

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL - TURMA 2013/2014
ESTRATÉGIA DE INVENTAR A VIDA PARA A MOBILIDADE FUNCIONAL E
GEOGRÁFICA NUMA EMPRESA MULTINACIONAL

Jonathan Abílio Laly Águedo

Orientador: Carmem Ligia Iochins Grisci

Resumo

O estudo apresentado neste artigo tem o intuito de analisar como os estilos de vida atuais convivem com as necessidades e consequentes demandas das empresas multinacionais no que à mobilidade funcional e geográfica se referem. Para entender essas nuances entrevistamos funcionários de diferentes níveis de hierarquia pertencentes a uma empresa com escritórios em várias regiões do Brasil possuidora de uma política de crescimento profissional referência no mercado. Foi verificado que a carreira na empresa traz, obrigatoriamente, as experiências de mudanças funcionais e/ou geográficas para os funcionários que têm essa ambição impactando de forma positiva no lado profissional mas levando ao pagamento de um preço a nível pessoal. Para essas decisões foi também avaliado o papel da ferramenta de avaliação por competências usada pela empresa nessas movimentações. Chegou-se à conclusão de que esta é, de fato, muito importante para o planejamento dos próximos passos do funcionário que deseja seguir carreira dentro da estrutura da multinacional em análise.

Palavras-chave: Vida Líquido-Moderna / Carreira sem Fronteiras

Introdução

Final do ano... Novamente, no meio da azáfama de fechar os números projetados como objetivo no início desse ano, surge a necessidade de reciclar o que foi atingido e o que ainda temos a desenvolver... Mas, além dessas reflexões, normais a qualquer empresa competitiva, é necessário definir o que esperamos para a nossa carreira a curto e médio prazo... Qual a nossa disponibilidade para uma mudança geográfica daqui a 1-2 anos? E daqui a 3-5 anos? E o que almejamos em termos profissionais dentro da estrutura da empresa nesse período?

A realidade acima apresentada é vivida na multinacional que serve como base a este artigo, anualmente, há mais de 10 anos, altura em que foi criada uma ferramenta que vai ao encontro das necessidades de a empresa montar a sua estratégia em termos de recursos humanos a curto-médio prazo. Essa ferramenta, tida como referência dentro da sua área de atuação, facilita a vida da empresa colocando grande parte da responsabilidade de carreira nos seus funcionários obrigando-os a tomar decisões em termos de disponibilidade de mobilização funcional e geográfica.

Tendo em consideração que estamos vivendo tempos líquidos nos quais a virtude que se proclama servir melhor aos interesses do indivíduo é a flexibilidade e que o progresso se transformou numa espécie de dança das cadeiras interminável e ininterrupta, na qual um momento de desatenção resulta na derrota irreversível e na exclusão irrevogável (BAUMAN, 2007) podemos chegar à conclusão que grandes dilemas surgem no momento em que o profissional desta empresa precisa tomar a decisão em relação à total disponibilidade para os desafios que esta lhe apresentar, ou não.

Caso o funcionário não siga o que os tempos de hoje orientam o risco de estagnar a sua carreira é bastante elevado mas, em contrapartida, pouco alterará a sua rotina pessoal que, em caso de total disponibilidade, estará muito provavelmente comprometida. Perante a complexidade destes dilemas, tendo como pano de fundo a sociedade líquido-moderna, o estilo de carreira sem fronteiras e os atuais estilos de vida achou-se pertinente fazer o estudo em questão.

Assim sendo, este estudo tem como objetivo verificar e analisar como se constitui a estratégia de inventar a vida para a mobilidade funcional e geográfica numa empresa multinacional, verificando e analisando a gestão por competências como ferramenta para a mobilidade funcional e geográfica numa empresa multinacional; os elementos que facilitam e/ou dificultam a estratégia de inventar a vida para a mobilidade funcional e geográfica numa empresa multinacional; se existem e em que consistem as diferenças entre os diferentes níveis estratégicos da hierarquia da empresa no que se refere à estratégia de inventar a vida para a mobilidade funcional e geográfica numa empresa multinacional;

Para responder a esses objetivos o artigo está estruturado da seguinte forma: revisão teórica onde se abordam os temas da sociedade líquido-moderna e da carreira sem fronteiras; os procedimentos metodológicos; apresentação dos resultados e, finalmente, as considerações finais.

1 Revisão da literatura

A revisão literária deste artigo será separada em dois tópicos: sociedade líquido-moderna e carreira sem fronteiras.

Sociedade líquido-moderna

Vivemos tempos rápidos, tempos de mudança, numa sociedade conhecida como sociedade líquido-moderna (BAUMANN, 2008)

No passado, as pessoas tinham vidas mais tranquilas em termos pessoais e profissionais. As empresas eram constituídas por estruturas verticais com grande distância entre o topo da estrutura e a sua base. Vivia-se numa época em que os funcionários não tinham muita ambição e as empresas pouco se preocupavam com a estruturação de uma carreira para os seus funcionários. Vivia-se para a “eternidade” (BAUMANN, 2005). Até aos anos 70, as carreiras nada mais eram do que uma sucessão de progressões lineares de um trabalhador por poucas empresas. O desenvolvimento de carreira era organizado de acordo com uma hierarquia funcional, com os trabalhadores se movimentando entre diferentes cargos

e funções de forma ordenada e em sequência previsível (KILIMNIK, CASTILHO, & SANT'ANNA, 2006; WALSH & GORDON, 2008).

As carreiras contemporâneas caracterizam-se pela maior quantidade de transições do profissional entre empregadores e funções, por trajetórias profissionais descontínuas e fragmentadas (CHUDZIKOWSKI, 2001). Hoje, vivemos numa sociedade que exige que as pessoas se atualizem constantemente. O tempo flui havendo mudança, sempre mudança, nova mudança, mas sem destino, sem ponto de chegada e sem a previsão de uma missão cumprida – sociedade líquido moderna (BAUMANN, 2005). A adoção desses padrões de atitudes pelos profissionais contemporâneos exige novas relações de troca com as organizações. Trata-se de uma espécie de contrato implícito (psicológico) e reflete as expectativas mútuas dos empregadores e de seus empregados acerca da relação de trabalho. Nesse tipo de contrato, os trabalhadores acumulam conhecimentos e habilidades que lhes garantem maior empregabilidade. Em troca, apresentam melhores desempenhos na realização de suas atividades. Estabelecem, assim, um vínculo de emprego com duração indeterminada, que é mantido enquanto o profissional se dedica aos objetivos organizacionais e a empresa viabiliza seu desenvolvimento profissional e pessoal (GONÇALVES & COIMBRA, 2003; MARTINS, 2006).

“A vida líquida é uma vida precária, vivida em condições de incerteza constante. As preocupações mais intensas e obstinadas que assombram esse tipo de vida são os temores de ser pego tirando uma soneca, não conseguir acompanhar a rapidez dos eventos, ficar para trás, deixar passar as datas de vencimento, ficar sobrecarregado de bens agora indesejáveis, perder o momento que pede mudança e mudar de rumo antes de tomar um caminho sem volta. A vida líquida é uma sucessão de reinícios, e precisamente por isso é que os finais rápidos e indolores, sem os quais reiniciar seria inimaginável, tendem a ser os momentos mais desafiadores e as dores de cabeça mais inquietantes.” (BAUMANN, 2005, p.8)

“O progresso se transformou numa espécie de dança das cadeiras interminável e ininterrupta, na qual um momento de desatenção resulta na derrota irreversível e na exclusão irrevogável. Em vez de grandes expectativas e sonhos agradáveis, o “progresso” evoca uma insônia cheia de pesadelos de “ser deixado para trás” – de perder o trem ou cair da janela de um veículo em rápida aceleração.” (BAUMANN, 2007, p.13)

Os impactos da sociedade líquido-moderna também se enxergam no dia a dia dos profissionais de multinacionais que constantemente se vêem obrigados a renovar os seus conhecimentos e a aceitar novos desafios sob o risco de ficarem para trás e não atingirem os seus objetivos.

Carreira sem fronteiras

A carreira sem fronteiras é baseada na responsabilidade do funcionário pelas decisões que toma durante a sua trajetória profissional (DEFILIPPE E ARTHUR, 1994). Esta pode tanto ocorrer dentro de apenas uma organização (HALL, 1996) como entre organizações.

Existem dois tipos de mobilidade previsíveis no modelo de carreira sem fronteiras: a mobilidade física e a mobilidade psicológica (SULLIVAN E ARTHUR, 2006). A mobilidade física passa pelas mudanças de cidade e de função que o trabalhador passou, inclusive na mesma empresa. A mobilidade psicológica refere-se à capacidade do trabalhador para realizar essas mudanças.

Segundo Abraham (2006) existem quatro conceitos de mobilidade no trabalho: geográfica, profissional ou ocasional, vertical e horizontal:

- Mobilidade geográfica: mudança de cargo na empresa que envolva mudança de residência, juntamente com a família.
- Mobilidade profissional/ocasional: mudança de emprego por um período definido.
- Mobilidade vertical: o trabalhador constrói a sua carreira na própria empresa seguindo um plano previamente definido.
- Mobilidade horizontal: quando o trabalhador troca de função dentro da mesma empresa.

Muitas vezes acontece que o profissional pode possuir todas as competências para assumir um novo cargo e subir na carreira mas não concretizar essas expectativas por problemas internos pessoais apresentando assim uma mobilidade física mas não psicológica (INKSON, 2004; EATON E BAILYN, 2000). Essa situação aplica-se à vivência de boa parte dos profissionais de multinacionais que constantemente têm de tomar decisões sobre a sua carreira e que se vêm perante o dilema de abandonar os investimentos feitos na região onde atualmente residem (seja a nível material, afetivo, etc.) em troca de ascensão profissional numa outra região.

Na carreira sem fronteiras as expectativas individuais do funcionário estão diretamente associadas à sua carreira (TAVARES, PIMENTA E BALASSIANO, 2007; SILVA E BALASSIANO, 2011; VELOSO, DUTRA, FISCHER, PIMENTEL E SILVA, 2009; DUTRA, 2010). Estudos apontam que as características de carreira sem fronteiras também surgem em trabalhadores que permanecem por muitos anos na mesma empresa dando maior ênfase à mobilidade psicológica que está associada a adaptações a novas relações, novas expectativas, novas experiências e ao desapego a relações tanto de amizade como familiares (VELOSO E DUTRA, 2010). Essas mudanças e discontinuidades na carreira permitem ao profissional que este passe por novas experiências e se auto organize para aprender (DUTRA, 2010). Outra característica da carreira sem fronteiras presente nos funcionários que permanecem na mesma empresa por muito tempo passa pela busca de conhecimentos fora do ambiente de trabalho (ex.: cursos).

2 Procedimentos metodológicos

Este artigo tem como base uma pesquisa qualitativa exploratória tratando-se de um estudo de caso focado em situações vividas numa empresa multinacional. Segundo R. K. Yin este tipo de estudo “...é uma forma de se fazer pesquisa de forma empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza

múltiplas fontes de evidência”. Essa foi a ideia deste estudo: verificar e analisar como se constitui a estratégia de inventar a vida para a mobilidade funcional e geográfica numa empresa multinacional. Dentro desse contexto serão abordados os seguintes temas:

- Verificar e analisar a gestão por competências como ferramenta para a mobilidade funcional e geográfica numa empresa multinacional;
- Verificar e analisar os elementos que facilitam e/ou dificultam a estratégia de inventar a vida para a mobilidade funcional e geográfica numa empresa multinacional;
- Verificar se existem e em que consistem as diferenças entre os diferentes níveis estratégicos da hierarquia da empresa no que se refere à estratégia de inventar a vida para a mobilidade funcional e geográfica numa empresa multinacional;

Participantes da pesquisa

A pesquisa contou com 7 participantes da área comercial de uma filial da empresa divididos em dois grupos classificados neste estudo da seguinte forma:

- Grupo 1: Gere funcionários sem subordinados (4 participantes);
- Grupo 2: Gere outros gestores (3 participantes);

O primeiro grupo é constituído por gestores de primeiro nível que chefiam um subordinado ou gerem uma equipe de até dez subordinados. Para se assumir um cargo de gestão dentro da companhia existem alguns pré-requisitos como possuir curso superior completo, nível de inglês intermediário (desejado), experiência de campo na área de no mínimo um ano e capacidade analítica apurada. Para fazer parte deste grupo é necessário, não só, ter obtido bons resultados na anterior função mas, também, passar por um processo de seleção exigente, com diferentes etapas (análise de estudo de caso, role play e entrevista final) que avaliam se o candidato está apto a dar o próximo passo.

O segundo grupo gere o primeiro tendo, por isso, uma complexidade e nível de exigência superiores. O funcionário que se encontra neste grupo tem a responsabilidade de gerir uma equipe que pode ir de, aproximadamente, 50 funcionários podendo chegar a mais de 600 acarretando, por vezes, a responsabilidade de atingimento dos resultados de uma filial inteira. Para além das competências do primeiro grupo, para chegar nesse nível dentro da estrutura da empresa é necessário que o funcionário possua uma vivência em diferentes regiões (desejável) e tenha passado por vários cargos dentro da companhia (pelo menos um de gestão). As posições dentro deste grupo são das mais importantes na área comercial da empresa pois os funcionários que se situam nesta fase da carreira têm um nível muito alto de responsabilidade pelos resultados comerciais das regiões que representam. Para atingir esta posição normalmente não é necessário um processo de seleção sendo um passo evolutivo natural de quem já passou, de forma destacada, por várias etapas que exigiram diferentes processos seletivos que serviram para verificar se a pessoa em questão está pronta para assumir desafios maiores dentro da organização.

Os dois grupos estudados respondem à ferramenta de avaliação por competência mas também são responsáveis por a operarem junto aos seus subordinados.

Todos os participantes foram escolhidos pelo fato de já terem vivenciado mudanças geográficas em algum momento da sua carreira pela empresa podendo, assim, contribuir com depoimentos mais completos e realistas sobre o tema em estudo.

	ENTREVISTADO	IDADE	POSIÇÃO	Nº DE MUDANÇAS FUNCIONAIS	Nº DE MUDANÇAS GEOGRÁFICAS
GRUPO 1 (Gestor de equipe)	A	25	ANALISTA	3	2
	B	35	EXECUTIVO	2	2
	C	34	EXECUTIVO	2	2
	D	33	SUPERVISOR	5	2
GRUPO 2 (Gestor de outros gestores)	E	43	GERENTE	8	5
	F	30	GERENTE	5	3
	G	32	GERENTE	6	2

Tabela 1 – Caracterização dos participantes da pesquisa

Fonte: Elaborada pelo autor

Coleta de dados

A coleta de dados foi feita através de sete entrevistas presenciais semiestruturadas realizadas entre os meses de Julho e Outubro de 2014. Cinco entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados sendo que as outras duas foram feitas em restaurantes nunca havendo um agendamento prévio. Verificou-se que o ambiente onde foram realizadas as entrevistas impactou na sua duração e quantidade de informações pois, quando feitas no ambiente de trabalho, o entrevistado não conseguia desligar-se por completo dos seus compromissos (ex.: chamadas, solicitação de colegas/subordinados) quebrando, por vezes, o ritmo da conversa. Houve, como seria de esperar, maior dificuldade em conseguir marcar as entrevistas dos funcionários pertencentes ao grupo 2 pelo maior número de compromissos e responsabilidades que os seus cargos exigem.

A entrevista contou com um roteiro básico de onze perguntas abertas que levaram a discussões sobre os temas abordados neste trabalho. Em média as entrevistas duraram 25 minutos dependendo muito do histórico do profissional ou do quão confortável este estava em falar sobre os temas abordados.

O roteiro seguia a seguinte ordem:

- Histórico profissional (dentro e fora da empresa)
- Desenvolvimento da carreira (próximos passos a curto/médio/longo prazo) abordando os sacrifícios que estaria disposto a enfrentar
- Características que facilitaram/dificultaram o atingimento dos objetivos profissionais
- Impactos provocados pela mobilidade geográfica/funcional na vida profissional/pessoal
- Influência da ferramenta de avaliação por competências no desenvolvimento da carreira

Análise dos dados

A análise dos dados passou pela revisão das entrevistas que, com o consentimento dos participantes deste estudo, foram gravadas para, posteriormente, se poder transcrevê-las e interpretar as diferentes nuances nelas constantes. Como afirma André Lüdke (1986) “a grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos”.

As entrevistas foram analisadas segundo as orientações de Minayo (2001) seguindo três fases: entrevista presencial, escuta da gravação e leitura da transcrição.

Durante a leitura da transcrição as entrevistas foram agrupadas em dois temas: carreira sem fronteiras numa multinacional e ferramenta de avaliação por competências. No primeiro tema foram colocadas as respostas associadas à mobilidade dos funcionários e seus impactos na vida profissional e pessoal dos envolvidos. No segundo tema foram colocadas as respostas referentes às opiniões dos entrevistados sobre a ferramenta usada na sua avaliação anual e quais os impactos que esta tem nas suas decisões relacionadas à carreira. Os resultados serão apresentados com essa divisão de temas sendo analisados tendo como base o referencial teórico mencionado sempre com o objetivo de verificar e analisar como se constitui a estratégia de inventar a vida para a mobilidade funcional e geográfica numa empresa multinacional.

Perante a necessidade de se manter a identidade dos autores das repostas sob sigilo estes foram denominados por letras: A, B, C, D, E, F, G.

3 Apresentação e análise dos resultados

Carreira sem fronteiras numa multinacional

Como se pode constatar, por exemplo, pela adesão dos programas de trainees que todos os anos são oferecidos pelas empresas multinacionais, fazer carreira dentro de organizações deste tipo está no horizonte de vários jovens profissionais que enxergam aí uma oportunidade de ganharem projeção no mercado, *status*, desenvolvimento e capacitação constantes e, quiçá, uma experiência internacional. Acontece que esses objetivos são, muitas vezes, atingidos por quem, de fato, segue esse tipo de carreira passando, quase sempre, por

alguma (ou várias) mobilidades geográficas e/ou funcionais. Tratam-se de profissionais que administram as suas carreiras buscando oportunidades de trabalho que lhes possibilitem manter ou aumentar a sua empregabilidade (ARTHUR & ROUSSEAU, 1996; SULLIVAN, 1999). A empresa em estudo não foge a essa regra...

Todos os funcionários entrevistados neste estudo passaram, pelo menos uma vez, por uma mudança geográfica associada a uma mudança de função sendo que na filial onde estes trabalham atualmente 70% dos gestores partilham dessa experiência.

Das entrevistas realizadas podemos extrair vários sentimentos provocados pelas mudanças funcionais e geográficas, desde o momento da decisão em aceitar o novo desafio até à total adaptação à nova realidade. Todos os entrevistados demonstraram dificuldades em se adaptar a uma nova cultura, mesmo se tratando de movimentações dentro do mesmo país, e a uma nova realidade a nível pessoal. No caso de funcionários que viveram a movimentação no início da carreira profissional e sem uma experiência pessoal vasta essa mudança tratou-se de uma experiência mais impactante ao nível do desenvolvimento pessoal, como se pode constatar pelos seguintes relatos:

“Pessoalmente foi importante para amadurecer e crescer pois sempre tinha morado com os meus pais sendo que passei a dar mais valor a tudo o que tinha antes mas não foi fácil, foi bem difícil.” (A)

“Foi a melhor decisão que tomei na minha vida, pessoalmente e profissionalmente. Em termos pessoais precisava sair de casa de forma a me desvincular um pouco da minha família, criar um pouco mais de responsabilidade, me virar sozinha, deixar de ser filhinha do papai e, em termos profissionais, por ser tudo novo, ter novas responsabilidades.” (B)

A adaptação a novas culturas e a um novo estilo de vida demonstrou-se difícil para todos os entrevistados na sua primeira experiência de mobilidade geográfica como explica um dos gestores entrevistados que corrobora uma afirmação de Hanna Swida-Ziembra de que as pessoas das gerações mais antigas se colocavam tanto no passado quanto no futuro; para o jovem contemporâneo, contudo, só o presente existe (BAUMANN, 2008):

“A primeira mudança foi a mais complicada pois vivia com os meus pais e passei a morar sozinho num lugar longe. Tive também de antecipar o meu casamento em um ano de forma a mudarmos juntos... Mudamo-nos para uma cultura muito diferente, clima, comida, tudo... O próprio mercado é bem diferente... No primeiro momento só olhei para a promoção e tudo era positivo mas depois dos dois primeiros meses cai a ficha... Tive de começar a desbravar tudo, a procurar auxílio junto a pessoas desconhecidas, sendo que nem sempre as pessoas são receptivas a isso...” (F)

Em termos de impactos pessoais podemos separar os entrevistados em dois grupos: os que foram sozinhos acabaram se dedicando mais ao trabalho levando, inclusive, tarefas para casa, pois não tinham amigos ou familiares para dedicar atenção (A, B e D); quem foi acompanhado tinha de se preocupar com o seu conjugue que, em todos os casos em que este

estava envolvido na mudança, teve de abdicar da sua carreira profissional em prol do entrevistado. (C, E, F e G)

“Por um lado foi positivo (a mobilidade) pois pude assumir uma posição de gestão dentro de uma multinacional mas, por outro lado, exigiu sacrifícios como, por exemplo, a recusa de uma promoção por parte da minha esposa sendo que hoje ela está com um emprego pior do que aquele que ela tinha quando nos mudámos. Felizmente o meu relacionamento é de parceria e a minha esposa decidiu abdicar da sua carreira em prol da minha sendo que vejo que isso é uma situação corriqueira nos meus pares. De qualquer das formas, se voltássemos atrás, tomaríamos as mesmas decisões.” (C)

A nível profissional os impactos foram unanimemente positivos. A abertura de horizontes criada pelas experiências com diferentes culturas, a necessidade de enfrentar desafios pessoais que trouxeram aprendizados úteis para a vida profissional (independência dos pais, por exemplo, foi, por mais de uma vez, associado a maior responsabilidade e capacidade de organização) e o conhecimento de novos mercados foram os aprendizados mais mencionados pelos entrevistados.

“Ajudou-me a ser um melhor gestor de pessoas, a entender as diferentes formas de pensar e de ser de cada um... Tive experiências muito diversificadas... Eu vivia apenas com o conhecimento do RS e pensando que tínhamos a melhor região do mundo mas, ao conhecer essas diferentes regiões, pude ver que há outro mundo fora daqui, pessoas com diferentes visões... Isso abriu os meus horizontes... Também adquiri maior capacidade de gestão de recursos pois os mercados onde trabalhei tinham muita falta de recursos comparado com o RS me obrigando a encontrar alternativas mais baratas ou acessíveis para atingir os objetivos usando isso até hoje, mesmo tendo mais recursos.” (F)

Quando questionados sobre o seu futuro profissional a curto (2 anos) e médio (5 anos) prazo obtivemos respostas muito variadas. Dois gestores (B e G) foram peremptórios ao afirmar que desejam regressar à sua terra natal nesse período exercendo uma função na empresa ou mesmo seguindo num projeto pessoal fora dela tendo deixado claro que essa decisão se prende ao fato de não conseguirem mais ficar longe dos seus familiares e de a empresa instigar a mobilidade. Como afirma Baumann (2008), pode facilmente ocorrer, e frequentemente ocorre, de as perdas excederem os ganhos e de a capacidade da renda ampliada para gerar felicidade ser superada pela infelicidade causada pela redução de acesso aos bens “que o dinheiro não pode comprar”.

“No momento enxergo-me na companhia crescendo profissionalmente e atingindo uma posição de gerência no meu estado... A longo prazo vejo-me fora da empresa, num outro desafio, pelo fato de querer voltar para o meu estado e a empresa valorizar muito a mobilidade e ela instigar isso. Chega um momento que se você não tiver mobilidade começa a impactar outras pessoas e eu não quero mais continuar me mudando... Já paguei o meu pedágio me mudando por duas vezes e hoje, se pudesse escolher, gostaria de um cargo no meu estado mas não gostaria de ficar muito tempo no mesmo cargo nem a empresa veria isso com bons olhos... No passado já tive vontade de atingir altos cargos na companhia com mobilidade ilimitada mas hoje não tenho mais esse desejo pois a minha prioridade hoje é constituir uma

família... Quero continuar a trabalhar num cargo importante mas teria de me preservar para cuidar da família...” (B)

Todos os outros entrevistados possuem expectativas de seguir carreira na empresa demonstrando estar cientes de que essa decisão passará, muito provavelmente, por mais mudanças geográficas. Questionados sobre essa possibilidade todos afirmaram que a mudança seria olhada sempre com mais critério do que na primeira vez que a oportunidade surgiu. O maior fator impeditivo para essa mudança está associado à família... Os dois entrevistados que já possuem filhos (C e) colocaram o bem estar da família em primeiro lugar numa possível mudança sendo que os outros três afirmaram que só recusariam a mobilidade se a mudança fosse para um local que dificultasse a visita aos familiares.

“(...) se a vaga fosse para um lugar muito distante e eu tivesse que ir sozinha provavelmente eu não aceitaria... Se for uma posição que me impeça de ver a família com facilidade e frequência não aceitaria...” (A)

“Só se o convite fosse para uma região ou país subdesenvolvido ou em guerra que não proporcionasse conforto à minha família. Procuo mudanças que me beneficiem em termos de carreira mas que também proporcionem experiências válidas à minha família.” (G)

Foi curioso verificar que todos os entrevistados, quando questionados se estariam arrependidos de alguma mobilidade funcional ou geográfica se mostraram felizes pelas experiências que passaram afirmando que fariam tudo de novo pois os prós (desenvolvimento pessoal e profissional) eram superiores aos contras (distanciamento dos familiares). Tal como Baumann (2007) afirma, nos tempos líquidos, a virtude que se proclama servir melhor aos interesses do indivíduo não é a *conformidade* às regras (as quais, em todo caso, são poucas e contraditórias), mas a *flexibilidade*: a prontidão em mudar repentinamente de táticas e de estilo, abandonar compromissos e lealdades sem arrependimento - e buscar oportunidades mais de acordo com sua disponibilidade atual do que com as próprias preferências.

Ferramenta de avaliação por competências

A ferramenta de avaliação por competências utilizada pela companhia onde o estudo ocorreu é utilizada para gerir a carreira de, praticamente, todos os funcionários da organização (apenas níveis totalmente operacionais não são avaliados através desta ferramenta). Esta avaliação tem duas etapas: avaliação do meio do ano e avaliação final. Na primeira etapa os gestores discutem com os seus subordinados como foi a performance no primeiro semestre destacando os pontos positivos que devem continuar e os negativos que precisam de melhoria acompanhados de uma orientação para que o subordinado possa desenvolver, até à avaliação do final do ano, o que não está indo bem.

No final do ano os gestores reúnem todas as evidências relacionadas à performance dos seus subordinados dividindo-as em nove competências previamente definidas pela ferramenta (e idênticas, mas com diferentes pesos, para todas as funções da companhia). Posteriormente, são feitas reuniões (denominada de *calibration*) onde se compararão as evidências de cada competência entre funcionários do mesmo nível de forma a que os

gestores atribuam a nota final que irá refletir a avaliação dos subordinados a esses gestores. Por filial ocorrem duas reuniões separadas nos seguintes grupos:

- Avaliação dos subordinados que respondem diretamente ao Grupo 1 do estudo: nesta reunião participam não só os gestores pertencentes ao Grupo 1 mas também os gestores do Grupo 2 aos quais os subordinados avaliados respondem indiretamente;
- Avaliação dos subordinados que respondem diretamente ao Grupo 2 do estudo: nesta reunião participam apenas os gestores pertencentes ao Grupo 2 aos quais os gestores do Grupo 1 respondem diretamente;

A avaliação dos gestores do Grupo 2 é realizada a nível nacional em reuniões do mesmo formato mas na qual participam os gestores aos quais o Grupo 2 responde diretamente.

A nota final atribuída ao funcionário irá definir qual a performance que este teve no ano impactando não só num possível próximo passo na carreira mas, também, em termos financeiros, pois tem relação direta com o percentual de aumento de salário e de participação nos lucros da empresa. As notas seguem o seguinte formato:

- Nota 1 – A melhorar: Em comparação com os outros funcionários da mesma região e área de atuação verificou-se que o funcionário teve uma performance abaixo do esperado;
- Nota 2 – Ótimo: Em comparação com os outros funcionários da mesma região e área de atuação verificou-se que o funcionário atingiu o que se pretendia em grande parte das competências avaliadas;
- Nota 3 – Excepcional: Em comparação com os outros funcionários da mesma região e área de atuação verificou-se que o funcionário excedeu o que se pretendia em grande parte das competências avaliadas;

Vale ressaltar que existe um percentual máximo e mínimo para cada uma das notas no que se refere à avaliação dos funcionários do mesmo nível hierárquico. Esse percentual é denominado de “curva de avaliação” e varia de ano para ano dependendo da performance da área a que os funcionários avaliados pertencem durante o ano em avaliação.

A partir dessa avaliação e da análise aprofundada das evidências discutidas para o funcionário, o gestor fornece um *feedback* estruturado para o seu subordinado e ambos decidirão, caso haja necessidade, um plano de desenvolvimento de alguma das competências que será acompanhado por um período determinado por ambos.

O funcionário avaliado, depois de receber o *feedback* e o plano de desenvolvimento tem de inserir essas informações no sistema alimentando a ferramenta por competências de forma a que fique registrado e formalizado. Para além dessas informações, outros dados são solicitados pela ferramenta:

- Quais os maiores feitos, aprendizados ou experiências que o funcionário atingiu, realizou ou passou durante a sua carreira na empresa;

- Quais os objetivos profissionais que o funcionário deseja atingir em 2 anos e em 5 anos numa perspectiva de curto e médio prazo;
- Qual a disponibilidade para uma mudança geográfica havendo a possibilidade de limitar essa mudança por região;

Quando o subordinado termina de inserir todas as informações acima mencionadas o seu gestor irá inserir a sua avaliação geral do funcionário tendo a opção de indicá-lo, através de fortes evidências apresentadas, como um talento dentro da organização.

Todas estas informações são essenciais para qualquer movimentação dentro da estrutura da empresa pois, junto com a avaliação das competências, se saberá qual o caminho que o funcionário deseja seguir dentro da organização, se está apto ou em que fase de desenvolvimento se encontra e se possui alguma limitação para atingir esse cargo de forma a tornar o processo de movimentações mais ágil e eficaz.

Ao solicitarmos uma opinião sobre esta ferramenta obtivemos, na maioria das vezes, retornos favoráveis mas sempre com algumas ressalvas.

Todos os entrevistados consideraram a ferramenta muito completa e abrangente no sentido de avaliar os funcionários através de evidências em 9 competências distintas como no de abordar temas como a mobilidade funcional e geográfica a médio e longo prazo.

Quatro gestores do grupo 1 (A, B, E, F) compartilharam da opinião de que a ferramenta teve um papel essencial na construção das suas carreiras como demonstrado nas seguintes afirmações:

“Eu acho que é uma ferramenta bem completa onde diferentes variáveis são avaliadas tendo uma noção da nossa performance como um todo. Nas minhas avaliações pude colocar quais as posições que desejava para próximo passo e se tinha mobilidade e, até agora, essa ferramenta ajudou-me a construir a minha carreira pois a empresa ficou a par dos meus desejos. Conseguimos alcançar aquilo que desejamos através dessa ferramenta.” (A)

“Considero que a ferramenta, se utilizada da melhor forma, é uma das melhores ferramentas de gestão pois é a oportunidade de o trabalhador ter uma percepção geral sobre o seu trabalho e os seus próximos passos na carreira. Tudo o que aconteceu na minha carreira se deve muito a essa ferramenta pois tudo foi definido e discutido através dessa ferramenta. O fato de ter ido para área comercial, de me ter movimentado geograficamente, foi alinhado através da ferramenta. Tive também a sorte de contar com bons gestores que souberam usar bem essa ferramenta, que me deram um norte sobre a minha carreira acabando por me facilitar o atingimento dos meus objetivos.” (E)

Apesar destas opiniões favoráveis todos os entrevistados afirmaram que esta ferramenta precisa de ser “bem usada” por parte dos envolvidos (gestor e subordinado) para garantir que se atinja um de seus principais objetivos: uma avaliação justa. Uma das falhas mencionadas por cinco gestores (B, C, D, E, F) está relacionada à dependência da ferramenta do gestor que avalia o subordinado...

“Eu gosto da ferramenta mas ela só é eficaz se o gestor e o colaborador entenderem os objetivos da ferramenta. Querendo ou não é o gestor que está no dia a dia e é o colaborador quem vai dar o foco na ferramenta sendo que o gestor tem de alimentar a ferramenta. O fator humano é imprescindível para que a ferramenta funcione sendo que é aí que surgem as falhas dela, o lado subjetivo. Se for bem usada esta ferramenta é muito boa mas, caso contrário, não será tão útil.” (D)

...havendo quem duvide da influência do *calibration* nessa avaliação como demonstra as afirmações de dois gestores:

“O que me desestimula nessa ferramenta é o fato de a avaliação ser unicamente do teu gestor não acreditando que outras pessoas possam influenciar nessa avaliação tornando-a injusta. O teu gestor vai vender para o grupo a forma como ele te enxerga definindo assim por si só a tua avaliação.” (B)

“Gosto da ferramenta mas, infelizmente, ainda sofre muita influência do gestor... O gestor praticamente define a tua avaliação... Se ele te quiser dar a nota máxima ele vai relevar os teus pontos positivos mas, caso ele te queira avaliar com uma nota intermediária, por muito que tenhas tido um ano recheado de coisas relevantes, ele vai agarrar-se às evidências menos boas...” (C)

Dois gestores (B e C) levaram a crítica um pouco mais longe revelando que se consideraram injustiçados em algumas avaliações em função do poder do gestor na avaliação do subordinado:

”Dependendo dos gestores tens bons feedbacks... Já tive feedbacks de uma nota máxima que me senti um funcionário ruim e o contrário também já me ocorreu... Tive gestores que exploraram muito bem a ferramenta e de fato ela funcionou muito bem mas, quando ela é mal trabalhada os resultados não são bons...”

“(...) senti que em anos em que atingi resultados acima da média o meu gestor decidiu não me dar a nota máxima... Se o gestor te quiser dar uma nota muito boa ele dá, caso contrário, não.”

Outra crítica à ferramenta está relacionada à avaliação de subordinados que têm de ser avaliados em comparação com os seus pares de diferentes unidades (essa avaliação ocorre em níveis de gestão 2 ou superior):

“A parte negativa da ferramenta, a meu ver, é o *calibration*... O modelo em que o *calibration* é feito hoje acaba por distorcer a ferramenta... Quando o *calibration* é feito a nível regional ainda não é tão ruim pois toda a gente conhece quem está a ser avaliado... Quando é feito a nível nacional, a nível de gerência, fica subjetivo pois ninguém acompanha o dia a dia dos gerentes de cada regional acabando por haver muita vaidade pois cada um acaba defendendo a sua equipa, o que é uma hipocrisia... Na minha opinião o *calibration* deveria ser feito dentro da própria equipa pelo gestor dessa equipa porque no momento que se calibra os funcionários de uma regional com o de outras fica mais complicado... Como é que alguém de outra regional vai questionar os argumentos que um gerente apresenta sobre o seu funcionário?” (G)

O mesmo gestor levanta um outro ponto desfavorável da ferramenta:

“Existe um outro problema... A tal da curva de avaliação... Acho que se não existisse as avaliações seriam muito mais naturais e justas... A partir do momento que os gestores sabem que alguém obrigatoriamente tem de ter uma avaliação negativa vai fazer de tudo para que tal não aconteça... Caso a avaliação fosse dentro do setor o impacto da curva já não seria tão negativo pois o gestor sabe qual a avaliação dos seus próprios funcionários podendo calibrar de forma mais justa... O problema é que muitos gestores usam essas falhas nos *calibration* para melhorar as notas dos seus subordinados pois é difícil rebater alguns fatos apresentados de pessoas que nós não acompanhamos...”

Apesar de a ferramenta, segundo os entrevistados, ainda apresentar pontos a desenvolver a evolução desta ao longo dos últimos anos foi mencionada por dois gestores que a acompanharam desde a sua criação:

“Sim... Quando essa ferramenta começou a ser usada o meu gestor da altura, no final do ano, reajustou todos os objetivos de forma a que todos os vendedores atingissem o mesmo percentual de resultado sendo que, ao longo do ano, eu tinha atingido 110% da minha meta e os meus colegas abaixo de 100%. Mas esse foi o único caso que a ferramenta não foi bem usada pois a empresa foi evoluindo junto com ela sendo, hoje, muito mais completa, havendo mais questionamentos e maior participação de todos os níveis hierárquicos da empresa impossibilitando que situações como essa aconteçam.” (E)

“É uma ferramenta que a própria empresa vem desenvolvendo e aprendendo a trabalhar. Quando entrei na empresa ela era constituída apenas por um papel que servia apenas para cumprir um processo de avaliação básico apenas para cumprir calendário. Nos últimos 5 anos viu-se uma evolução sendo que hoje a própria avaliação do meio do ano é obrigatória, fazemos um *calibration* com evidências mais consistentes de cada colaborador.” (D)

4 Considerações finais

Olhando para as vidas dos gestores da multinacional que serviu de base para este estudo podemos verificar que estes se deparam com muitos dos dilemas da sociedade líquido moderna.

Na ausência de orientações claras, pode-se presumir que uma sucessão de tentativas e erros, embora notória por seus riscos e armadilhas, é a segunda melhor opção. Apenas para ficar onde está e manter-se no lugar que alcançou, você precisa correr, e correr, e correr. Você é pressionado e persuadido e instigado e estimulado a se manter em movimento, ou então... Do contrário será ultrapassado e deixado para trás (BAUMAN, 2008). Perante essa importância de não ficarem para trás na carreira e levando em conta o perfil mais ambicioso de um profissional que deseja seguir carreira numa grande empresa, a necessidade de a empresa movimentar os seus funcionários de forma a preencher cargos em diferentes áreas funcionais e geográficas acaba criando um desafio maior para os envolvidos. Confrontado com essa situação o funcionário, num primeiro momento, encara o desafio pelo lado

profissional sendo que, assim que assume a nova posição, se vê perante dois grandes obstáculos: a adaptação a uma nova função e a uma nova realidade pessoal. O primeiro já é esperado pois trata-se de um mais um passo no crescimento que se ambiciona não tendo, por isso, um impacto tão grande no profissional ao contrário do segundo.... A mudança geográfica acaba por levar o profissional a uma nova realidade no que se refere ao relacionamento com os familiares e à adaptação a uma nova cultura. Os profissionais que se mudaram com os seus conjugues tiveram de lidar com a abdicação por parte destes da carreira profissional mas contaram com o seu apoio para não se sentirem sozinhos. Aqueles que se deslocaram sozinhos acabaram por sofrer mais pessoalmente pois não tinham o apoio de conhecidos em momentos mais difíceis acabando por focar mais no trabalho levando, inclusive, alguma carga para os seus lares para driblar a sensação de isolamento.

Apesar de todas as dificuldades enfrentadas pelos entrevistados no que se refere às mudanças geográficas e funcionais, todos consideraram essas mudanças positivas e com grandes aprendizados tanto profissionais como pessoais. De qualquer das formas, quando confrontados com a possibilidade de uma nova mudança, um dos sete entrevistados não teria interesse (G) e os outros seis aceitariam com algumas ressalvas todas relacionadas à questão geográfica pelo impacto que isso teria no relacionamento com os familiares. Todos os entrevistados demonstraram ter consciência de que, conforme afirma Baumann (2007), as chances mais amplas de vitória pertencem às pessoas (...) para as quais o espaço pouco significa e a distância não é problema. Pessoas que se consideram em casa em muitos lugares, mas em nenhum deles em particular.

Nesses dilemas surge um ator com um papel importante: a ferramenta de avaliação por competências usadas pela empresa. Esta ferramenta tem o mérito de englobar várias vertentes não apenas servindo para avaliar os funcionários mas, também, para ajuda-los a definir os próximos passos da carreira. Foi verificado que, de fato, essa tarefa é conseguida pois todos os gestores sentiram que os passos que deram foram previamente definidos com o auxílio da ferramenta. Infelizmente, e apesar da significativa evolução da sua utilização por parte da empresa e de seus funcionários, ainda existem algumas falhas no processo pela grande influência dos gestores na condução do processo que podem levar ao aceleração ou atraso na evolução e atingimento dos próximos passos da carreira do avaliado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARTHUR, Michael; ROUSSEAU, Denise. **The Boundaryless Career: A new employment principle for a new organizational era.** Oxford: Oxford University, 2001.
- BAUMANN, Zygmunt. **Modernidade Líquida.** Jorge Zahar Editor, 2001.
- BAUMANN, Zygmunt. **Vida em fragmentos.** Jorge Zahar Editor, 2011.
- BAUMANN, Zygmunt. **A arte da vida.** Jorge Zahar Editor, 2009.

- BAUMANN, Zygmunt. **Amor Líquido: Sobre a fragilidade dos laços humanos.** Jorge Zahar Editor, 2004.
- BAUMANN, Zygmunt. **Globalização: As consequências humanas.** Jorge Zahar Editor, 1999.
- BAUMANN, Zygmunt. **Medo Líquido.** Jorge Zahar Editor, 2008.
- BAUMANN, Zygmunt. **Tempos Líquidos.** Jorge Zahar Editor, 2007.
- BAUMANN, Zygmunt. **Vida Líquida.** Jorge Zahar Editor, 2007.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais.** Em Tese, Revista eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, Vol. 2 nº 1 (3), Janeiro-Julho/2005, p.68-80.
- CHUDZIKOWSKI, K. **Career transitions and career success in the 'new' career era,** Journal of Vocational Behavior, 2011
- GIDDENS, Anthony. **Modernidade e Identidade.** Jorge Zahar Editor, 2002.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, nº3, p. 20-29, Mai-Jun, 1995.
- GONÇALVES, C. M., & COIMBRA, J. L. **Significados construídos em torno da experiência Profissional/Trabalho.** IV Congresso Internacional de Formação Norte de Portugal/Galiza: "Integração das Políticas e Sistemas de Educação e Formação - Perspectivas e Desafios". (pp. 353-366). Porto, 2003.
- KILIMNIK, Z. M., CASTILHO, I. V., & SANT'ANNA, A. S. **Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências.** Comportamento Organizacional e Gestão, 12(2), 257-280, 2006.
- LOMBARDO, Michael M. WEICHINGER, Robert W. **FYI: For Your Improvement: A Guide for Development and Coaching (Fourth edition),** Lominger Lt. Inc., 2004.
- MARTINS, H. T. **Gerenciamento da carreira proteana: contribuições para práticas contemporâneas de gestão de pessoas.** In M. Balassiano, & I. S. Costa (Orgs.). Gestão de carreiras dilemas e perspectivas (pp. 81-93). São Paulo: Editora Atlas S. A, 2006.
- MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade,** Petrópolis: Vozes, 2001
- OLTRAMARI, Andrea; LORENZATO, Silvana. **Dilemas da Carreira Sem Fronteira: Um estudo de caso com gerentes bancários.** Revista Recape: Carreiras e Pessoas, 2012.
- OLTRAMARI, Andrea. **Dilemas relativos à carreira no contexto do trabalho imaterial bancário e suas repercussões às relações familiares.** Tese de Doutorado apresentada ao

Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

ROCHA, Décio; DAHER, Maria; SANT'ANNA, Vera. **A entrevista em situação de pesquisa acadêmica: Reflexões numa perspectiva discursiva**. UERJ, 2004.

SULLIVAN, S. **The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda**. Journal of Management, 25(3), 457-484, 1999

WALSH, K., & GORDON, J. **Creating individual work identity**. Human Resource Management Review, 18, 46-61, 2008