressupõe, desta forma, o alcance dos parâmetros individuais de sucesso através da utilização racional dos recursos necessários (seja tempo, dinheiro ou esforço pessoal).

Planeamento:

- O ambiente é cada vez mais mutável e incerto, o que torna mais indispensável o planeamento correcto da gestão de carreira. Como reconhece a exigência dos desafios actuais, o profissional proteano percebe a importância e necessidade de parar e de se planear. Tornam-se, assim, competências fundamentais na era do conhecimento, a capacidade de antecipar cursos de acção, a proactividade e a visão de médio e longo prazo.
- O profissional proteano é auto-consciente e é capaz de contextualizar nos referenciais próprios, objectivos de vida, valores, interesses e prioridades.

- A definição das metas e das estratégias de carreira não é mais do que um desdobramento das escolhas fundamentais, pressupondo o conhecimento adequado, por parte do trabalhador, do ambiente de carreiras. Por isso, à semelhança do modelo SWOT, o profissional proteano confronta-se com as suas forças e fraquezas e com as oportunidades e ameaças do ambiente de carreira, para ser capaz de identificar possíveis problemas e hiatos de competência.
- Depois de estabelecidas as metas, o profissional proteano (enquanto planeador da sua carreira) segue para a definição das estratégias correspondentes. Estas estratégias devem ser compatíveis com os valores, interesses e prioridades do trabalhador, por um lado, e adequadas ao ambiente de carreira, por outro lado.

- O profissional proteano é capaz de priorizar as estratégias de carreira compatíveis com as suas metas. A sua flexibilidade permite-lhe ainda gerar diferentes estratégias para cada meta, aumentando as suas hipóteses de escolher uma realmente eficiente e eficaz.

- O profissional proteano procura desenvolver as habilidades para as quais tenha aptidão (mas já identificadas como prioritárias para o alcance das metas e identificadas como hiatos de competência no seu auto-diagnóstico).

- «Quando o profissional auto-consciente decide desenvolver uma habilidade, a partir do diagnóstico estratégico, provavelmente seleccionará uma para a qual já apresenta aptidão. E o facto de apreciar e valorizar tal habilidade, tende a facilitar ainda mais o processo.»

Implementação:

- É a fase em que se constata, na prática, a natureza do profissional, uma vez que é nesta fase que eles se lançam à acção, procurando empregabilidade, diversidade de experiências, múltiplas competências, habilidades variadas…

EPIA ➔ A: AVALIAÇÃO DE CARREIRA:

Qualquer profissional deveria realizar a avaliação da sua carreira em algum momento da sua vida.

- **Auto-avaliação subjectiva:** qualquer percepção ou julgamento que o trabalhador tem a respeito da sua vida profissional, baseada nos seus referenciais e nas suas percepções – estado psicológico relacionado com o seu trabalho; apreciação abrangente de rumos e resultados da sua carreira…
- **Hetero-avaliação subjectiva:** baseia-se na experiência, na percepção ou nas opiniões externas.
- **(Auto/Hetero) - avaliação objectiva:** realizada pelo próprio trabalhador (auto) ou por terceiros (hetero), pressupondo a existência de critérios quantificáveis para uma aferição isenta dos resultados de carreira.

«Qualquer forma de avaliação bem fundamentada tende a ser útil ao processo de gestão de carreira, por gerar e disponibilizar informações sobre o seu andamento. (…) Essas informações vão sinalizar se os esforços dispendidos aproximam ou afastam o profissional da realização dos seus objectivos de carreira & vida.»

Medido o nível de afastamento ou aproximação entre os resultados obtidos e os desejados, apresentam-se três saídas:

- **Manutenção:** as estratégias mostram-se eficientes e, porque levam a resultados que gradualmente se aproximam das metas, são mantidas.
- **Replaneamento:** faz-se a revisão das estratégias (porque são ineficientes) ou das metas (porque são inadequadas aos objectivos fundamentais ou porque se julgam pouco realistas).
- **Redefinição:** o rumo actual da carreira não conduz ao sucesso e, por isso, há uma mudança substancial na natureza da ocupação.

«O indivíduo proteano é capaz de transitar com desenvoltura entre a auto-avaliação e os julgamentos externos, construindo nessa dialéctica uma percepção gradativamente mais ampla dos rumos da sua carreira.»

«O indivíduo proteano tem uma atitude de auto-observação ao longo da sua carreira & vida, que lhe permite, naturalmente, aprimorar o seu auto-conceito e avaliar o quanto está a realizar as suas potencialidades. E sabe também o momento de buscar o *feedback* externo para ampliar a sua capacidade de avaliação, seja com familiares, amigos, superiores hierárquicos, seja com profissionais especializados em carreira.»

DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

As necessidades do profissional proteano vão variar ao longo do tempo, levando em conta as complexas influências do ambiente. A abordagem de carreira proteana considera, desta forma, a existência de diferentes espaços de expressão do trabalhador – pessoal, familiar e profissional, com dimensões variáveis, de acordo com o momento de vida e com as prioridades de cada um.

APRENDIZADO NA CARREIRA

O ser humano tem a capacidade de estar permanentemente a aprender, qualquer que seja a etapa da sua vida. Mas esta aprendizagem não se restringe apenas ao conhecimento e às habilidades técnicas, porque o trabalhador tem a possibilidade de desenvolver potenciais que ainda não utiliza e novas formas de lidar com a sua carreira e com a sua vida pessoal.

O profissional proteano é aquele profissional que procura adaptar-se às exigências do ambiente profissional, mas tendo sempre em conta os seus objectivos fundamentais – pressupõe-se a aprendizagem de competências como auto-conhecimento e adaptabilidade.
Relativamente a qualificações adicionais, este profissional avalia como elas serão relevantes para os seus objectivos de carreira, evitando dispêndios financeiros, emocionais e de tempo, que em nada aumentam a sua eficácia pessoal. Adicionalmente às suas habilidades, ele avalia a utilidade das suas habilidades nos mais diversos contextos ocupacionais.

«…o aprendizado permanente para o trabalhador do conhecimento não se limita a uma constante busca de novas qualificações. Pressupõe que ele aprenda a aprender, que possua as duas metacompetências citadas [auto-conhecimento e adaptabilidade] e seja capaz de reconfigurar as suas habilidades, conhecimentos e experiência de forma a torná-los aplicáveis a diferentes contextos.»

DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA E SUCESSO PSICOLÓGICO

Olhando para o desenvolvimento da carreira, na perspectiva do modelo EPIA, ela é a trajectória das experiências profissionais, que caracteriza a forma que cada profissional proteano lida com as questões relativas à sua carreira e à sua vida pessoal e influenciadas pelas suas escolhas pessoais e pelo próprio ambiente de carreira.

O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NA GESTÃO DE CARREIRAS

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E RETENÇÃO DE TALENTOS

O profissional proteano é consciente das suas aptidões, interesses e valores, e desejando o equilíbrio entre a sua carreira e a sua vida pessoal, assim como a auto-realização, provavelmente não se adaptará a esquemas tradicionais e burocráticos de gestão de empresas. A segurança e as recompensas económicas não são mais condições suficientes para reterem esses profissionais, que exigem modelos de gestão de pessoas que privilegiem a interacção e a participação.
As necessidades de auto-estima e de auto-realização não requerem obrigatoriamente grande dispêndio financeiro. Mas, exigem estruturas e práticas organizacionais que podem ser difícil e lentamente implementadas, principalmente as que estão ligadas ao reconhecimento, à progressão na carreira e ao contendo e flexibilidade dos cargos.

A manutenção do profissional proteano requer que se respeito o ser humano como profissional maduro e integral, tendo em conta que ele quer um trabalho significativo, um ambiente de justiça e oportunidades de crescimento.

Para isso, é preciso criar uma cultura de aprendizagem nas organizações, que favoreça a criação e o desenvolvimento do conhecimento, como forma de garantir uma vantagem competitiva duradoura. Este ambiente organizacional tende a ser bastante motivador para o profissional proteano, que procura o constante crescimento e actualização.

ESTRUTURAS E PROGRAMAS PARA A GESTÃO DE CARREIRAS

- Rotação no posto de trabalho e atribuição de tarefas especiais, que proporcione experiências interfuncionais variadas.
- Avaliação de desempenho, como fonte de informações para a gestão de carreiras, especialmente se focada na melhoria contínua.
- Remuneração por habilidades
- *Coaching*

«Na perspectiva proteana, a gestão da carreira é da responsabilidade do indivíduo (…), em que a organização oferece oportunidades de desenvolvimento em troca do comprometimento do indivíduo com os objectivos empresariais.»

Logo…
«…a capacidade de atrair e reter indivíduos proteanos está directamente relacionada à capacidade de favorecer o sucesso psicológico a esses profissionais.»

Por isso…
«A gestão da carreira proteana não comporta soluções padronizadas, (…) vista a afirmação da singularidade do indivíduo…».

Claro que...
«um programa desta natureza pressupõe a existência de uma politica de RH compatível com a abordagem proteana de carreira, em que a compatibilização dos interesses organizacionais e individuais permeie [atravesse] todos os sistemas e programas de gestão de pessoas.»