

GERENCIAMENTO DE CARREIRA: UM MANUAL DE INSTRUÇÕES

À medida que progride, mais o profissional deixa de ser um especialista para atuar mais como gestor. Isso será fácil se houve planejamento de aonde queria chegar

Por Beatriz Lacombe

Basta falar em planos de carreira para muitos arripiarem. A expressão ainda está ligada à concepção e a modelos antigos de promoção, critérios de antiguidade e tempo de serviço. Não é bem assim que as coisas se colocam. É certo que as empresas reconhecem a importância do desenvolvimento de seus funcionários e alguns escritórios têm planos bem elaborados. Mas a expressão da hora é PDI, plano de desenvolvimento individual. Independentemente de nomenclatura, o que importa é o profissional ser o agente de seu progresso, traçar um mapa ou um plano de metas e “correr atrás do prejuízo”. Pois quem sabe aonde quer chegar tem mais probabilidade de chegar a bom termo. Vamos discutir um pouco isso.

A safra de livros sobre carreira

No final dos anos 90 muitas empresas eliminaram modelos de gestão e desenvolvimento, na onda das reengenharias e downsizings que se impôs no mercado. Alguns desses modelos se tornaram inviáveis no contexto de grande competitividade, de maximização de lucros e redução de custos, e também por revelarem boa dose de paternalismo: não é a empresa a única a pensar no desenvolvimento do profissional.

Na seqüência da onda liberalista houve a percepção de que havia, sim, algo a fazer para melhorar o desempenho das pessoas que ficaram – pois, após o vendaval dos planos de enxugamento e demissões, os profissionais que sobravam, além de sobrecarregados, estavam de moral baixo. E parece que atualmente as empresas começam a acordar, oferecem bons programas de treinamento, benefícios. Algumas, como o Banco Real ou a Natura, são paradigmáticas. Mas cada vez há maior preocupação com análise de desempenho, estabelecimento de meta, avaliação, com o gestor dando um feedback e propondo ajuda para o profissional superar os pontos de melhoria. Enfim, mostra-se para onde a pessoa pode caminhar dentro da empresa.

No final dos anos 90, quando elaborava a pesquisa de minha dissertação de mestrado, pesquisei oito cursos de administração na cidade em São Paulo. Buscava saber o que pensavam os graduandos sobre carreira. Que perfil de gestor era preparado por essas escolas. Fiquei assustada ao constatar que o jovem formando de então pouco entendia da relação das pessoas. E que também não tinham visão clara sobre seu próprio projeto de carreira. Ainda havia aquele viés passivo e antigo, do tipo progressão

linear: “Para que pensar na carreira?. A empresa pensará por mim”.

Após o vendaval das reengenharias, apareceu entre nós uma série de publicações, como *Mudança nas Relações do Trabalho*, de William Bridges, ou *O Fim dos Empregos*, de Jeremy Rifkin. Atualmente uma busca no site da Livraria Cultura digitando a palavra “carreira” traz uma relação de 54 obras, quase todas dedicadas ao tema. Há generosa oferta, desde *Como Administrar sua Carreira* e *Desenvolva sua Carreira Criando Bons Networking a Cem Melhores Idéias para Construir sua Carreira*. Sem julgar a qualidade desse contingente de publicações, o fato é que isso demonstra que hoje há muito interesse pelo assunto. E quem quer gerenciar a carreira conta com instrumentos para isso. Há até consultoria específica de gerenciamento de carreira – algo que custa caro, mas costuma dar resultado.

Escola e formação para o trabalho

O aluno da graduação em geral tem um esporte preferido, que é falar mal da escola. Diz que não aprendeu nada. Mesmo os formandos dos melhores cursos assumem o ar blasé ao afirmar que a faculdade não ensinou nada. Claro que não é nada disso. Até porque ele terá consciência do que realmente aprendeu

apenas após dois ou três anos de atuação no mercado, na prática. E, além disso, a função da escola não é ensinar rotinas práticas de trabalho, mas ensinar os conceitos da profissão, a reflexão e a crítica, dar o ferramental.

O reverso dessa medalha acontece nas empresas. Os gestores também falam mal dos cursos e dizem que os alunos não chegam preparados. Claro que não. E nem deveriam, pois o papel da escola não é preparar o egresso para uma determinada empresa. Nenhum currículo dá conta da universalidade dos métodos e processos, nem com a multiplicação de disciplinas. Alunos não saem prontos, saem preparados. Cabe à empresa treinar o funcionário nas suas práticas e especificidades. O profissional fica pronto apenas dentro da empresa, na prática das habilidades específicas, pois o aprendizado se concretiza na vida prática – será aí que ele irá sedimentar o conhecimento que teve no curso.

Para o aluno focar mais seu aprendizado, uma solução seria as escolas desenvolverem, junto ao setor de estágio, assistência para quem sinta falta de orientação para pensar e planejar a carreira.

O aprofundamento na pós

Em minhas aulas na pós-graduação, início o primeiro encontro com uma pesquisa informal, buscando saber quantas horas em média o aluno trabalha. Na minha constatação é uma média alta, em redor de dez horas diárias. Com isso o aluno chega para o curso cansado e terá de dar conta de leituras, pesquisas, exercícios em casa. Há uma tendência a esmorecer, a tentar empurrar um pouco com a barriga. Meu conselho será sempre: não deixe isso acontecer. Cursar uma especialização é oportunidade única, tem de ser aproveitada para trocar idéias com os professores e colegas, conhecer gente, refletir.

O ensino superior ficou mais acessível para um número maior de pessoas, o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, hoje a pós é mais que um requisito, é pressuposto. Mas ela faz sentido se tiver a ver com um projeto de desenvolvimento de carreira. Pesquisa realizada pelo GVlaw mostra que 40% de seus ingressantes já passaram por outra especialização. Isso por um lado confirma como a pós é hoje mais que

um requisito. Mas talvez mostre um pouco a falta de foco.

Fazer uma pós-graduação seguida de outra não acrescenta muito, pois talvez o aluno não vá aprender tudo o que poderia. Ideal é realizar um movimento de vai e volta. Explico: é mais proveitoso quando o aluno graduado faz a especialização em sua área, depois volta para o mercado, segue trabalhando, sedimenta em práticas o que debateu e aprendeu no curso. Depois de algum tempo, já com uma visão mais amadurecida, com novas indagações e novos questionamentos, talvez com mudança de foco, por novas tarefas assumidas e promoções que teve, ele volta a fazer um novo curso de pós. Talvez o advogado pleno agora sinta que precisa cursar um MBA na área financeira, ou em administração e marketing.

A tendência, quanto maior o tempo de profissão e mais promoções na empresa, é que profissional deixe de fazer tarefas operacionais de seu conhecimento específico. Ele as delega. E passa a necessitar de conhecimentos de áreas complementares, com uma visão mais geral do processo, do todo. Deixa o lado de especialista e se torna mais generalista. E parece que esta é uma tendência em todas as carreiras. Daí a necessidade, sim, de uma segunda pós-graduação, de aprofundar a ver áreas complementares. Isso é planejar carreira, não sair atirando para tudo o que é novo modismo.

Alguns tópicos para lembrar

- É preciso pensar a carreira e planejar para os próximos cinco anos. Tentar olhar lá na frente. E fazer revisão anual desse planejamento, prestando atenção na movimentação do mercado e, sobretudo, da área em que atua. Você sabe o que acontece à sua volta?

- Um curso de especialização é básico, mas tem de ser bem-feito, pois é investimento de tempo e dinheiro. Tem de aproveitar, ler, participar de debates, fazer networking, tirar proveito, pois sempre trará algo novo. Se não for bem-feito não serve para nada.

- Fala-se muito em networking, e ele de fato é importante. Mas não o networking festivo, meio bobo, de encontrar os conhecidos de sempre. Em geral os que estão mais distantes são os que proporcionarão a informação que você

não espera e que fará a diferença. Evite conviver apenas com as mesmas rodas. Há a tendência, por falta de tempo, a não aceitar convites para festas, exposições. Vá contra essa correnteza, compareça a eventos em que pode conhecer outras pessoas. Elas trarão novas oportunidades, novas visões. E daí que surgem propostas de emprego, de novos negócios.

- O brasileiro não tem hábito, comum entre os americanos, de se associar a entidades profissionais. Seja a ABTD, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, ou a associação dos ex-alunos da GV, por exemplo uma reunião de ex-alunos é excelente oportunidade de networking. Alunos reclamam, dizem que queriam mais network. A receita é correr atrás, investir. Quantos participam do ex-GV? Fazer boa carreira requer ir atrás. Não é só se sentar e falar: “Quero fazer uma boa carreira”.

- Revistas como *Exame* e alguns jornais e boletins associativos têm uma seção do tipo *Vai e vem*, com pequenas notas que informam quem saiu de uma empresa, foi para outra. Quem foi promovido a diretor dessa empresa, quem saiu para gerenciar tal projeto. Cultive o hábito de ler esses informativos.

Se o aluno buscou uma experiência diversificada ao longo da vida universitária, ou seja, não ficou apenas no estágio obrigatório. Se buscou realizar mais de um estágio, envolvendo-se em atividades extracurriculares, participando de atividades culturais e de responsabilidade social, projetos de pesquisa, atividades de diretório acadêmico, sem dúvida estará no bom caminho. É bom lembrar: hoje se requer que os profissionais tenham um amplo leque de habilidades pessoais, como saber trabalhar em equipe, ter iniciativa, vontade de aprender, boa comunicação, saber assumir responsabilidades. Em resumo, um profissional com vontade de se desenvolver – e isso é avaliado em processos seletivos, por meio entrevistas e de dinâmicas. Desenvolver essas habilidades é um modo de se preparar para esses processos seletivos – mas, sobretudo, para progredir na carreira. 

[Artigo transcrito de uma conversa com Carlos Costa, Daniel Babinski, Daniel Wei Liang Wang e Bruno Ramos Pereira]