



ARTIGO DA SEMANA

CARREIRA & SUCESSÃO: UMA SIMBIOSE ESTRATÉGICA

LUIZ FRANCISCO BUENO: CONSULTOR ASSOCIADO.

ARTIGO DA SEMANA

CARREIRA & SUCESSÃO: UMA “SIMBIOSE” ESTRATÉGICA

O conceito de CARREIRA, palavra etimologicamente associada a “caminho”, em uma perspectiva mais clássica, seria a sequência de PROMOÇÕES decorrente do vínculo empregatício e uma “propriedade” da EMPRESA, que assumiria a responsável pela acessibilidade e desenvolvimento das COMPETÊNCIAS funcionais e atitudinais requeridas para essa progressão.

A partir dos anos 70 / 80, esse conceito clássico sofre uma ruptura.

O conceito da CARREIRA assume um conteúdo “generalista” e é reconhecido como fator chave na mediação entre os profissionais e as Organizações, ou seja, de uma forma bilateral, como afirma London, M. & Stumph, S. (1982) in *Managing Careers*, as CARREIRAS “são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados ao longo da vida profissional”.

Elas envolvem a série de estágios e ocorrências em termos de transições que, por sua vez, refletem as necessidades, motivos e aspirações individuais, bem como as expectativas e imposições da EMPRESA e da sociedade.

Tal revisão conceitual, que permanece, na sua essência, até hoje, faz com que a GESTÃO DE CARREIRAS nas organizações, busque um equilíbrio entre as expectativas dos profissionais e as necessidades da EMPRESA no que diz respeito aos seus objetivos estratégicos.

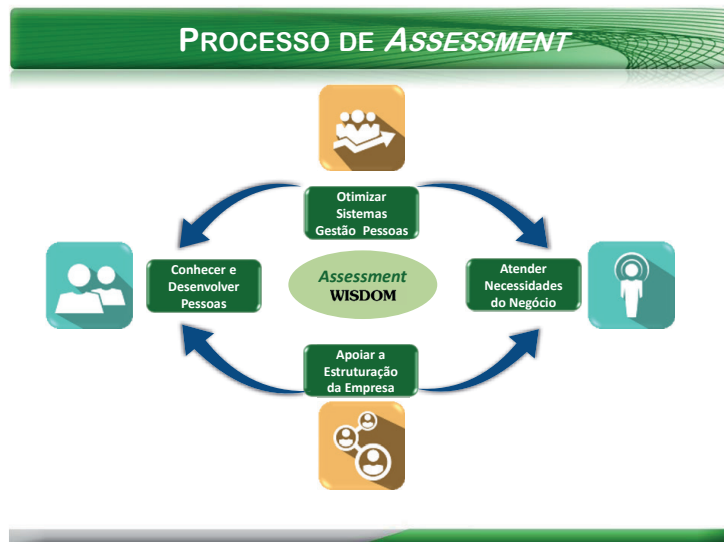
Assim sendo, a chamada carreira Proteana - como diz Joel Dutra em seu livro: “Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas”, pressupõe o profissional com autonomia, capacidade para se auto inventar, habilidade para se auto desenvolver e aprender, bem como para construir relações e redirecionar a sua carreira e a sua vida.

A união entre as necessidades pessoais e o sucesso psicológico, passa a nortear um novo paradigma, até certo ponto, dialético: CARREIRA com independência e, ao mesmo tempo, com dependência das empresas, o que gera um compartilhamento “simbiótico” e, um novo papel para os GESTORES, principalmente para os de RH, de atuarem como mediadores do processo e, além disso, em sintonia com a CULTURA organizacional!

Nesse sentido, entendemos o PROCESSO DE ASSESSMENT, como um dos pilares centrais para efetivar a estruturação tanto da CARREIRA COMPARTILHADA quanto do PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO.

Ele propiciará aos profissionais envolvidos, uma compreensão clara de seus pontos fortes e necessidades de desenvolvimento em relação aos desafios do negócio, além de estimulá-los a buscar o AUTOCONHECIMENTO e a plenitude de seus potenciais, ou seja, ele se mostrará um instrumento facilitador tanto do processo de PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO quanto do compromisso dos profissionais em termos de ENGAJAMENTO e RETENÇÃO.

A imagem a seguir resume o nosso entendimento:



Portanto, torna-se imperativo entender e trabalhar a questão da MOBILIDADE nas CARREIRAS, bem como a da integração sinérgica e, também, “simbiótica”, entre o PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO e os demais PROCESSOS e SUB SISTEMAS de RH!

Os sucessores para as posições ESPECIALISTAS e de LIDERANÇA nas EMPRESAS têm, como objetivo primordial, garantir a SUSTENTABILIDADE do negócio e prevenir riscos à sua continuidade. Tal afirmação, provavelmente, terá a total concordância dos leitores desse ARTIGO.

Entretanto, essa obviedade, repetida por 11 entre 10 executivos, GESTORES e consultores de RH, nem sempre consegue ser efetivada na prática! Este fato nos leva, então, à pergunta: Por que, com certa frequência, o PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO não se concretiza?

Entendemos que um efetivo PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO, demande a sintonia entre a ESTRATÉGIA do negócio, os resultados do assessment de ESPECIALISTAS e LÍDERES e um “blend” de PROCESSOS focados no desenvolvimento de COMPETÊNCIAS, reforçados por outros de *Coaching* e *Mentoring*.

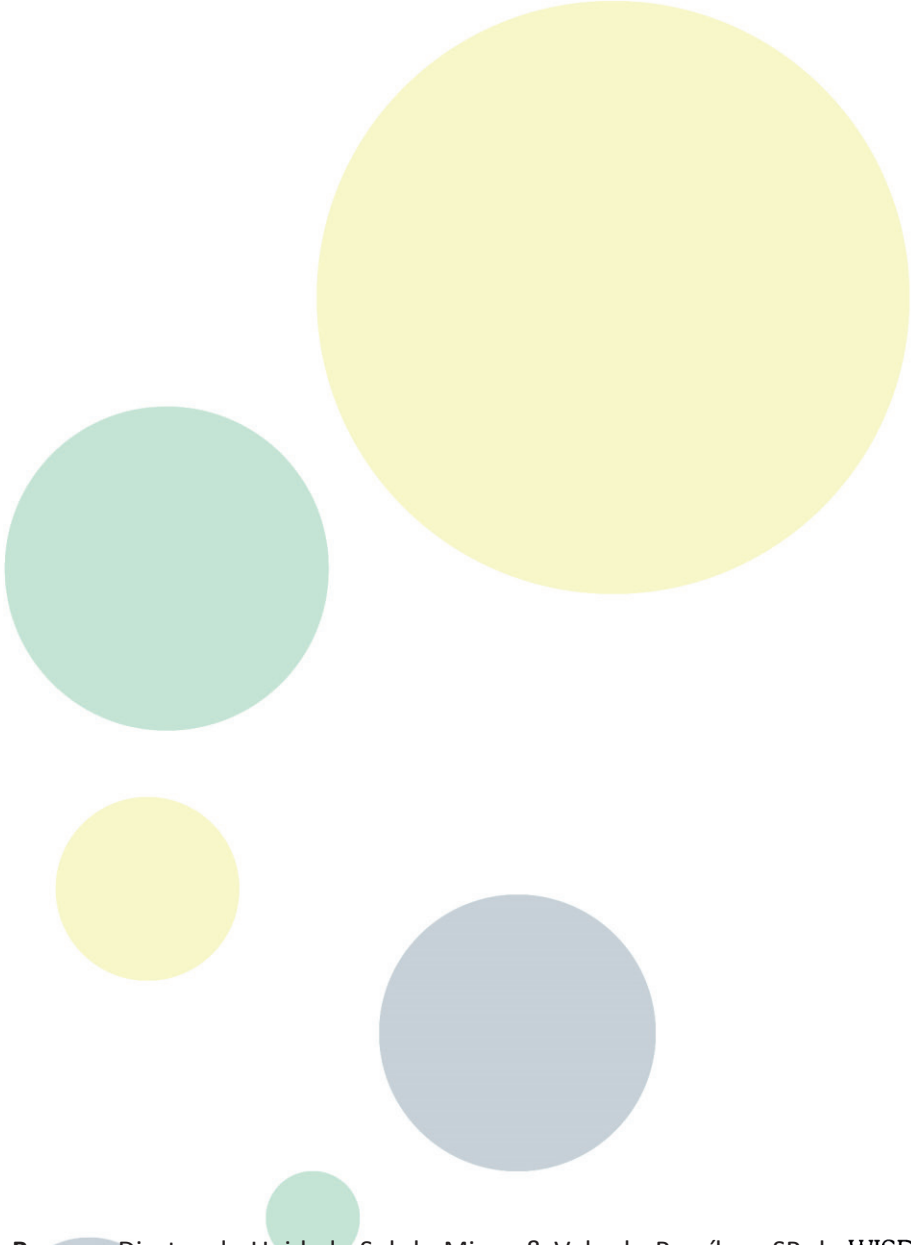
Um PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO, estruturado através de PROCESSOS e SISTEMAS, conforme acima indicado, com certeza, permitirá à EMPRESA, tanto SUPRIR as suas necessidades de profissionais em todos os níveis, áreas e posições críticas, de forma sistêmica e continuada, quanto ATENDER às expectativas individuais de CARREIRA de seus talentos humanos, sobretudo no que tange a ESPECIALISTAS e LÍDERES. A imagem a seguir apresenta uma síntese das etapas do PROCESSO:



Vale ressaltar que nem sempre as POSIÇÕES a serem preenchidas, irão coincidir com as expectativas da EQUIPE. Entretanto, a transparência e consistência do PROCESSO de PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO, deixará claro para todos, que as PESSOAS são as únicas responsáveis pelos destinos que queiram dar à suas vidas na EMPRESA ou, ainda, pelo caminho que decidam trilhar na direção de suas cidadanias profissionais.

Entendemos que a sequência de recomendações, abaixo elencadas, poderá contribuir para um debate estruturado sobre práticas e soluções efetivas envolvendo a GESTÃO DE CARREIRAS e o PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO na EMPRESA. Assim sendo, temos:

- 1) ***Mapear os Cargos Chave da Cadeia de Valor:*** Identificar quais são as POSIÇÕES nessas áreas que, em função tanto de seu IMPACTO NO NEGÓCIO quanto da VULNERABILIDADE NA SUBSTITUIÇÃO de seu ocupante, requerem um processo estruturado de SUCESSÃO para assegurar a continuidade do negócio.
- 2) ***Conceber Modelo de Competências para Gestores e Especialistas:*** Definir REFERENCIAL que permita identificar os detentores das características subjacentes daqueles que “fazem a diferença”, ou seja, que além de CULTURALMENTE alinhados, mostrem desempenho acima dos padrões médios de seus pares na EMPRESA.
- 3) ***Definir as Linhas de Sucessão:*** Identificar os caminhos alternativos para uma adequada preparação de SUCESSORES para o conjunto de POSIÇÕES mais críticas e/ou estratégicas da EMPRESA, com base em sua estrutura organizacional.
- 4) ***Estruturar Plano de Sucessão:*** Conceber PROCESSO estruturado que permita mapear as demandas, planejar e oportunamente preparar LÍDERES, POTENCIAIS LÍDERES e ESPECIALISTAS, culturalmente alinhados, que assegurem a sustentabilidade e expansão da EMPRESA ao longo do tempo.
- 5) ***Mapear os Talentos da Organização:*** Conhecer o PERFIL COMPORTAMENTAL, individual e coletivo, das LIDERANÇAS e dos ESPECIALISTAS envolvidos no PROCESSO DE ASSESSMENT, em relação tanto ao MODELO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS quanto aos demais INSTRUMENTOS que nele são utilizados.
- 6) ***Conhecer Expectativas Individuais de Carreira:*** Levantar, junto aos LÍDERES, POTENCIAIS LÍDERES e ESPECIALISTAS envolvidos nesse PROCESSO, quais são seus interesses e objetivos no que tange à continuidade de suas CARREIRAS na EMPRESA.
- 7) ***Estimular Desenvolvimento Profissional:*** Incentivar os participantes do PROCESSO DE ASSESSMENT para, a partir de seu autoconhecimento, buscarem o desenvolvimento de competências pessoais e interpessoais que lhes permitam ampliar a sua eficiência e melhor atender aos DESAFIOS DO NEGÓCIO.
- 8) ***Viabilizar Gestão Pró Ativa de RH:*** Identificar a carência de LÍDERES, POTENCIAIS LÍDERES e ESPECIALISTAS, em médio e longo prazo, visando a, oportunamente, promover a educação, capacitação, aproveitamento e consequente retenção de POTENCIAIS SUCESSORES e, dessa forma, minimizar o custo e o TEMPO DE ACULTURAÇÃO de novos entrantes.
- 9) ***Gerir Informações:*** Monitorar informações críticas para a sustentabilidade da EMPRESA ao longo do tempo, pois são as PESSOAS que a fazem ter ou não SUCESSO.
- 10) ***Tomar Decisões:*** Apoiar a ALTA DIREÇÃO na definição das prioridades de DESENVOLVIMENTO HUMANO e de CAPACITAÇÃO TÉCNICA / TECNOLÓGICA, bem como na elaboração de um PLANO DE AÇÃO sintonizado com as ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO da EMPRESA.



Luiz Francisco Bueno - Diretor da Unidade Sul de Minas & Vale do Paraíba - SP da WISDOM. Psicólogo - USP, Mestre em Engenharia de Produção - UFSC, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, atuou como executivo de RH em organizações de grande porte com destacado posicionamento em seus segmentos. Professor de MBA e Pós Graduação.

PALAVRAS CHAVE: carreira, assessment, alinhamento cultural, cargos chave, cultura, competências, competências comportamentais, competências diferenciadoras, líder, lideranças, linhas de sucessão, planejamento de sucessão, planejamento da sucessão, reposição de cargos chave, valores.