

# AUTO GESTÃO DA CARREIRA



Uma nova abordagem  
da vida profissional

EDUARDO RIENZO NAJJAR

*"Assim como o negociante cauteloso evita empregar todo o seu capital num só negócio, também a sabedoria popular nos aconselha a não buscar a totalidade da nossa satisfação numa só aspiração."  
Sigmund Freud*

Os especialistas em relações do trabalho vêm assistindo, nos últimos tempos, a uma avalanche positiva de notícias, conselhos, artigos, textos e livros dirigidos diretamente aos responsáveis pelo gerenciamento e operacionalização de organizações, estruturas, projetos, pesquisas, processos, nas diversas áreas do conhecimento humano.

O conteúdo destes materiais comporta-se como importante ponto de reflexão cujo fundamento básico pode ser expresso como:

Tome a responsabilidade da condução de seu projeto profissional em suas mãos e prepare-se para enfrentar com sucesso os desafios que os renovados paradigmas da gestão empresarial apresentam ao mercado a intervalos de tempo cada vez mais curtos...

Uma visão desta realidade pode ser observada em um projeto que realizei em 1996 ao entrevistar em quatro países europeus - Alemanha, Espanha, Holanda e Inglaterra - 87 profissionais dos mais diversos campos de trabalho: arquitetos, agrônomos, cibernetas, engenheiros, psicólogos, policiais, dentistas, terapeutas, tecnólogos, consultores e especialistas em diversas áreas da gestão de empresas de médio e grande portes. Verifiquei que 92% deles compunham seu portfólio periódico de trabalhos com mais de uma colocação profissional ao mesmo tempo, desenvolvendo projetos em diferentes empresas e atividades complementares em seus home-office/consultórios. Um exemplo é Geertz, alemão, 35 anos, especialista em finanças: dos três cartões de visita que apresentou-me durante a entrevista dois referiam-se aos "cargos" que ocupava na área financeira de duas empresas e o terceiro a sua atividade como consultor para pequenos empreendimentos, negócio localizado em seu home-office.

Paralelamente, ao analisar o livro escrito por dois consultores e pesquisado-

*"A autogestão do caminho profissional deve ser realizada para atender ao desafio do mercado de trabalho do futuro."*

res americanos, Pasternack e Viscio (\*), pode-se verificar que o texto defende a necessidade de enxugamento das estruturas em muitas organizações para que consigam garantir sua sobrevivência e perpetuação no mercado. Fica claramente demonstrada a necessidade do estabelecimento de um novo patamar de parceria entre as organizações e seus funcionários, principalmente os que ocupam posições executivas e técnicos de alta qualificação. Assim como verificado na pesquisa citada anteriormente, reforçam a posição de uma relação capital-trabalho baseada no trabalho por projetos (trabalhador de portfólio como pode ser lido, ao final do artigo nas palavras de Stephen Covey) em períodos parciais e predeterminados de tempo em cada organização-cliente.

Demonstram que o desafio destes profissionais e com sua manutenção ativa diante do mercado de trabalho por meio de inúmeras ações como, por exemplo, requalificação constante, gestão proativa de seu network, busca de parcerias na abertura de novos projetos, análise prospectiva de mercado, administração de sua imagem enquanto detentores de competências diferenciadas.

Para as organizações permanece o desafio da modernização do pensamento, a ação inovadora na relação capital-trabalho, a renovação de suas crenças por meio de medidas que fortaleçam sua relação com o futuro dos profissionais.

O que nos leva a discussão do quão importante é, e será, a autogestão do caminho profissional, realizada para aten-

der ao desafio do mercado de trabalho do futuro e aos novos níveis de turbulência que estão e continuarão ocorrendo crescentemente.

O trabalho sobre os fatores que formarão novos hábitos do comportamento business oriented na carreira é tão fundamental que alguns dos mais reconhecidos experts da gestão de negócios tem investido seu tempo debruçando-se sobre o assunto (conforme quadro ao final do texto).

O trabalho com técnicos e executivos em processo de reposicionamento/reorientação de suas carreiras tem nos mostrado que os fatores geradores de respostas mais eficazes são os que seguem descritos, merecendo reflexão e consideração por parte de todos os profissionais.

### Aumento da expectativa de vida das pessoas

Especula-se que, no Brasil, a expectativa de vida já esteja na casa dos 70 anos, hoje, com simulações demonstrando um contínuo crescimento desse patamar graças a melhoria dos processos de saúde, da eficácia dos medicamentos e ao conceito de medicina preventiva. Portanto, ao se defrontar com um cenário de 10, 20, 30 anos de trabalho, e razoável que nos empenhemos no desenvolvimento de um plano que venha a sustentar uma relação de custo-benefício positivo.

### Autoconhecimento

Séculos atrás a entrada do templo do Oráculo de Delfos, na Grécia, o "Conhece-te a Ti Mesmo" saudava os que ali chegavam lembrando-os da importância do olhar interior na senda da vida. Ha alguns anos, Howard Gardner destacou como um dos oito tipos de inteligência que demonstrou existir em seus estudos na Universidade de Harvard a Inteligência Intrapessoal - isto é, a capacidade que algumas pessoas possuem de mergulhar em seu autoconhecimento. Devemos ad-

(\*) PASTERNAK Bruce A; VISCIO, Albert J., *The centerless corporation*, Simon & Schuster, 1998

mitir que muitas pessoas são uma incógnita para si mesmas no conhecimento de seus pontos fortes (pessoais e profissionais) e zonas em que deveriam obter melhorias: habilidades, competências fundamentais, facilidade para o trabalho com pessoas, com informações, desempenho sob pressão são dados importantes que devemos obter sobre nós mesmos. Conhecendo as ferramentas que possuímos (e as que devemos obter) para vencer os obstáculos do caminho aumentam as chances do sucesso. O contrário também é válido.

### Perfil empreendedor

Já é chegado o momento preconizado por Peter Drucker quando afirmou que "no futuro seremos todos líderes e os líderes serão líderes de líderes". Saber empreender passa a ser uma qualidade não mais questionada no perfil profissional. Sua ausência, sim, passa a ser causa de desconforto. O que dizer, então, de sua aplicabilidade em um dos mais importantes meios que possuímos para levar nosso caminho profissional a um lugar que nos satisfaça.

### Foco

A falta de foco do grande projeto de que fala Tom Peters, do sonho que dirige os grandes empreendimentos, torna o caminho profissional uma rodovia sem asfalto trafegável, com uma série de desvios de rota que atrasam a chegada ao objetivo, quando não a impossibilitam. Possuir um rumo geral único (*big picture*), para o caminho profissional nos próximos dez anos, enriquecido por frações ideais complementares de direções enriquece o metabolismo do plano de conquista do lugar definido. Pude obter mais uma constatação deste fato ouvindo a narração da empreitada do Caminho de Santiago de Compostela, empreendida por Herbert Steinberg. Se não existisse o objetivo maior anteriormente fixado, ao invés de ter sido enriquecida por ca-

*"Geertz, alemão, especialista em finanças, 35 anos, ocupa dois 'cargos' na área financeira de duas empresas e também tem uma atividade como consultor para pequenos empreendimentos, negócio localizado em seu home-office."*

minhadas complementares a povoados vizinhos, poderia ter sido prejudicada por desvios fatais da rota principal. (\*)

### Posicionamento da carreira

Conhecer e analisar criticamente o histórico da própria carreira, em que ponto exato encontra-se (início, desenvolvimento, maturidade, segunda carreira, terceira carreira), traçando indicadores comparativos de desempenho por projeto já realizado, oferece a possibilidade de mais um

*"A falta de foco no grande projeto, do sonho que dirige os grandes empreendimentos, torna o caminho profissional uma rodovia sem asfalto trafegável, com uma série de desvios de rota que atrasam a chegada ao objetivo, quando não a impossibilitam."*

ponto de referência na tomada de consciência do projeto profissional.

### Marca/imagem profissional

Reconhecer a marca que vem sendo impressa ao caminho profissional, buscando feedback constante e qualificado, fortalece a relação da pessoa com sua profissão e possibilita o planejamento de manobras de médio/longo prazo caso seja necessária a modificação profunda da marca que o mercado reconhece no profissional.

### Venda da marca / abordagem do mercado

Realizar um diagnóstico do ambiente empresarial atual e suas tendências apoia o desenho dos cenários profissionais para curto, médio e longo prazos.

### Definição das estratégias de requalificação

Pesquisar e definir os passos para o contato constante com fontes de atualização e complementação de conhecimentos.

### Network

"Last but not least" montar, analisar e manter a rede de contatos pessoais e empresariais como termômetro da qualidade e atualidade das possibilidades de comunicação com o mercado de trabalho.

As peças estão colocadas sobre o tabuleiro e o nome do jogo e adaptação e performance superior. Os recursos para traçar as estratégias de ação existem em proporções cada vez maiores. Apenas alguns pontos foram citados.

Cabe a cada profissional a decisão de reconhecer as novas trilhas sinuosas, mas efetivas, na nova cartografia empresarial, que vêm tomando o lugar dos antigos e confortáveis caminhos profissionais tragados pelas organizações e mercados.

Análise, reflexão e ação constituem os novos passos.

(\*) Aqui presto uma homenagem a este profissional que, seguindo sua intuição e aplicando suas competências no planejamento de um empreendimento inicialmente solitário, gera alternativas para sua nova carreira e para novos empreendimentos.

A seguir, alguns trechos destacados do depoimento de especialistas em gestão de empresas sobre o tema gestão de carreiras:

#### Peter Drucker

"...O novo profissional deverá colocar-se no lugar em que puder dar maiores contribuições à sociedade, conhecendo suas forças. Para isto, deve utilizar a *análise de feedback* como estratégia para alcançar tal patamar de performance. Sempre que for tomar um rumo de ação, escreva o que espera que aconteça e, algum tempo depois, compare o resultado real com o previsto. A *análise de feedback* concentra o profissional em suas forças; coloca-o no lugar em que seus pontos fortes possam produzir melhores resultados; demonstra em que pontos devem ser melhoradas suas habilidades; os *gaps* em seus conhecimentos; onde sua arrogância intelectual o está incapacitando. Mostra também o que não fazer: as áreas em que não temos talento e onde temos grandes chances de apresentar uma performance medíocre.

Lembre-se: ser brilhante não substitui o conhecimento e muitos profissionais tornam-se presas deste engano."

#### Richard Knowdell

"Nos dias de hoje, com tantas oportunidades e possibilidades disponíveis, preparar-se para o futuro é como usar para transporte um veículo para todo terreno. Com quatro rodas especiais você não precisa estar na estrada. Na verdade, não existem nem mesmo estradas para se ir a alguns dos melhores lugares profissionais, hoje... dessa forma, para planejar sua carreira tornou-se tão importante permanecer generalista quanto especialista. Indivíduos de sucesso serão aqueles com habilidades para fazer uma variedade de coisas enquanto se movem adiante.... Nós estamos acostumados com pais, professores e chefes dizendo o que e quando fazer as coisas. Agora, chefes inteligentes ou pais zelosos nos dizem: você mesmo define como fazer algo. Essa habilidade de mantermo-nos em desenvolvimento, enquanto olhamos o futuro, é muito importante."

#### Charles Handy

"...As empresas tendem a ter, em futuro breve, apenas metade dos funcionários no seu *núcleo duro*. Estes trabalharão o triplo de horas e ganharão o dobro do salário. Os outros 50% serão *profissionais de portfólio*, especialistas em determinadas áreas que vendem suas competências a várias organizações. No núcleo das empresas estará apenas uma elite profissional, sobretudo os mais jovens (salários mais baixos, mais disponíveis para uma carreira mais exigente em termos de carga horária). A maioria das pessoas, principalmente os que estiverem acima dos 40 / 50 anos de idade, trabalhará fora das organizações, por conta própria. Utilizarão sua experiência acumulada para um segundo fôlego em sua carreira e vida pessoal. Estas mudanças permitirão que as pessoas estruturarem suas carreiras em, pelo menos, dois ciclos de 25 anos: o primeiro como parte do núcleo das organizações e o segundo como *profissionais de portfólio*. Assim também será comum que as pessoas tenham três ou quatro carreiras diferentes ao longo de sua vida profissional. O desafio passa, então, a ser a busca de clientes e não de empregos."

#### Tom Peters

"...Bem-vindo à era dos grandes projetos! Se deseja ter o que fazer no futuro, precisa ser capaz de demonstrar, de maneira clara, precisa e convincente como pode agregar valor à organização, deixando um legado: por meio de um projeto. Projetos que se destacam são o futuro do trabalho porque mais de 90% dos cargos executivos estão, atualmente, ameaçados e passando por um processo de transformação que tornará quase impossível sua identificação ou os eliminará por completo. Para que se consiga navegar por esta nova estratégia (o trabalho por projeto) de forma eficaz ...esqueça dos programas de gerência participativa e participe de qualquer projeto voluntariamente, mesmo que ele seja ruim. Em algum lugar da organização alguém está desenvolvendo um projeto inovador; porque este alguém não pode ser você? Não permita que o projeto se torne monótono para você. Nesta abordagem do trabalho por projetos recrute seus colaboradores como se fosse um gerente-geral e invista como se fosse um capitalista ousado. "

*"As empresas tendem a ter, em futuro breve, apenas metade dos funcionários no seu núcleo duro. Estes trabalharão o triplo de horas e ganharão o dobro do salário (frase de Charles Handy)."*

#### Bibliografia

- HANDY Charles. *A Formula de Charles Handy*, *Revista Executive Digest*, Maio - 1999  
 HIPPPEAU, Eric. *The art of smart*, *Revista Fast Company* - July/August 1999  
 KNOWDELL, Richard L., *Building a Career Development Program*, Davies-Black Publishing, 1996  
 MANDELLI Pedro. *So conquista espaço quem tern credibilidade*, *Revista Voce S/A*, Agosto-1999  
 PASTERNAK, Bruce A; VISCIO, Albert J. *The centerless corporation*, Simon & Schuster, 1998  
 PETERS, Tom. *The circle of innovation*, California Partnership, 1997  
 SAI BABA, Sri Sathya. *Leadership - Education in Human Values*, Sri Sathya Sai Books and Publications Trust, Prashanthi Nilayam - India, 1992

**Eduardo Rienzo Najjar** - professor da ESPM, Fundação Dom Cabral, Instituto Maud de Tecnologia e Fundação Peirópolis; consultor em desenvolvimento empresarial e organizacional; especialista em planejamento e aconselhamento de carreira; socio-diretor da Transformmo - Educação e Desenvolvimento de Pessoas e Organizações; e co-autor do livro *Carreira e Marketing Pessoal - Da Teoria a Prática*