



Os Desafios na Gestão da Carreira e do Desenvolvimento Profissional

Prof. Joel Dutra



Agenda

Análise de contexto

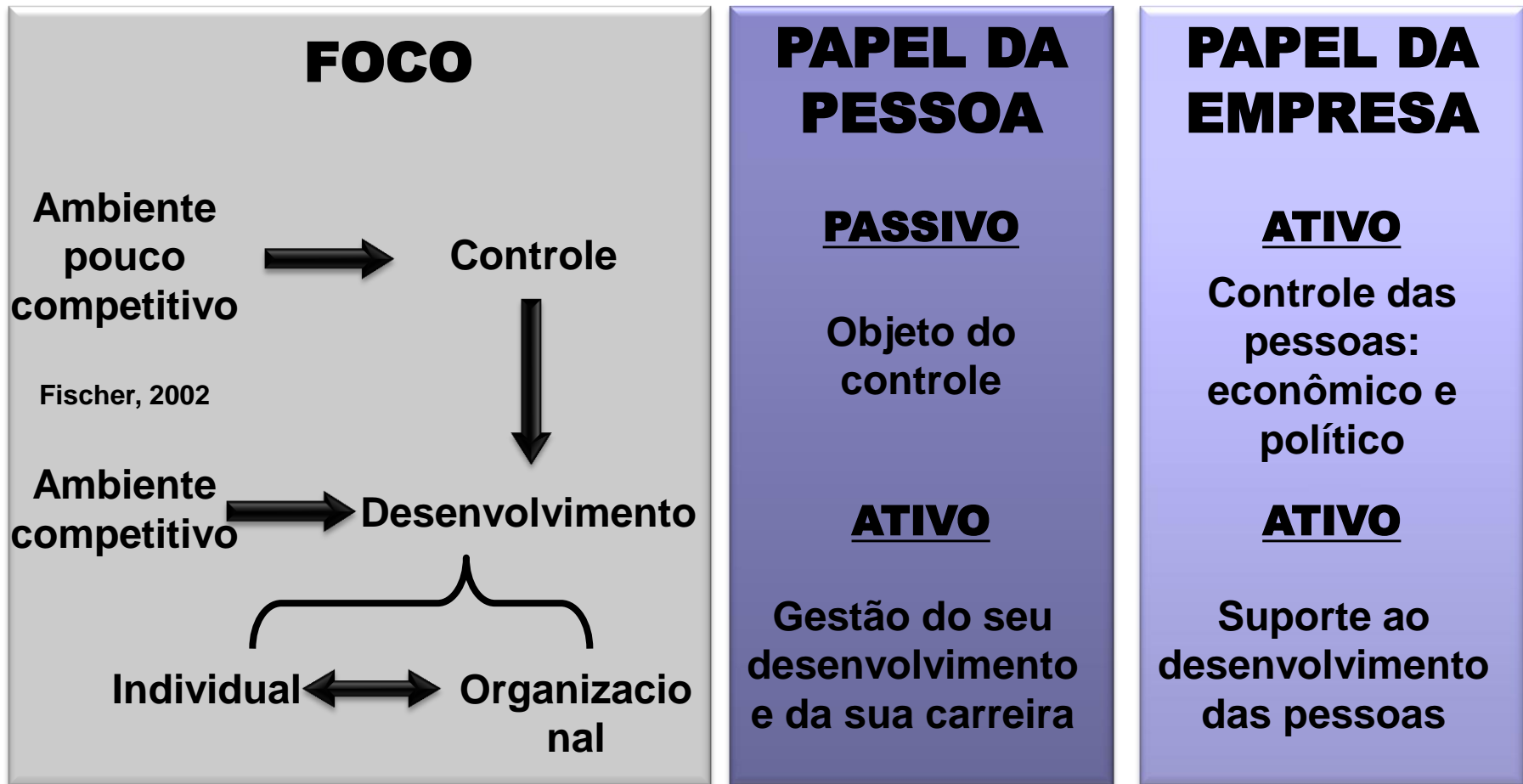
Conceitos básicos

Papel da Pessoa na Gestão da Carreira



Análise de Contexto

Mudança de Referências na Gestão de Pessoas



Desafios do Presente

MERCADO DEMANDANTE CARACTERIZADO POR:

- Pleno Emprego pela primeira vez desde 1978
- Maior número de demissões a pedido desde 2000
- Maior número de acordos trabalhistas com ganhos acima da inflação
- Todas as categorias elevaram seus pisos salariais últimos dois anos

MUDANÇA NAS EXPECTATIVAS DAS PESSOAS

DIVERSIDADE ETÁRIA





EXPERIÊNCIAS

RELAÇÕES

INSTITUIÇÃO

ESTRATÉGIA

NEGÓCIO

EMPREGADORA

GESTORES

OUTRAS PESSOAS

PROCESSOS DE
GESTÃO

PROCESSOS DE
TRABALHO



PESSOA

IMPACTO COMPORTAMENTAL

IDENTIDADE

SATISFAÇÃO E
MOTIVAÇÃO

LIDERANÇA

APRENDIZADO E
DESENVOLVIMENTO



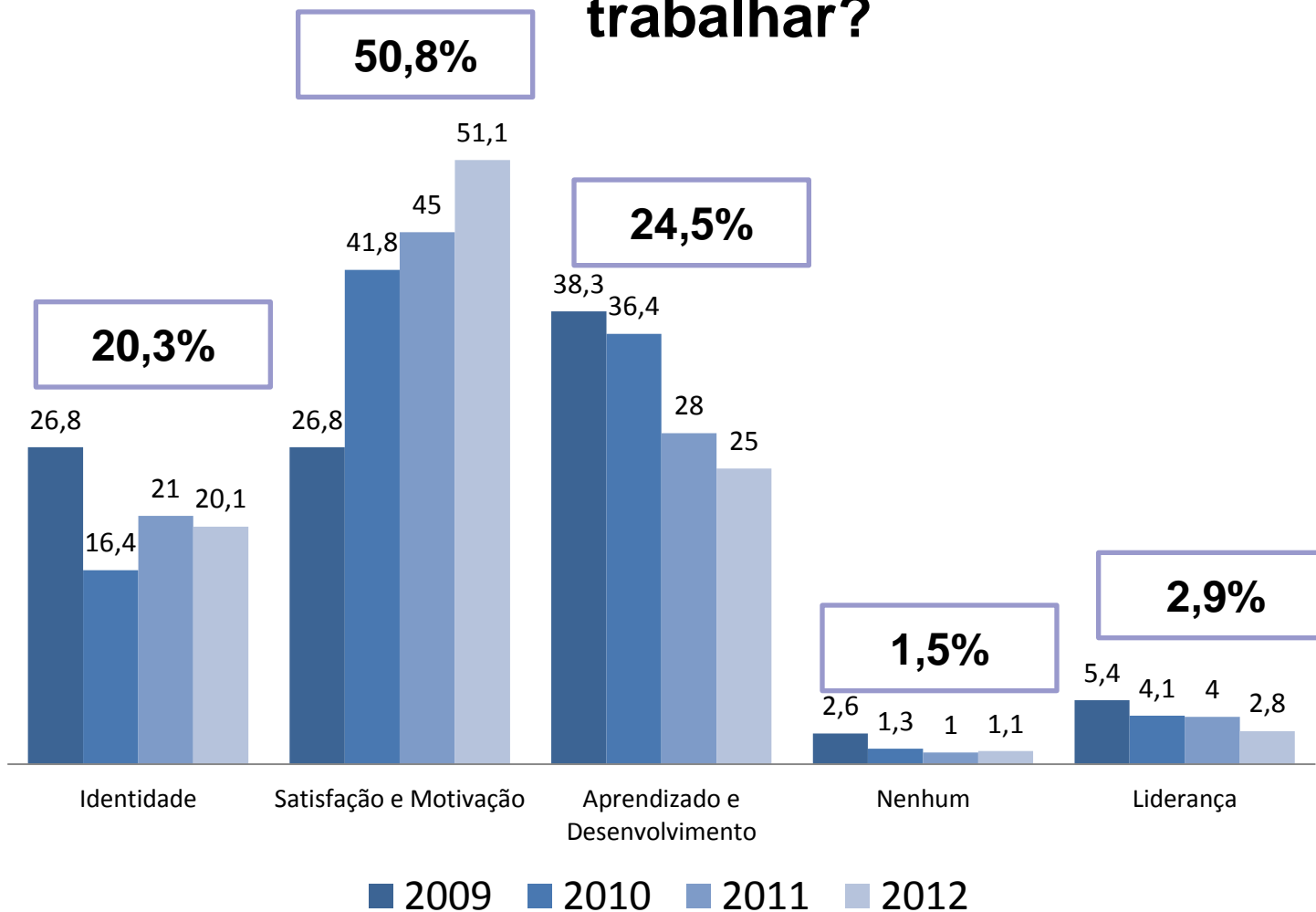
PERCEÇÃO

Composição

- São 64 questões a serem respondidas pelos empregados
- As questões foram elaboradas de acordo com 4 categorias:

Categoria	No. Questões	Porcentagem
Identidade	10	15,6%
Satisfação e Motivação	26	40,6%
Liderança	14	21,9%
Aprendizado e Desenvolvimento	14	21,9%

O que faz de uma empresa um excelente lugar para se trabalhar?



Evolução do IQAT

Índices	2009	2010	2011	2012	2013
Identidade	89,52	88,50	88,52	87,30	86,85
Satisfação e Motivação	82,35	80,52	80,68	79,78	79,61
Aprendizado e Desenvolvimento	79,06	78,77	79,15	78,55	78,54
Liderança	82,51	81,50	81,92	81,16	80,96
IQAT	82,88	81,60	81,84	80,98	80,80

Média do IQAT

Empresa Privada	Média
Identidade	86,85
Satisfação e Motivação	79,61
Aprendizado e Desenvolvimento	78,54
Liderança	80,96
IQAT	80,80

Instituição Pública	Média
Identidade	77,95
Satisfação e Motivação	71,95
Aprendizado e Desenvolvimento	65,13
Liderança	72,01
IQAT	71,40

Como esses jovens se auto-definem como profissionais?

Características e qualidades que procuram destacar:

Ambiciosos e insatisfeitos;
“quero sempre mais”

Agressivos e ousados;
“aposto naquilo que acredito”

Organizados e meticulosos
“sou chata e organizada”

Disponíveis e flexíveis
“estou sempre pronta”

Antenados e criativos;
“sempre procuro ser inovador”

Dedicados e pró-ativos
“não sou mão cansada”

Objetivos e ágeis
“não perco tempo”

Saber vender as ideias / fazer o marketing pessoal;

Pontos que reconhecem a necessidade de aprimoramento / desenvolvimento:

Delegar tarefas, dividir trabalhos;

Respeitar ‘lidar com hierarquias;

Ter auto-crítica condizente com a realidade;

Ser menos ansioso e paciente com processos e pessoas;

Ser mais organizado e menos dispersivo (homens);

Ser + persistente / tolerante a frustração;

O que significa trabalho para os entrevistados?



É, inegavelmente, uma fonte de sobrevivência e independência:

Vem a suprir necessidades de alimentação, de diversão e, muitas vezes, de moradia, além de viabilizar a concretização de sonhos;

“eu preciso, moro sozinha”/ “trabalho é meu ganha-pão” (M)

É uma ferramenta que proporciona maior liberdade e a autonomia do jovem; *“Moro só e meus pais não me bancam. Sou livre” (H)*

Mas para a maioria, é também fonte de prazer e satisfação:

Traz vivências de reconhecimento e realização - fundamentais para a nutrição da auto-estima;

“é minha gasolina” (M)/ “não me imagino sem” (H)

Formata e ‘enobrece’ o caráter do jovem, nutrindo-o com valores sociais relevantes, propiciando o amadurecimento, crescimento;

“Faz o papel dos pais na idade adulta” (H)

Apenas pontualmente é visto como uma obrigação (ênfase homens):

Algo ‘custoso’, que toma o tempo e aborrece;

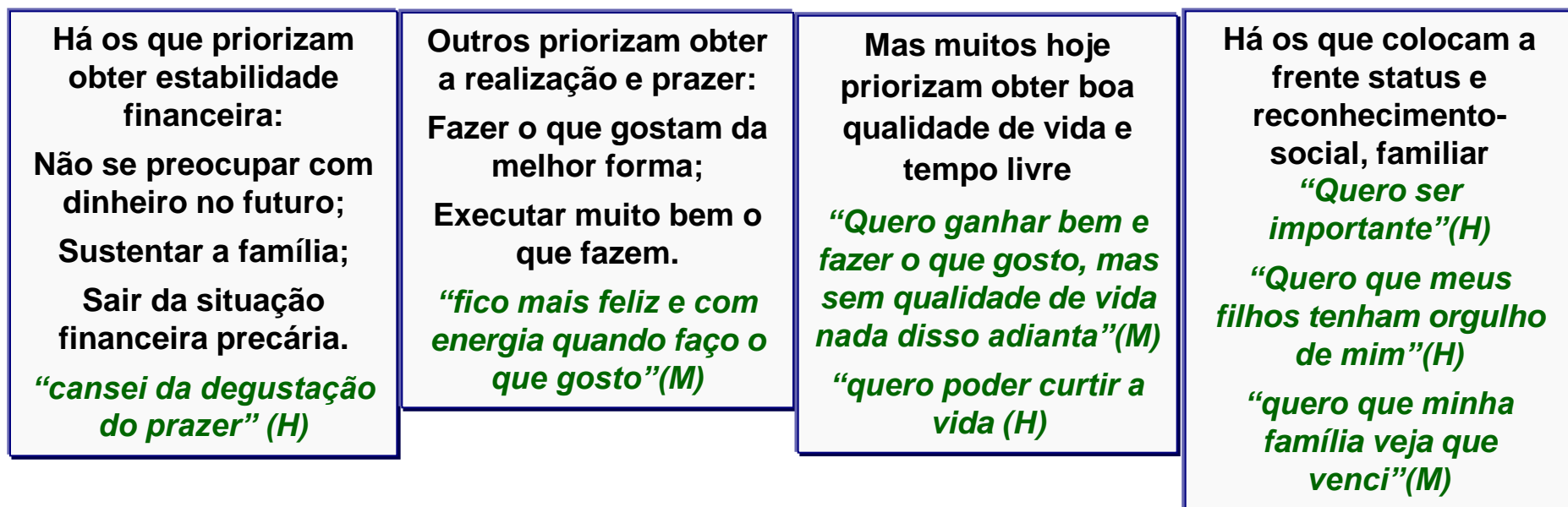
“com certeza estaria fazendo outras coisas se eu não tivesse que trabalhar. Estaria viajando, curtindo a vida” (H)

Na visão do jovens, o que o trabalho deve proporcionar?

É quase unânime a busca do equilíbrio entre quatro fatores:



Mas, invariavelmente há sempre um fator que 'fala mais alto'...



*Maior presença
entra amostra*



Tendências e Desafios Futuros

- **GERAÇÕES SAINDO E ENTRANDO NO MERCADO;**
- **DIVERSIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS;**
- **IMPACTO DA TECNOLOGIA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO;**
- **MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DAS PESSOAS NA RELAÇÃO COM O TRABALHO;**



Conceitos Básicos

Conceito de Competência

Conhecimentos
Habilidades
Atitudes
CAPACIDADES

INPUTS



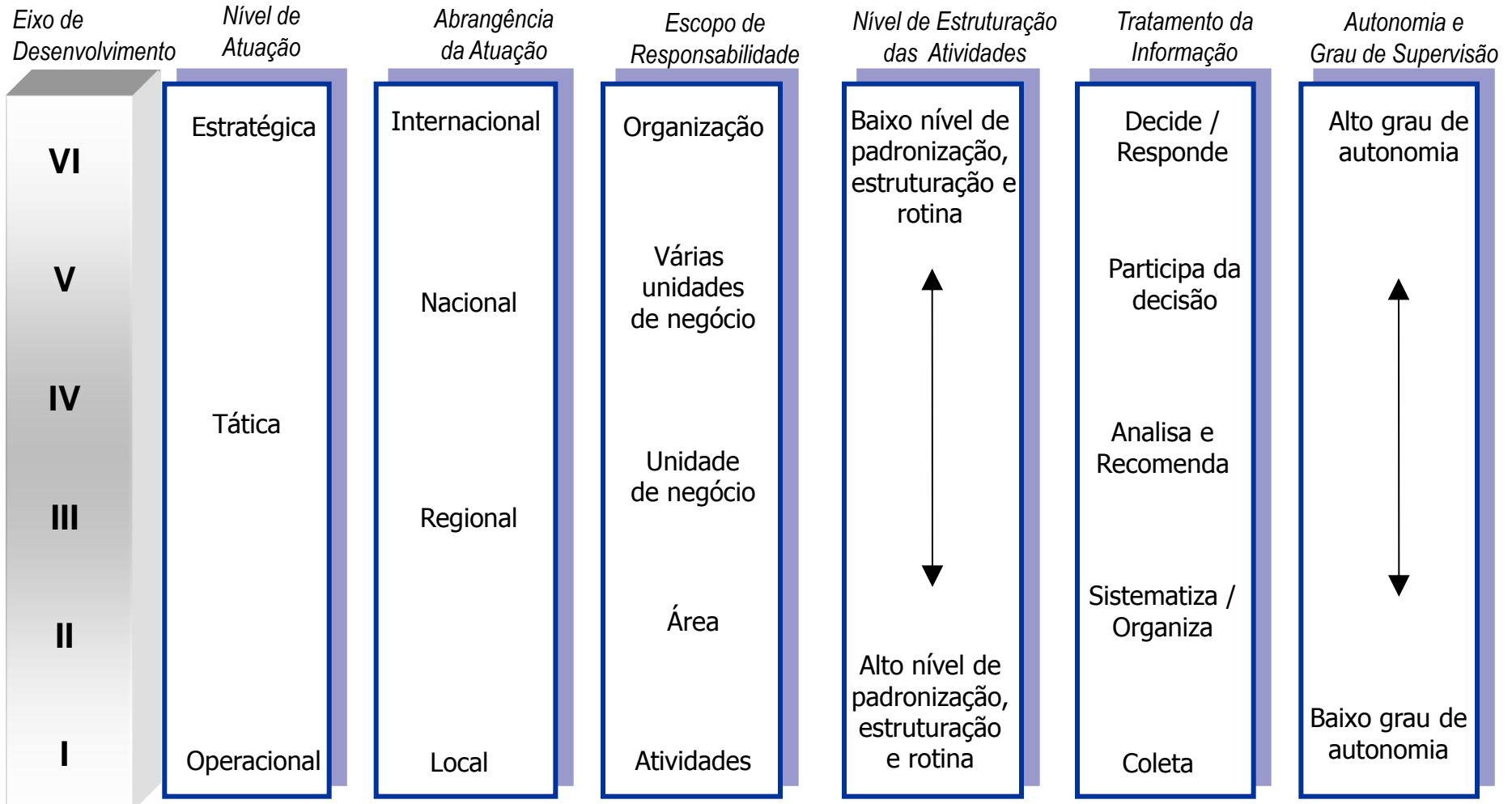
OUTPUTS

Contribuição
Agregação de
Valor
**MOBILIZAÇÃO
DAS CAPACIDADES**

GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO

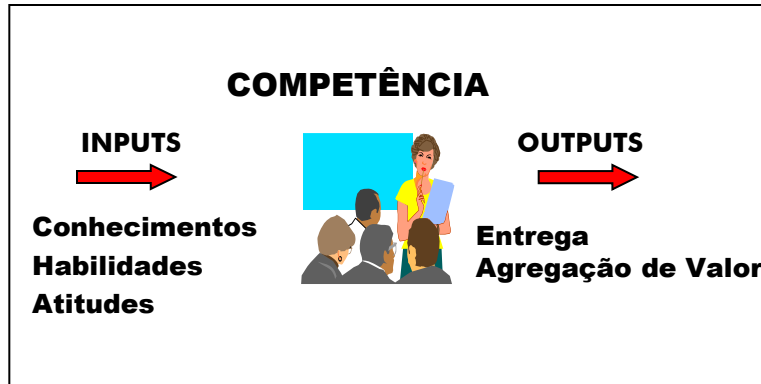


Variáveis Diferenciadoras





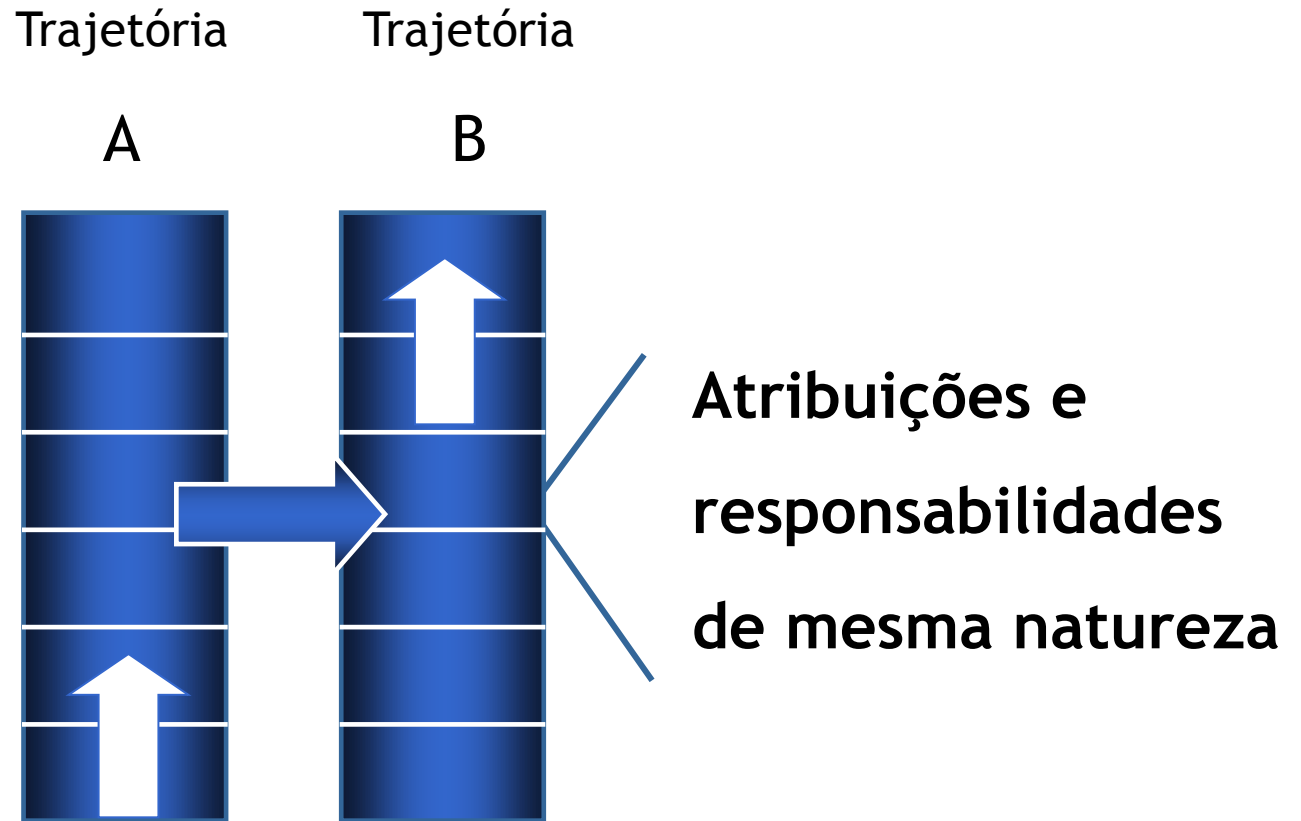
Conceitos Básicos do Novo Modelo



GESTÃO DE CARREIRA



Caracterização da trajetória





Papel da Pessoa na Gestão da Carreira

Carreira

**“estrada que está sempre sendo
construída pela pessoa e pela empresa”**



**Quando olhamos para
TRÁS:**

- Estrada já construída
- Escolhas
- Experiências
- O que já temos/ sabemos

**Quando olhamos para
FRENTE:**

- Caos a ser ordenado
- Alternativas
- Possibilidades



Carreira



- “caminho **estruturado** e organizado no tempo e no espaço” (Van Maanen)
- “(...) trabalhos realizados durante a vida (...) envolve uma série de **estágios** e a ocorrência de **transições** que refletem **necessidades, motivos, aspirações** individuais e **expectativas** (...)” (London e Stumph)
- “**constante ajuste, desenvolvimento e mudança**” (London e Stumph)

Foco no Planejamento de Carreira

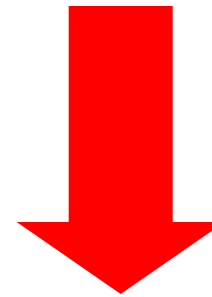
**Projeto
Profissional**



**Visão ampliada de
oportunidades**



**Ausência de um
projeto
profissional
consciente**

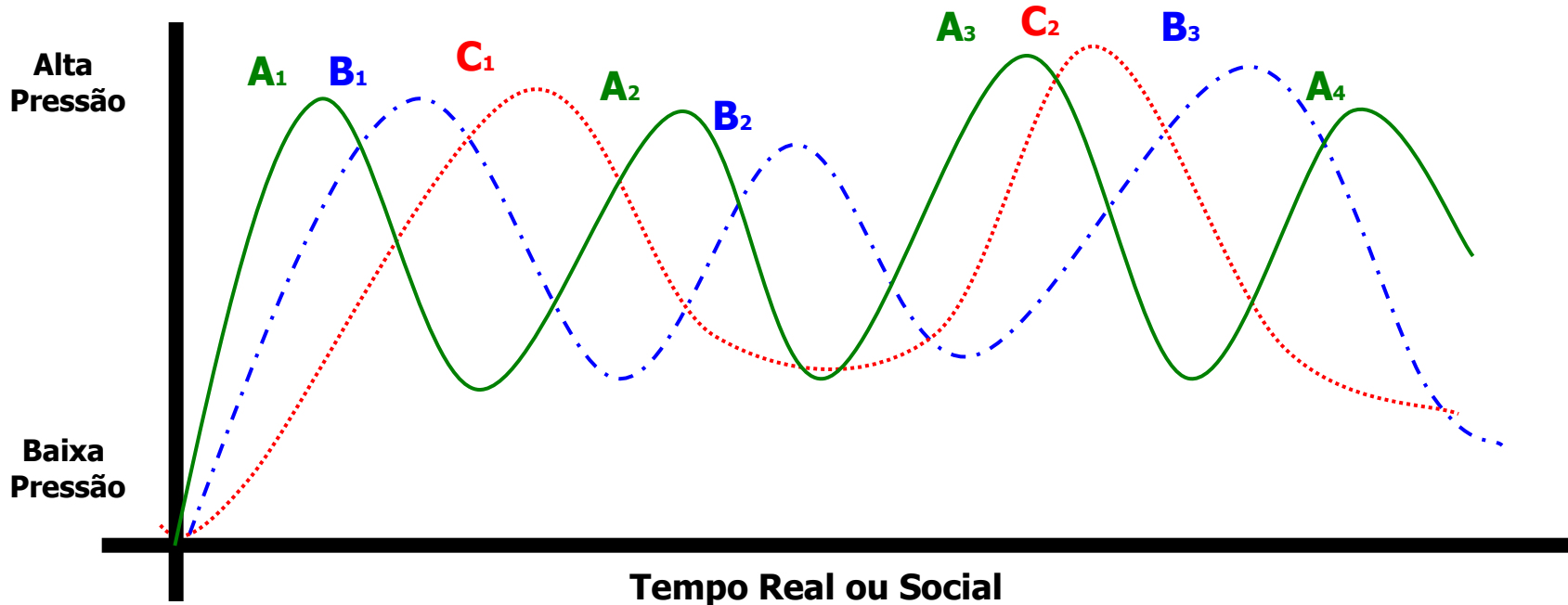


**Visão restrita de
oportunidades**

Preferência Individual por Carreira (Edgar Schein)

- ↪ TF - Competência Técnica ou Funcional
- ↪ GG - Competência Gerência Geral
- ↪ AI - Autonomia e Independência
- ↪ SE - Segurança e Estabilidade
- ↪ CE - Criatividade Empreendedora
- ↪ SD - Senso de Serviço e de Dedicção à Causa
- ↪ DP - Desafio Puro
- ↪ EV - Estilo de Vida

Ciclos de Influências sobre as Pessoas (Edgar Schein)



**A — Ciclo
Biossocial**

A₁ Adolescência
A₂ Crise dos 30
A₃ Crise da Meia Idade
A₄ Crise da Velhice

**B - - Ciclo Profissional
ou de Carreira**

B₁ Entrada na Carreira
B₂ Consolidação na Carreira
B₃ Retirada da Carreira

**CCiclo Familiar
ou de Procriação**

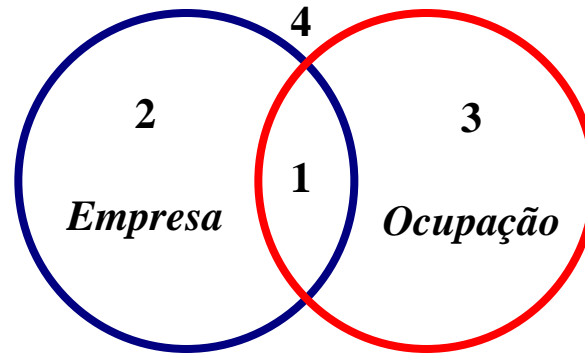
**C₁ Casamento e
Nascimento dos
Filhos**
**C₂ Adolescência dos
Filhos e Saída de
Casa**

Etapas para a construção do Plano de Carreira

- Auto Conhecimento
- Conhecimento do Mercado
- Objetivos de Carreira
- Estratégia de Implementação
- Plano de Ação para Implementação
- Acompanhamento do Plano



Estratégia de Implementação



- ⇒ Ampliar área na atual empresa e ocupação
- ✿ Mudar de ocupação na empresa atual
- ✿ Mudar de empresa na ocupação atual
- ✿ Mudar de empresa e ocupação

Atenção - Armadilhas Profissionais

Beco sem Saída

- ✓ Especialização excessiva em uma única empresa ou mercado
- ✓ Domínio de técnica ou processos em obsolescência
- ✓ Dependência de situações ou pessoas instáveis



Insatisfação



- ✓ Áreas de atuação, empresa, mercados de alto stress e nenhuma realização
- ✓ Atividades que exploram pontos fracos
- ✓ Relacionamento com pessoas sem química pessoal
- ✓ Geração de problemas familiares / sociais

Atenção - Armadilhas Profissionais



Caminho errado

- ✓ Promoção ou movimentação para áreas / atividades de pouco ou nenhum interesse pessoal
- ✓ Transferência para empresa sem perspectivas de realização

Desgaste da imagem

- ✓ Empresa com problemas de imagem no mercado
- ✓ Exposição a escândalos por instabilidade da empresa / dirigentes / parceiros



Atenção: Principais “iscas” oferecidas pelas armadilhas



- Recompensas financeiras
- Status social
- Imagem da posição / área / empresa
- Pressão de amigos / familiares
- Facilidade para alavancar projetos pessoais / familiares
- Atendimento de projetos profissionais/ pessoais de curto prazo



Bibliografia

Bibliografia

BIBLIOGRAFIA COMPETÊNCIAS:

- Fleury, Maria T. e Fleury A. - **Estratégias Empresariais e a Formação de Competências** – ed Atlas;
- Zarifian , Philippe - **Objetivo: Competência** – ed. Atlas;
- Dutra, Joel - **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas** – ed. Atlas.

BIBLIOGRAFIA CARREIRAS:

- Dutra, Joel S. - **Administração de Carreiras** – ed. Atlas;
- Dutra, Joel S. – **Gestão de Carreira na Empresa Contemporânea** –ed. Atlas;
- Dutra, JS e Veloso, E. – **Desafios na Gestão de Carreiras** – ed. Atlas;
- Martins, Hélio T. – **Gestão de Carreira na Era do Conhecimento** – ed. Qualitymark.



OBRIGADO

e-mail – jdutra@usp.br