

A gestão de carreira como ferramenta para o desenvolvimento organizacional

(Management career as a tool for organizational development)

Flávia Aparecida Factore Trambaioli¹, Renata Dellalibera-Joviliano² (O)

¹Centro Universitário UNIFAFIBE – Bebedouro – SP
flaviafactore@yahoo.com.br

²Centro Universitário UNIFAFIBE – Bebedouro – SP
redellajov@gmail.com

Abstract. *The present study aims to examine how organizations are working to career management in partnership with its employees in the pursuit of organizational development. Seeks to present the importance of the use of certain tools of human resource management that are supported in the process of career management and the importance of engaging employees encouraging active participation in organizational development. The organization that wants to support its employees in organizational development must clearly structure their goals and encourage employees to reach them, combining with professional growth. Proper structuring brings as engaged and committed employees results. The approach demonstrates this theme broadly some points needed to be observed in the use of career management for organizational development.*

Keywords. *career, competencies, organizational development.*

Resumo. *O presente estudo visa analisar como as organizações estão trabalhando a administração de carreira em parceria aos seus colaboradores, na busca do desenvolvimento organizacional. Busca-se apresentar a importância da utilização de algumas ferramentas de administração de recursos humanos que são suporte para o processo de gestão de carreira e qual a importância de engajar os colaboradores estimulando uma participação ativa no desenvolvimento organizacional. A organização que deseja o apoio de seus colaboradores no desenvolvimento organizacional deve estruturar claramente seus objetivos e estimular os colaboradores para alcançá-los, conciliando com o crescimento profissional. Uma estruturação adequada traz como resultado colaboradores empenhados e comprometidos. A abordagem deste tema demonstra de forma ampla alguns pontos necessários a serem observados na utilização da gestão de carreira para o desenvolvimento organizacional.*

Palavras chaves. *carreira, competências, desenvolvimento organizacional.*

1 Introdução

Com a evolução das organizações, a alta competitividade entre elas e a busca constante de aperfeiçoamento na prestação de bens e serviços, é válido afirmar que para alcançar melhores resultados em seus objetivos, as organizações precisam ter além de novas tecnologias, equipamentos modernos, padronização de processos e métodos eficientes, uma gestão adequada de seu capital humano, investindo efetivamente nele. Deste modo, cada vez mais as organizações estão adotando critérios de gestão de carreira, onde são evidenciadas as competências de cada colaborador e quais são as etapas que cada um deve percorrer para o desenvolvimento de sua carreira.

Atualmente, o colaborador deixa de ser executor de tarefas e passa a contribuir de forma consciente dentro das organizações. O colaborador que conhece os objetivos organizacionais, que se identifica com eles e sabe como alcançá-los, poderá trazer resultados mais eficientes, pois no desejo de desenvolver-se, conseqüentemente está contribuindo para o desenvolvimento organizacional.

O ambiente organizacional é o local onde as pessoas passam a maior parte do tempo de suas vidas e por este motivo todo indivíduo dedica-se à suas atividades esperando ser reconhecido, seja a curto ou longo prazo. A forma em que o ambiente se desenvolve influencia diretamente na vida das pessoas, moldando o comportamento e os objetivos pessoais que conseqüentemente molda o próprio desenvolvimento organizacional (CHIAVENATO, 1994).

Para realizar esta gestão, as organizações buscam adotar critérios onde são identificadas quais são as necessidades da empresa, o planejamento estratégico, atuação mercadológica e principalmente, qual a pretensão de desenvolver-se com apoio de seus colaboradores. É importante mapear os cargos, quais as competências pertinentes à cada cargo, seus níveis de complexidade e os diversos eixos de carreira existentes dentro da organização.

Devido à evolução das organizações no investimento do capital humano e a percepção da importância do bom desenvolvimento de seus colaboradores para o bom andamento das organizações, o presente estudo visa analisar teoricamente, quais os conceitos e melhores

práticas abordadas, na busca do desenvolvimento organizacional, apoiado no desenvolvimento da carreira de seus colaboradores.

2 Referencial Teórico

2.1 Desenvolvimento organizacional

O desenvolvimento organizacional está diretamente relacionado ao conceito de mudança e a capacidade da organização em se adaptar a estas mudanças. Vivemos em constante evolução e dentro das organizações isso também acontece com frequência. Objetivos são renovados, criados, necessidades surgem e com elas surgem novas atividades, a tecnologia avança, os produtos sofrem constantes alterações em busca da qualidade, e as pessoas tendem a também desenvolver-se modificando seu comportamento e atitude, gerando novos desejos e criando novos problemas. A missão do desenvolvimento organizacional é dedicar-se à mudança planejada da organização. Sua busca na melhora dos processos e na resolução dos problemas deve ser baseada no acultramento de uma administração mais colaborativa e efetiva (CHIAVENATO, 2009).

O modelo ideal de gestão de pessoas voltado para o desenvolvimento organizacional deve ser aquele que elabora, organiza, orienta e acompanha o desenvolvimento humano de acordo com os princípios, estratégias, práticas e processos definidos pela organização, sendo que este modelo, quando articulado pelo método de definição de competências, demonstra um processo contínuo de crescimento tanto organizacional quanto pessoal (VELOSO; DUTRA; FISCHER; PIMENTEL; SILVA; AMORIM, 2011).

2.2 Descrição de cargos

Para iniciar o processo da gestão de carreira, é necessário que as organizações tenham o mapeamento completo de seus processos e quais são os cargos necessários para realização destes processos.

Para Chiavenato (1994), os cargos devem ser bem definidos, pois o desenho dos cargos vai representar todos os métodos de trabalho que são necessários para atender os objetivos organizacionais. Em resumo, a descrição dos cargos deve conter definições como: atividades que o ocupante do cargo deve realizar; como estas atividades devem ser realizadas, e qual o conjunto de atividades que serão atribuídas a este cargo.

A partir do momento que cada colaborador passa a desempenhar seu papel específico é que a organização passa a ter o funcionamento ideal. Cada organização busca profissionais com o perfil ideal para executar as funções do cargo com total eficácia. Buscam também avaliar o desempenho de cada colaborador, pois é a partir desta avaliação que poderá ser medido o quanto cada tarefa está sendo adequadamente desenvolvida e por estas razões é extremamente importante definir com clareza as necessidades de cada cargo pertencente à organização (GIL, 2014).

2.3 Competência

Concluir que um colaborador tem competência para atuar em uma determinada função é o mesmo que dizer que ele tem os conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes para executar suas tarefas com qualidade.

Huczok e Leme (2013) definem o que é competência através do CHA: Conhecimento (saber o que fazer e por que fazer), habilidade (saber quais as técnicas para realizar a tarefa) e atitudes (querer fazer, ter determinação para fazer).

Além das competências necessárias o colaborador deve estar constantemente estimulado para entrega destas competências à organização, pois é a partir desta entrega efetiva é que a organização obtêm os resultados esperados, alcançando a eficiência e eficácia no desenvolvimento organizacional.

O que deve ser considerado importante para o desenvolvimento organizacional são as competências que cada colaborador entrega para organização, pois nada agrega aquele que tem o conhecimento e habilidades e não os coloca à disposição na realização de suas atividades (HUCZOK; LEME, 2013).

Para Dutra (2009), quando a organização vai realizar alguma movimentação, seja ela uma admissão, promoção ou até mesmo demissão, a avaliação é feita com base na capacidade de entrega de cada colaborador na realização de suas atividades. Busca-se em todas as situações, ter a certeza de que o colaborador realmente tem condições, ou não, para alcançar os resultados que a organização deseja.

A organização que busca trabalhar com este contexto, deve realizar a definição da biblioteca de competências, mapeando as atribuições necessárias para atingir as estratégias organizacionais, baseando-se na análise da missão, visão, valores e objetivos da organização. Deve-se também mapear as competências já existentes e desenvolvidas entre os colaboradores, sendo que neste momento podem ser identificadas as lacunas entre o realizado e o desejado. Uma descrição de competências deve conter o comportamento e desempenho necessários, como se espera que estas sejam desenvolvidas e qual o padrão considerado satisfatório na avaliação da execução destas competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

2.4 Complexidade

Medir o nível da entrega e da agregação de valor de cada colaborador dentro da organização, pode ser considerada uma definição de complexidade. No passado podia-se afirmar que a agregação de valor estava diretamente ligada ao cargo e nível hierárquico porém, hoje não podemos mensurar desta forma. Antes poderíamos avaliar que um diretor de uma empresa agrega mais valor do que um gerente de unidade, mas, se o faturamento deste gerente de unidade for superior ao faturamento do diretor, certamente quem agrega mais valor é o gerente de unidade, independentemente da posição de seu cargo (DUTRA, 2001).

Nas antigas descrições de cargos, o principal foco era descrever as atividades que deveriam ser exercidas pelo ocupando do cargo, hoje o foco é demonstrar claramente a expectativa de entrega para este cargo, considerando a escala existente de complexidade, para uma atuação mais consciente de cada colaborador na busca da eficiência pois, o que demonstra o crescimento de cada colaborador dentro da organização é a capacidade de cada um em assumir e realizar tarefas de maior complexidade (DUTRA, 2001).

2.5 Gestão de carreira

A gestão de carreira deve ser definida com base na estrutura de posições, qual a sua valorização e quais os requisitos necessários para alcançá-la. A estrutura de carreira tem algumas características diferenciadas: Pode ser em linha, onde sua sequência tem a mesma direção; em rede, onde são oferecidas várias alternativas com critérios previamente definidos e cabe ao colaborador estabelecer sua trajetória; paralelas, onde o colaborador pode seguir duas opções, sendo elas profissional ou gerencial, em que em ambos os casos o colaborador terá acesso aos mais elevados níveis de reconhecimento oferecidos pela organização (DUTRA, 2001).

O principal gestor da carreira deve ser primeiramente o próprio colaborador, sendo que cada um deve ter planejado seu projeto de vida pessoal e profissional e identificar se os seus planos coincidem com os planos da empresa atual ou de outras oportunidades oferecidas no mercado de trabalho (DUTRA, 2001).

Para alcançar uma carreira de sucesso é necessário um cuidadoso planejamento e, quando existe uma programação de carreira dentro das organizações os colaboradores sentem-se mais seguros para assumir novas responsabilidades e planejar sua carreira. Uma organização que busca trabalhar o plano de carreira fará a combinação exata de seus objetivos com a motivação dos colaboradores em desenvolver-se junto à organização (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2013).

A organização que deseja apoiar-se no desenvolvimento de seus colaboradores deve ter seus objetivos claramente definidos, estimulando e apoiando os colaboradores na adesão destes objetivos para seu crescimento profissional. Para isso é importante uma definição estratégica, em que devem ser conciliados o crescimento da organização e das pessoas, a trajetória profissional, liberdade de opções de carreira, compartilhamento de decisões e suporte ao planejamento individual de carreira. Inclui-se também a definição de quais são os níveis em cada estrutura de carreira e quais os requisitos necessários para alcançar estes níveis (DUTRA, 2001).

A organização deve ter claro aonde quer chegar e o que espera de seus colaboradores; Precisa definir e tornar pública qual a qualificação necessária para que os colaboradores

possam atingir os objetivos organizacionais e realizar avaliações periódicas, onde será monitorado o desenvolvimento dos colaboradores em acordo as expectativas da organização para o futuro (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2013).

De forma ampla, a carreira abrange três níveis de desenvolvimento: A fase inicial da carreira, onde é possível esclarecer com precisão os requisitos necessários para este início, a fase de crescimento, onde deve ser monitorado o processo de crescimento do colaborador na carreira e, a fase final, onde o colaborador pode vislumbrar e se preparar para a possibilidade de uma nova carreira, dentro ou fora da organização, tendo claro todos os acessos disponíveis (DUTRA, 2001).

2.6 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é de fundamental importância para as organizações que buscam avaliar seus colaboradores com precisão em pontos-chave já pré-definidos. Ela é o alicerce que sustentará possíveis tomadas de decisões quanto aos colaboradores e também indicará possíveis necessidades de treinamento.

Esta deve ser estruturada no planejamento estratégico da organização, sendo que sua elaboração visa estabelecer quais os resultados desejados para cada função, avaliando os resultados de cada indivíduo e corrigir possíveis erros. Os líderes das organizações devem ter a avaliação de desempenho como sua principal ferramenta no dia a dia, visto que sua maior missão na organização é planejar, liderar, orientar e acompanhar os resultados de sua equipe. Sumariando, a avaliação de desempenho, além de tornar claros os resultados a serem atingidos, acompanha o processo de trabalho e fornece *feed-back* dos resultados (PONTES, 1999).

2.7 Treinamento e desenvolvimento

Uma das funções mais importantes da equipe de Recursos Humanos é a etapa de treinamento, pois é neste momento que o colaborador terá a oportunidade de demonstrar sua motivação, despertar seus dons, aptidões e capacidades que muitas vezes estão adormecidas.

O treinamento deve ser considerado a ferramenta ideal para o desenvolvimento organizacional, pois ele prepara os colaboradores, aprimorando seu potencial e capacidade de produção, além de incentivar na descoberta de novas habilidades e isto consequentemente irá motivá-lo no desempenho de suas tarefas na organização (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2013).

Nas organizações o termo treinamento pode ser considerado com o mesmo significado de: aperfeiçoamento, capacitação, desenvolvimento e formação. Neste sentido podemos afirmar que o treinamento é a ferramenta administrativa de maior contribuição para o aumento da produtividade nas organizações, além de construir um ambiente motivador entre os colaboradores que estão sendo treinados (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2013).

O processo de avaliação de desempenho está diretamente ligado a necessidade de treinamento e desenvolvimento de pessoas, pois é através dele que serão medidos os níveis de eficiência na execução dos objetivos organizacionais. As organizações devem estar preparadas para desenvolver procedimentos que comprometam os colaboradores com o desenvolvimento organizacional, para isso os critérios deste modelo de gestão devem ser cuidadosamente definidos e analisados perante o mercado atual, além de assegurar o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores nesta execução, pois este influencia diretamente o desempenho da organização (ALMEIDA; MARÇAL; KOVALESKI, 2004).

3 Metodologia

A metodologia utilizada para elaboração deste estudo foi a referência bibliográfica, onde foram pesquisados diversos autores que tem como foco de estudo a gestão de pessoas. A finalidade desta pesquisa foi analisar quais os pontos de vista dos autores quanto à administração de carreira nas organizações e quais os principais pontos chaves para esta administração.

Existem pesquisas desenvolvidas exclusivamente com materiais bibliográficos, onde o conteúdo utilizado foi pesquisado em livros e artigos científicos. Uma pesquisa bibliográfica permite que o pesquisador conheça uma vasta fonte de estudos, muito maior do que suas possibilidades de pesquisa individual (GIL, 1999).

4 Resultados

Observa-se que cada vez mais as organizações estão adotando critérios para gestão do capital humano, com foco na administração da carreira de seus colaboradores, na busca de desenvolver pessoas e conseqüentemente desenvolver a organização.

Existe uma grande relação entre a gestão de carreira organizacional e a percepção positiva de crescimento profissional entre os colaboradores que atuam em organizações que adotam este processo de gestão, mostrando a relevância desta iniciativa visto que isto influencia diretamente na atitude dos colaboradores (VELOSO; DUTRA; FISCHER; PIMENTEL; SILVA; AMORIM, 2011).

Alguns procedimentos básicos são essenciais para a realização desta gestão. A estrutura organizacional deve ser bem definida, identificando quais os cargos necessários e quais são as atribuições de cada cargo, pois esta estrutura é primordial para iniciar o plano de carreira.

É necessário também trabalhar na identificação das competências de cada colaborador e não somente identifica-las mas também medir o grau de entrega destas competências, pois esta entrega é o que agrega valor para a organização.

É importante observar o diferencial entre os colaboradores na execução de suas funções, incluindo além da análise das competências, o autocontrole, auto reconhecimento e habilidades sociais, pois estes são fatores decisivos na avaliação (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011).

A avaliação de desempenho mostra-se uma ferramenta eficaz no trabalho de apuração das competências de cada colaborador. Com a avaliação de desempenho, além de identificar quais os resultados estão sendo alcançados, é possíveis também identificar possíveis necessidade de adequações e treinamentos. O treinamento focado nas necessidades da organização e no desenvolvimento dos colaboradores é o método mais adequado, pois motiva os colaboradores, abre caminhos para novas oportunidades, resultando no desenvolvimento organizacional.

Crescimento e aprendizado constante são primordiais na organização, visto que estes estão diretamente ligados em melhoria e inovação na prestação de bens ou serviços, pois mesmo que uma organização possa ter um ótimo desempenho, se esta não buscar um aperfeiçoamento contínuo podem ser superados rapidamente por outras organizações no mercado. O grande potencial de crescimento organizacional está diretamente ligado ao potencial intelectual dos colaboradores, por este motivo o investimento em treinamento e desenvolvimento são pontos-chaves a serem trabalhados pelas organizações (ALMEIDA; MARÇAL; KOVALESKI, 2004).

5 Considerações Finais

O modelo de gestão de pessoas voltado para o desenvolvimento de carreira mostra-se um método cada vez mais eficiente na busca do desenvolvimento organizacional. Nota-se que colaboradores que vivenciam esta gestão tornam-se cada vez mais motivados e buscam constante aprimoramento de suas competências técnicas e comportamentais.

A área de recursos humanos deve voltar seus esforços para desenvolver pessoas orientando-os e estimulando-os com foco nas estratégias organizacionais buscando enfatizar o papel de cada indivíduo na obtenção dos resultados esperados. Entende-se que as organizações, por si só, não conseguem manter-se sem a entrega efetiva das competências que cada colaborador possui, por este motivo é importante estimular e deixar claro o quanto essa entrega é importante para o desenvolvimento de sua carreira na organização, pois colaboradores motivados e com expectativa para o futuro tendem a um desempenho elevado.

A gestão de carreira utilizada como ferramenta para o desenvolvimento organizacional deve ser inserida nas organizações como ferramenta essencial na busca de atingir os objetivos da organização alinhando-os as competências individuais dos colaboradores, para resultar em vantagem competitiva no mercado, além de tornar o ambiente de trabalho mais estimulante dentro da organização.

Portanto este modelo de gestão de carreira é apresentado como uma solução eficaz para ser utilizado como estratégia de crescimento para a organização, visto que o conjunto de ações que valorizam as competências individuais torna o recurso humano um elemento-chave,

capaz de promover o crescimento empresarial e pessoal, maximizando a produtividade no ambiente organizacional.

Referências

ALMEIDA, Simone de; MARÇAL, Rui Francisco Martins; KOVALESKI, João Luiz. **Metodologias para avaliação de desempenho organizacional**. Disponível em <http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/3.pdf> > Acessado em 27 de outubro de 2014.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Disponível em <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229> > Acessado em 24 de outubro de 2014.

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUTRA, Joel Sousa. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. – 14. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HUCZOK, R.; LEME, R. **Remuneração: cargos e salários ou competências?** 1. ed. - 1. reimpr. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana Gomes Musetti; SOUZA, Rafael Borim de. **Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação.** Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n1/a02v12n1.pdf>> Acessado em 23 de outubro de 2014.

PONTES, B.R.. **Avaliação de Desempenho:** nova abordagem. 7. ed. São Paulo: LTr, 1999.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; FISCHER, André Luiz; PIMENTEL, João Eduardo Albino; SILVA, Rodrigo Cunha da; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de carreiras e crescimento profissional.** Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000100008> Acessado em 23 de outubro de 2014.

Recebido em 07/04/2015

Aprovado em 11/08/2015