

novo jeito de encarar a carreira

As novas tecnologias, a dinâmica acelerada do mercado e a guerra por talentos estão criando oportunidades e mudando a forma de pensar a carreira. Se você ainda não percebeu, está atrasado → **RENATA AVEDIANI**

Opaulista Gustavo Reis, de 28 anos, já trabalhou em sete empresas diferentes desde que se formou em publicidade, em 2003. Passo a passo, ele foi intencionalmente colecionando experiências variadas. Acabou percorrendo, em oito anos, todas as áreas possíveis de sua profissão. "Essas experiências valorizaram meu passe", diz. "Não planejei tudo isso de forma estruturada, mas a trajetória que eu trilhei não foi por acaso", completa. Diretor de mídia da agência de publicidade McCann Erickson, ele poderia estar satisfeito por ocupar uma posição de destaque em uma empresa global. Mas Gustavo pensa em desenvolver atividades diferentes das que ele realiza na McCann. Além do trabalho na agência, ele trilha •

uma carreira de professor. Já deu aulas na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), de São Paulo. Parou para fazer mestrado, mas ainda dá aulas em cursos de curta duração. "Para ser um professor bem conceituado lá na frente, sei que preciso ter experiência e ser conhecido no meio", diz. "Estou me preparando para isso desde já."

Trajatórias como a de Gustavo estão se tornando cada vez mais comuns, principalmente entre os mais jovens que começam a galgar posições de liderança nas empresas. Se por um lado essas histórias profissionais causam certo desconforto (afinal, são sete empresas em oito anos e Gustavo já é diretor e nem tem 30 anos), elas são emblemáticas, pois materializam o que acadêmicos e pesquisadores do mercado de trabalho vêm afirmando há três décadas. "O emprego estável, em grandes empresas, já era. A carreira média vai consistir de duas ou três ocupações com meia dúzia ou mais de chefes." Quem diz é Tom Peters, escritor de livros de gestão e negócios, que vem batendo nessa tecla há 20 anos, sem que a maioria das pessoas lhe dê ouvidos.

O especialista em cultura organizacional Edgar Schein prega que pensar a carreira de forma linear e verti-

cal, de olho na cadeira do presidente, é tão antigo quanto o próprio conceito de organograma. "O movimento [e, poderíamos acrescentar, o crescimento] profissional ocorre em linhas horizontais", defende Schein no livro *Identidade Profissional*, de 1996— veja bem, há 14 anos. Se alguém duvida que isso acontece hoje, basta olhar os programas considerados modernos da cervejaria AmBev, com sede em São Paulo. Lá, há uma prática comum de os profissionais trabalharem em projetos específicos dentro de áreas distintas. "É importante mudar de projetos e setores para aprender coisas novas, porque as empresas e o mercado mudam o tempo todo", diz Thiago Porto, gerente de desenvolvimento da empresa.

UMA NOVA LÓGICA

As mudanças pelas quais os profissionais e o mercado de trabalho vêm passando subvertem a lógica de que o salário é a coisa mais importante — até mesmo a AmBev, que adota um modelo agressivo de remuneração em troca de dedicação quase que exclusiva ao trabalho, já entendeu isso e há alguns anos está reformulando suas práticas de gestão de pessoas. "Está cada vez mais claro que é um erro acreditar que o dinheiro decide tudo. As pessoas ain-

da são guiadas pelo interesse próprio, mas não quer dizer que ele seja monetário. Pode ser por reputação, atenção, expressão, respeito, sentido de comunidade", diz o físico e jornalista inglês Chris Anderson no livro *A Cauda Longa*, de 2007.

Embora possa chocar, essa nova visão é muito mais uma evolução do que uma revolução. Justamente pelo fato de que todas essas transformações vêm sendo previstas desde os anos 70 do século passado, observa o professor Thomas Malone (leia entrevista com ele na página 36), da escola de negócios Sloan, do Massachusetts Institute of Technology (MIT), e autor do livro *O Futuro dos Empregos* (Harvard Business School Press). "A diferença é que essas coisas, agora, estão acontecendo", diz Thomas na entrevista. Isso faz com que a ideia de crescimento, experiência e sucesso profissional não se resuma a salário, diploma e cargo.

Por trás dessa transformação, há fatores como a evolução da tecnologia da informação, o enxugamento das empresas e a terceirização, que deixaram na mão do profissional a responsabilidade pela sua qualificação. Tudo isso reduziu a previsibilidade da carreira e aumentou a competição no mercado de trabalho, o que obrigou profissionais a ser avaliados

A evolução da carreira

Frases e autores que formaram a visão moderna de carreira



Reestruturação criativa

“A humanidade enfrenta sua mais profunda e criativa reestruturação de todos os tempos. Sem reconhecê-la claramente, estamos engajados em construir uma nova civilização do zero. Este é o significado da Terceira Onda.”

Alvin Toffler, sobre o livro *A Terceira Onda*, em 1980

rem constantemente e a investir em suas carreiras de modo continuado. "Os profissionais não vendem mais para as empresas só o seu trabalho, mas seu portfólio de competências", diz o professor Antônio Del Maestro Filho, da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

O que existe de mais novo é que a geração de profissionais abaixo dos 30 anos já chega com essa mentalidade e traz outras novas questões ao mercado de trabalho. "Os jovens de hoje ficam em uma empresa pelo projeto que ela oferece, e não pela marca. Por isso eles vestem, sim, a camisa da empresa, mas por cima da sua", diz a consultora Stella Angerami, sócia-diretora da Counselling by Angerami, empresa de aconselhamento de executivos de São Paulo.

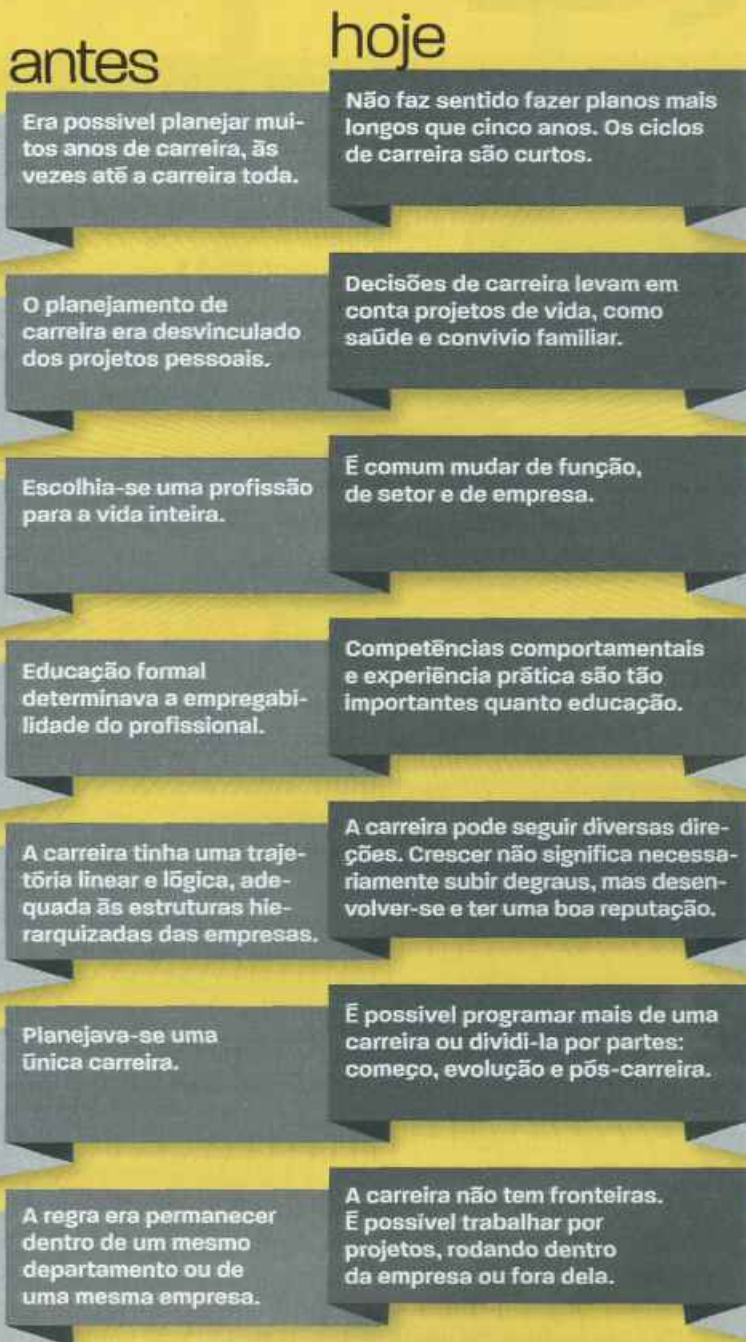
Além disso, novas oportunidades de trabalho surgem constantemente. "Tenho dificuldade de ajudar as pessoas a gerenciar a carreira na empresa, porque muitas das funções que elas ocupam ainda não têm nome ou sofrem alguma alteração com muita frequência", diz Marcelo Marzola, presidente da Predicta, consultoria que analisa campanhas publicitárias na internet, com sede em São Paulo. "Com o avanço das tecnologias, muda não só a velocidade com que as coisas acontecem, abrem-se novas possibilidades de atuação e criam-se novos hábitos e novas formas de pensar a relação com o trabalho", diz o professor Joel Dutra, da Fundação Instituto de Administração (FIA), de São Paulo.

RESGUE O VELHO PLANO

A idéia do planejamento de carreira de longo prazo está superada. Em seu lugar, entrou uma visão de ciclos de carreira curtos, que acabam cedo, mas projetam o profissional para o próximo ciclo. "Não dá para pensar a carreira como uma só, O

As mudanças no planejamento

A maneira convencional de planejar a carreira não funciona mais. Entenda o que mudou na escolha das metas profissionais





A carreira é ilimitada

“Carreiras sem fronteiras são caminhos que não estão limitados a organizações, mas que crescem por meio de competências baseadas em projetos dentro de uma rede setorial.”

Michael Arthur e Denise Rousseau, no livro *Carreiras sem Fronteiras*, em 1994



O crescimento não é só vertical

“O movimento profissional ocorre em linhas horizontais, laterais e verticais, e as trajetórias profissionais são interações complexas desses movimentos. As pessoas são altamente sensíveis ao tipo de movimento por causa de suas aspirações e autoimagens.”

Edgar Schein, no livro *Identidade Profissional*, em 1996

mas é preciso criar condições de autonomia e crescimento para desenvolver o começo, a evolução e o pós-carreira”, diz José Augusto Minarelli, sócio da empresa de recolocação profissional Lens & Minarelli. Para funcionar nesse ambiente, o profissional deve avaliar constantemente suas possibilidades de atuação hoje e no futuro — e se preparar. São necessários uma boa dose de autoconhecimento, acompanhamento constante do mercado e ter um olhar mais estratégico sobre sua carreira.

É o que faz Gustavo, da McCann. Em oito anos de carreira, ele passou por sete empresas diferentes, todas no ramo publicitário. Passo a passo, foi procurando colecionar experiências variadas. Acabou percorrendo todos as áreas possíveis da profissão: trabalhou em anunciante (Tecnisa), em veículo (IG), em consultoria (Predicta) e, por fim, chegou à agência. Com essas movimentações, Gustavo se fortaleceu profissionalmente e se tornou conhecido nesse mercado. “Ele é um profissional que investe na carreira, sabe aonde quer chegar e

está construindo esse caminho”, diz Romeo Busarello, diretor de marketing da construtora Técnica, de São Paulo, e ex-chefe de Gustavo.

VOCÊ TRABALHA PORQUÊ?

No ano passado, o professor Antônio Del Maestro, da UFMG, fez uma pesquisa, inicialmente realizada em 2005, sobre a relação entre trabalho e vida pessoal com 1500 executivos. Na primeira edição, o estudo mostrava que, mesmo com práticas de gestão muito modernas nas organizações, salários altos e acesso a tecnologias de ponta, os profissionais estavam cada vez mais insatisfeitos. Em 2009, o levantamento foi refeito e os dados devem sair neste ano. Mas, de acordo com o professor, já foi possível notar que a preocupação em combinar trabalho e estilo de vida aumentou. “Os profissionais estão mais conscientes e preparados para colocar isso em prática”, diz Del Maestro.

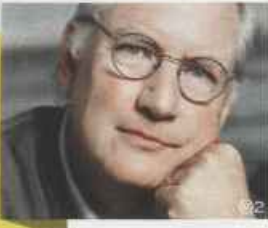
As próprias empresas começaram a perceber que, para reter os melho-

res profissionais, é necessário oferecer mais que bônus polpudos, uma agenda de treinamentos intensa ou garantia de crescimento rápido. A Natura é um exemplo disso. Para escolher a turma de 35 trainees que ingressaram na companhia no mês passado, a fabricante de cosméticos fez um processo de seleção sem divulgar seu nome. Até um estágio avançado do recrutamento, os candidatos só conheciam a missão e os valores da empresa. O objetivo era selecionar pessoas que se identificassem com eles. Os filtros usuais — curso de graduação, nome da faculdade e domínio de idiomas — foram eliminados. O número de inscritos caiu de 40 000 para 12 000. “Queremos que a empresa contribua para a mudança do planeta e, para isso, precisamos de gestores que também tenham esta inquietação”, diz Marcelo Cardoso, vice-presidente de desenvolvimento e sustentabilidade da Natura. “Com este modelo novo de seleção, conseguimos identificar isso com mais clareza nos candidatos.” Um dos selecionados O



Trabalhadores do conhecimento

“As pessoas que trabalham com conhecimento, os *knowledge workers*, vão sobreviver às organizações que as contratam. É a primeira vez na História que isso acontece. Hoje você precisa ter muito conhecimento, e muitas vezes ele tem de ser superfocado.” Peter Drucker, em 2000, sobre o conceito cunhado em 1959



Muitos empregos numa só carreira “Uma carreira média que seja composta de dez empregos diferentes, em cinco empresas diferentes, de três diferentes ramos de atividade. Empregos que proporcionem extraordinária liberdade de ação aos que têm vigor e ousadia para inventar novos futuros. Um retorno à autoconfiança: 'Quem cuida disso sou eu!'” Tom Peters, em 2003

foi o biólogo Bruno Luiz de Oliveira, de 23 anos. Apesar da pouca experiência, Bruno já traz na bagagem essa nova maneira de pensar a carreira. Em primeiro lugar, ele escolheu a Natura pelos valores da companhia. Em segundo lugar, o trainee acredita que a Natura oferece a ele a possibilidade de realizar um desafio pessoal: ajudar a empresa a estreitar o relacionamento com as universidades. “Quero contribuir com o negócio e, de alguma forma, melhorar a vida das pessoas”, diz. A história de Bruno revela ainda uma outra mudança no mercado de trabalho. As empresas passaram a valorizar profissionais que antes só tinham espaço no meio acadêmico, como biólogos, físicos e antropólogos.

SENSE POR PROJETO

Desde que o engenheiro Marcelo Vieira de Figueiredo, de 27 anos, começou a trabalhar, em 2007, abrir o próprio negócio sempre foi um objetivo. “Sabia que precisava ganhar experiência e desenvolver algumas habilidades antes disso”, diz. Começou

a estagiar na área de trade marketing da Procter & Gamble e menos de um ano depois surgiu a oportunidade de ser contratado e trabalhar com vendas. “Apesar de adorar a empresa, estava desgastado com a rotina de muita viagem e, pelo porte da Procter, não conseguia sentir o efeito do meu trabalho no dia a dia”, lembra.

Marcelo começou a buscar nova oportunidade em uma empresa pequena, onde, além das perspectivas de aceleração de carreira, pudesse ver os efeitos de seu trabalho mais imediatamente. Foi trabalhar na consultoria Axia em junho de 2008 como trainee, virou consultor e já foi promovido uma vez. “Estou realizando porque trabalho por projetos e em cada um deles eu tenho a oportunidade de conhecer um tema novo, com pessoas diferentes e em locais diversos”, diz.

A opção de Marcelo por trabalhar por projetos tem sido a de muitos profissionais. Entre outras coisas, porque há maior oportunidade de aprendizado. “O processo de terceirização fez com que muitas funções

até então desempenhadas dentro das empresas passassem a ser feitas por prestadoras de serviço”, diz Carlos Eduardo Ribeiro Dias, sócio-diretor da consultoria Asap. Com isso, intensifica-se a abertura de novas oportunidades profissionais. Foi exatamente o que aconteceu com Marcelo. Quando a companhia enxugou o departamento, ele nasce como negócio terceirizado em outro lugar. O trabalho por projetos é uma realidade cada vez maior também dentro das organizações. “As carreiras hoje são feitas de projetos temporários, e não mais de períodos longos”, alerta José Augusto Minarelli. Por causa disso, flexibilidade é uma competência cada vez mais importante, já que a necessidade de mudar de função — e até mesmo de lidar bem com a demissão — será mais constante.

Com os mercados conectados, não é uma utopia pensar que você pode deixar a empresa hoje, no final da tarde, tendo um chefe americano e voltar pela manhã com a organização sendo comandada por um chinês. Ok, há um certo exagero na afir-

mação, mas não muito, se considerarmos que no ano passado ocorreram mais de 1000 transações de fusão e aquisição no Brasil, segundo levantamento da consultoria KPMG. Em 2008, foram 663. Quando um negócio desse tipo acontece, todo o organograma corporativo é redesenhado. Ou seja, fazer planos longos dentro da própria empresa é um erro atualmente—e também um exercício inútil—, pois você poderá estar fora da corporação antes do que imagina.

SEJA UM PROFISSIONAL MULTIMERCADO

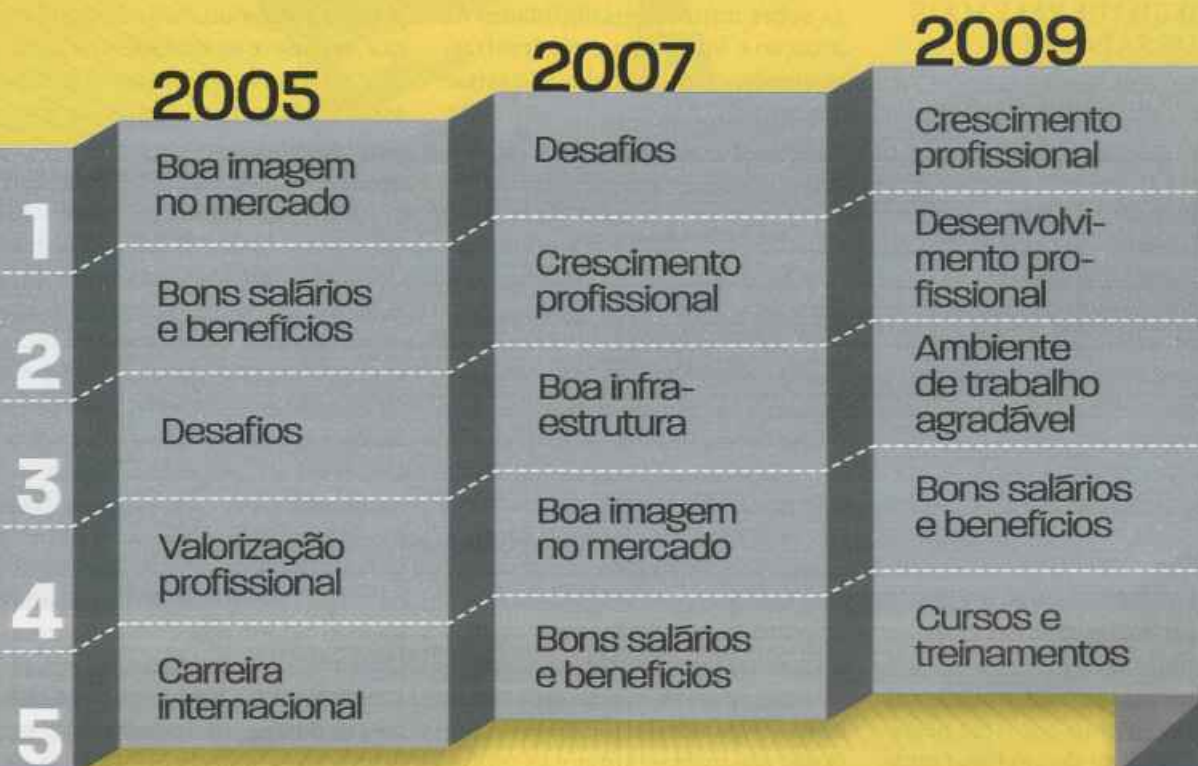
A necessidade de inovação das empresas fomentou o hábito de trazer profissionais de outras áreas para implantar práticas diferentes como

saída para se diferenciar no mercado. Com isso, ter sucesso não significa mais seguir carreira em um setor. Na verdade, considerar o mercado em que você está como a única opção pode, até mesmo, restringir seu crescimento. "As empresas buscam profissionais que conheçam todas as nuances do negócio e, portanto, experiências de carreira diferentes são muito bem-vindas", diz o professor Del Maestro, da UFMG. Além disso, a internet tem gerado novas demandas e novas funções são criadas de tempos em tempos. Ou seja, não dá para fechar os olhos a essas oportunidades. "Os atuais organogramas das empresas podem não existir amanhã e, portanto, não devem mais ser usados como refe-

rência", diz Alessandra da Costa, diretora de RH da Natura. "Daí a importância de usar como parâmetro seus valores, competências e objetivos", completa.

Foi exatamente esse o raciocínio adotado pelo economista Flávio Giani Ramos, de 36 anos, consultor de gestão de riscos corporativos da Genesys. Desde que começou a pensar nos rumos profissionais, ele planejava trabalhar na área financeira, mas em diversas empresas e setores. "Queria ter foco financeiro, com visão ampla de gestão de negócios", diz. Flávio foi auditor da Arthur Andersen, trabalhou na Motorola, no Grupo C&A, no Citi¹ group, no banco Fortis (cuja sede era na Holanda) e na Ernst & Young, onde ficou até maio do ano passado. O

Salário não é tudo A tabela mostra a mudança de interesse dos jovens ao escolher uma empresa nos últimos cinco anos

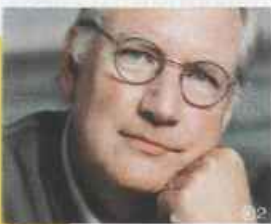




Independência profissional

“ O gerenciamento de trabalhadores do conhecimento deve ser baseado no pressuposto de que a corporação precisa deles mais do que eles precisam dela. Eles sabem que podem sair. Têm mobilidade e autoconfiança. ”

Peter Druker, em 2003



Fim do emprego estável

“ O emprego estável em grandes empresas já era. A carreira média vai consistir de duas ou três ocupações com meia dúzia ou mais de patrões. ”

Tom Peters, em *Reimagine!* – *Excelência nos Negócios numa Era de Desordem*, em 2004

quando saiu para atuar como consultor autônomo para a área financeira. "Meu crescimento na carreira foi baseado em mudar de empresa e setor e assim desenvolver habilidades diferentes", diz Flávio.

LIBERDADE VALE MAIS QUE SALÁRIO

Depois de buscar conhecer melhor seus motivadores e mapear as oportunidades do mercado, o administrador paulista João Carlos Pastore Chierigati, de 27 anos, gerente de relacionamento do Google, deixou a carreira no setor de bens de consumo para ter mais autonomia. Ele passou por instituições como a Fundação Estudar, Johnson & Johnson e Procter & Gamble, onde trabalhava com produtos em Caracas, na Venezuela. "Sentia que não tinha muita liberdade para criar ou desenvolver meu trabalho, as coisas vinham meio prontas", diz. Depois de dez meses, pediu demissão e voltou ao Brasil. Mesmo assim, continuava insistindo em empresas na mesma linha das anteriores, até fazer um trabalho de autoconhecimento que o fez perceber que precisava de um lugar onde

tivesse mais liberdade. Além disso, João Carlos também aprendeu a valorizar movimentos laterais. Ou seja, em vez de criar planos A, B e C, em ordem, passou a olhar toda as oportunidades de forma igual, no mesmo plano. "Isso me deu mais clareza sobre minhas possibilidades de atuação e fez com que me frustrasse menos, caso uma delas não saísse como planejei", lembra. Desde 2007, passou a integrar o time do Google, um setor que não via como alternativa até então. "Hoje me sinto realizado por trabalhar com um produto totalmente diferente e, portanto, desafiador, além de ter uma autonomia maior", diz João Carlos.

A procura por um local ou estilo de trabalho que proporcione mais independência tem sido um dos fatores de atração principalmente para os mais jovens. A relação com a empresa e com a própria profissão é marcada por uma autonomia maior do que no passado, o que proporciona uma abertura maior para as movimentações de carreira. "Por isso as companhias menores têm sido uma opção mais freqüente do que no passado, já que são mais enxutas e os profis-

sionais se sentem mais consultados", diz Carlos Eduardo, da empresa de seleção Asap.

MAS NEM TUDO MUDOU

Todas essas transformações já estão ocorrendo, mas não significa que você deve se desesperar e achar que é o fim dos empregos. Além de essas mudanças variarem de setor para setor, ainda há espaço para quem opta por seguir carreira corporativa em áreas específicas. O que muda é a forma de encarar o sentido do trabalho para sua vida e de buscar novas oportunidades. Há mercados em que o modelo convencional de fazer carreira ainda prevalece, como no caso do de petróleo e gás, no qual quanto mais tempo de casa e mais especializado for profissional (especialmente em cargos técnicos) melhor para o negócio — e para o crescimento na carreira. Há outros em que essa nova atitude já é mais clara, como na internet, em que mudanças constantes fazem parte do negócio. "Certamente ainda haverá muitos empregos para quem trabalha com informação e conhecimento", diz o O



Mudança nas metas de vida

“ Estã cada vez mais claro que é um erro acreditar que o dinheiro decide tudo. Sim, as pessoas ainda são guiadas pelo interesse próprio, mas não quer dizer que ele seja monetário. Pode ser por reputação, atenção, expressão, respeito, sentido de comunidade. ” Chris Anderson, sobre o livro *A Cauda Longa*, em 2007



Nova definição de sucesso

“ Ser bem-sucedido é estar satisfeito com suas conquistas profissionais. Ser capaz de ter um trabalho que seja complexo, que lhe dê certa medida de autonomia e que tenha algum significado para você. ”

Malcolm Gladwell, sobre o livro *Fora de Série*, em 2008

professor Thomas Malone, do MIT. "Eu acredito que muitos desses profissionais terão mais liberdade e flexibilidade do que os executivos tradicionais", completa.

QUEVALE A PENNA PLANEJAR?

Mas, afinal, planejar a carreira ainda faz sentido? Planejar não significa necessariamente colocar o seu passo a passo em uma planilha e mantê-lo rígido. Isso pode ser, até mesmo, uma armadilha. "Não há mais espaço para o planejamento passo a passo na hierarquia das companhias modernas", diz Pedro Almeida, diretor de recursos humanos da ALL Logística, que tem sede em Curitiba, no Paraná. Nesse cenário, no lugar de olhar o cargo, é melhor pensar nas experiências que você quer ter para se desenvolver. Se almeja alcançar um cargo específico, ele pode nem existir mais antes mesmo de você chegar lá.

Por outro lado, não dá para deixar as coisas acontecerem sem que você tenha o mínimo controle sobre elas. "Todo mundo precisa ter objetivos claros, que servirão como referência para as decisões relacionadas

à carreira", diz Marcos Vono, diretor de RH e carreiras do Grupo Ibmecc, de São Paulo. "Não acredito em quem diz que chegou lá sem o mínimo de planejamento", diz Marcos.

O ideal é identificar esses objetivos e listar suas experiências e competências. Feito isso, fica mais fácil traçar uma estratégia de médio prazo (cerca de cinco anos) e avaliar se as oportunidades de carreira que vão surgindo levarão você a seus objetivos. "Um erro comum é a pessoa se autorrestringir na hora de tomar uma decisão de carreira, justamente por não ter essas informações claras na cabeça", diz Joel Dutra, da FIA. Tome cuidado apenas quando o assunto for suas competências. "Carreira hoje é movimento e, por isso, é preciso aprimorar e desenvolver habilidades o tempo todo", diz o consultor José Augusto Minarelli.

Outra armadilha, segundo o professor Joel Dutra, é a forma de mapear possibilidades. "As pessoas enxergam apenas metade das oportunidades que têm, porque pensam suas carreiras olhando para o retrovisor, e não para a frente", argumenta. Em outras palavras, em vez de pensarem

como você pode encaixar seu trabalho nas oportunidades que existem no mercado, pense em como o mercado pode se encaixar naquilo que você sabe e gosta de fazer — e, se não houver uma forma, talvez seja hora de empreender, dentro ou fora da empresa. "É uma mudança de mentalidade, porque somos acostumados a olhar as oportunidades e esquecemos que podem existir muitas outras que ainda nem foram criadas", diz.

Por isso, é recomendável, pelo menos uma vez por ano, avaliar a sua empregabilidade. Cheque as suas competências e verifique se os rumos que a carreira está tomando lhe agradam. O mais indicado é ter pessoas que possam ajudar você a fazer isso, porque sozinho é mais complicado. O mentor deve ser um profissional experiente, que trabalhe em outra companhia e que não tenha vínculos afetivos muito fortes, para tratar o assunto de forma imparcial. Repassar os objetivos e rever projetos com frequência o ajudará a levar a carreira para o rumo certo para aproveitar todas as oportunidades que o mercado oferece — inclusive aquelas que você pode criar.

Etapas do planejamento de carreira

O passo a passo da construção de um projeto profissional

1 Autoconhecimento: é a parte mais difícil do processo. Avalie suas realizações e personalidade. Tente lembrar a maneira como reagiu a determinadas situações e que tipo de atividades lhe trazem mais prazer.

2 Conhecimento do mercado: mantenha-se antenado no mercado. Observe as opções de atuação, tendências, tecnologias e alternativas de desenvolvimento, sempre com olhar no futuro, e não em como as coisas são agora.

3 Objetivos da carreira: trace objetivos pessoais e profissionais. Pense na pergunta: "Como posso estar mais feliz profissionalmente daqui a cinco anos?". Considere também aspectos como a relação com a família e a situação financeira.

4 Estratégia: definidos os objetivos, pense nos caminhos que levarão até eles. Verifique se você precisa de competências ou habilidades técnicas para chegar à sua meta.

5 Execução: deve conter metas de curto prazo, criar indicadores de sucesso e uma avaliação dos recursos de tempo e dinheiro e aperfeiçoamento necessários.

6 Acompanhamento do plano: as estratégias de carreira devem ser avaliadas, usando os objetivos que você traçou. A revisão de todos estes pontos deve ser feita com frequência.

Fontes: os livros Administração de Carreira (1996) e Gestão de Pessoas (2002), ambos do professor Joel Dutra (Editora Atlas)

Bruno Luiz de Oliveira, 23 anos, trainee da Natura: trocou o trabalho na universidade pela empresa: "Quero ajudar a melhorar a vida do planeta e das pessoas"