

A CARREIRA É SUA. ATÉ QUE PONTO?

Quando o discurso de autonomia vira desculpa das empresas para não investir nos funcionários e o que fazer para tomar as rédeas do seu desenvolvimento

Por Bárbara Nór

O título desta reportagem se tornou um jargão corporativo. As empresas afirmam e os funcionários repetem que a carreira é responsabilidade de cada um. Que o crescimento profissional cabe ao indivíduo. Mas é assim? Depende de que lado você está. Um estudo de 2013, feito com 1 034 profissionais pela Universidade de Phoenix, nos Estados Unidos, mostrou divergências sobre o tema. De um lado, os funcionários chamam a atenção para o papel das empresas. Para mais de 70% deles, as companhias deveriam fornecer treinamento de desenvolvimento e identificar as oportunidades de carreira. Na outra ponta, 98% dos gerentes acreditam que são os funcionários que devem se desenvolver.

A confusão se explica pelo fato de que nossa relação com o trabalho e as empresas está em constante ajuste. E, muitas vezes, nos períodos de transição, não fica claro o que é esperado. "Antes, as companhias eram

responsáveis por cada etapa da vida profissional do funcionário", diz Lucia Barbosa de Oliveira, professora do Ibmecc no Rio de Janeiro. Com a disputa mais acirrada no mercado, as empresas não tinham mais como assumir esse papel – principalmente a partir dos anos 1980 e 1990 no Brasil. "A mensagem passou a ser 'não temos como garantir seu emprego', então melhor se virar", diz Lucia.

É aí que ganha força o conceito de empregabilidade, ou seja, a ideia de que você precisa se atualizar para ser desejável. E tudo isso passa também pela necessidade de maior flexibilidade. O ponto positivo é que você não depende só da empresa para traçar sua trajetória profissional. O ponto delicado é que cabe a você correr atrás do que quer. E até onde as pessoas conseguem dar conta disso? "Nesse momento, a autonomia é mais um conceito do que prática", diz Maurício Goldstein, da consultoria Corall, em São Paulo. A história só dá certo quando as duas partes fazem o que lhes cabe, em vez de um jogar a responsabilidade para o outro.

Algumas empresas, por exemplo, vem adotando a filosofia 70/20/10, que prega que o funcionário aprende 70% na prática, 20% com outros colegas e apenas 10% por meio de treinamentos. Mas, muitas vezes, ao abraçar esse tipo de discurso e jogar a missão do aprendizado no colo do funcionário, as companhias se esquivam de suas responsabilidades, por não ter recurso para fazer a parte delas.

“O desenho da carreira é de várias mãos”, diz Stefan Tasoko, de 39 anos, diretor industrial e líder do Hub Brasil da Dow em Jacareí, multinacional do setor químico. E ele diz isso por experiência própria. Desde que entrou na Dow, há 18 anos, passou de estagiário a especialista de compras, depois de planejamento em suprimentos a líder de produção, entre outros. Mas reconhece que sem apoio da Dow (e dos líderes) isso não teria sido possível. “A gente faz questão de deixar claro que o funcionário é o protagonista”, diz Juliana Freire, líder de gestão de talentos da Dow no Brasil. “Mas entendemos que é nossa responsabilidade oferecer as ferramentas.” Essa dupla responsabilidade é o que faz a carreira evoluir. Para concretizar seu desejo de ir aos Estados Unidos, Stefan, por exemplo, buscou conselhos com quem já tinha passado por isso. Isso o ajudou a entender o que era esperado dele na sede americana. Deu certo. Em 2009, foi expatriado e passou cinco anos fora. “Ter as ferramentas é crucial, mas você precisa saber usá-las”, diz Stefan.

Ele tem razão. Tudo fica mais fácil quando você tem o suporte da empresa e sabe quais caminhos pode seguir. Mas não adianta ter o mapa da mina se não tiver curiosidade em buscar os melhores atalhos. Investigar as ferramentas, perguntar aos chefes e colegas e, sim, procurar o RH são atitudes que não só servirão para você entender melhor onde está pisando mas que deixarão claro o seu interesse na companhia. E essa é uma

prática cotidiana, não uma ação a ser feita apenas no momento formal da avaliação de desempenho. “Não é só sobre seu desempenho, mas manter um diálogo sobre seus projetos, suas metas e o que a empresa pode dar de retorno”, diz Jacqueline Resch, da Resch RH, no Rio de Janeiro.

Ao incorporar esse exercício, você vai perceber que as oportunidades podem ser diferentes das que você estava pensando. As pessoas associam muito desenvolvimento a subir de cargo, mas a verdade é que isso varia de acordo com cada um. Ser promovido a chefe não é o único caminho possível, e se dar conta disso pode ajudar a direcionar seus passos.

A Embraco, fabricante de compressores de Santa Catarina, percebeu o quão confuso era o conceito de carreira por lá. “As pessoas queriam só crescer, mas não sabiam para onde, nem como”, diz Lorena Viscomi, líder de RH. “Procuramos mostrar que esse movimento pode ser lateral.” Para orientar o time, a empresa criou o programa Bússola de Carreira, que serve para mapear as possibilidades de desenvolvimento.

Para a gaúcha Nubia do Carmo Ferreira, de 29 anos, líder de *procurement* da Embraco, esse instrumento foi fundamental para conhecer as oportunidades internas e entender como poderia se movimentar na empresa, onde entrou como trainee, em 2010. “Isso me fez analisar minhas habilidades e ter base na hora de discutir meu futuro”, diz Nubia. Dentro da área de fornecimentos, passou por diversos segmentos, sempre com líderes diferentes, e as ferramentas da empresa serviram para organizar sua análise de cada atuação. “Eu via qual experiência me motivava e o que faltava desenvolver”, diz. Depois, revia as metas e as analisava com o gestor. Hoje, após experiências na Europa e na Ásia, Nubia está com a carteira mais importante da Embraco, a de refrigeração comercial.



Nubia do Carmo Ferreira, da Embraco: expectativas alinhadas a ajudaram a se movimentar

preparou para o que queria alcançar e se tem as competências necessárias é o primeiro passo. Depois, busque saber qual é a posição dos seus líderes a respeito do movimento que você quer fazer. Se nessa análise você tiver dificuldades de entender qual a sua situação, pode ser que a empresa não esteja desempenhando tão bem o papel que lhe cabe: auxiliar o seu crescimento. É sempre bom ter ferramentas como plano de desenvolvimento, coach, oportunidades para participar de projetos e feedback. Mas nada disso ajuda se seus objetivos não estiverem claros e se você não vir a companhia e os chefes como aliados.

Parte da dificuldade ao gerir a própria carreira está no fato de que, por maior que seja o suporte que a empresa oferece, no final, é você quem deve definir o que es-

pera nos próximos anos. Dentre tantas possibilidades, é normal se sentir perdido. Esse acompanhamento pode ajudar a perceber quais são suas expectativas e o que poderia deixá-lo mais satisfeito. Vale ficar de olho no mercado também para entender se o problema é da sua organização ou se é algo que você enfrentaria em qualquer lugar. Ficar ou não onde você está também é uma escolha que deve ser pensada de acordo com seu planejamento. "Se você busca um crescimento rápido, procure a empresa que funcione assim, não adianta forçar", diz Jacqueline. Permanecer em um lugar que não opera como você quer também é sua responsabilidade. Afinal, quem sentirá na pele o efeito dessas escolhas vai ser você mesmo. ■

Alinhar suas expectativas com as da empresa, como fez Núbia, é importante porque diminui as chances de frustração. Ser dono da sua carreira significa fazer escolhas e negociar os seus anseios. A autonomia total não existe, por isso é preciso fazer esses ajustes de acordo com os fatores externos (momento, mercado) e internos (posicionamento do negócio).

O fantasma da estagnação

Se você sente que não está avançando no trabalho, antes de culpar a alguém é preciso avaliar a situação. "A organização tem um ritmo e você tem outro, não dá para ser imediatista", diz Anderson Sant'Anna, da Fundação Dom Cabral, escola de negócios de Minas Gerais. Observar se você se

Linha do tempo

A ideia de carreira vem passando por mudanças ao longo das décadas em longas fases de transição. Veja seguir as principais transformações

1920

MODELO CLÁSSICO:

os horários são fixos e as rotinas pré-estabelecidas; os funcionários devem trabalhar sempre da mesma forma, conforme instruído pela empresa, que oferece estabilidade e salário fixo.

1950

MODELO MOTIVACIONAL:

a carreira é feita em apenas uma empresa. Embora os horários continuem fixos, a rotina já é mais flexível. Os funcionários têm um pouco mais de autonomia e começam a fortalecer a ideia de satisfação e motivação.

1970

MODELO ESTRATÉGICO:

as mulheres entram no mercado, a concorrência aumenta, as pessoas estão mais instruídas e as empresas começam a deixar os quadros mais enxutos. Como não dá para garantir emprego a todos, a ideia de que os profissionais podem mudar de trabalho com mais velocidade ganha força. Nasce o conceito do profissional como protagonista da sua carreira.

1990

2000

MODELO COMPETITIVO:

com fusões, aquisições e mercado globalizado, as mudanças ocorrem com frequência, não permitindo planos de carreira longos. Empresas e funcionários são parceiros e ficam juntos enquanto os interesses combinam. O caráter transitório é influenciado pela gestão por projetos.

2015

CARREIRA

32 A CARREIRA É SUA. ATÉ QUE PONTO?

Quando o discurso de autonomia é usado como desculpa das empresas para não investir nos funcionários