

CARREIRA EM Y: APLICAÇÃO DA METODOLOGIA EM UM CENTRO TECNOLÓGICO – DESTAQUE AO EIXO TÉCNICO

Y-CAREER: APPLICATION OF THE METHODOLOGY IN A
TECHNOLOGICAL CENTER HIGHLIGHTING THE TECHNICAL
LINE

Barbara Regina Lopes Costa*
Lucília Grandó**

* Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS. Publicitária e professora de Comunicação e Marketing na graduação e na pós-graduação da FAESB – Faculdade de Ensino Superior Santa Bárbara e no Centro Universitário da FEI.
✉ babhy@terra.com.br

Resumo

Empresas que prezam pela inovação investem sistematicamente em infraestrutura física, prezando pelo alto desempenho tecnológico, e também em infraestrutura intelectual, por meio de profissionais com elevado *know-how*. Para lidar com tal grupo de profissionais, há a necessidade de recriar os modelos de gestão de pessoas e os planos de carreiras. Nesse contexto, este estudo buscou saber como lidar com profissionais de competências e habilidades altamente técnicas, sem perfil para gerir e gestar pessoas, que fazem jus à ascensão de carreira. Em termos metodológicos, esta pesquisa tem caráter descritivo ao relatar o plano de Carreira em Y e a gestão desse instrumento, por meio de entrevistas com profissionais de recursos humanos de um centro tecnológico, aferindo, assim, variáveis qualitativas de caráter nominal. A descrição do plano de Carreira em Y da empresa ampliou os conhecimentos e permitiu maior compreensão da aplicação dessa metodologia, podendo concluir que a Carreira em Y se apresenta como uma forma de lidar com a evolução de cargos, salários e benefícios para ambos os eixos/perfis profissionais, atendendo aos interesses de profissionais com habilidades e competências para gerir e gestar pessoas ou com foco técnico, estimulando o crescimento e desenvolvimento profissionais dos funcionários, independentemente de sua vocação.

* Mestre em Semiótica e Linguística Geral pela FFLCH-USP/SP. H.E. Mulher e Gerenciamento pela Birkbeck University of London. Graduação em Psicologia UNESP-Assis/SP. Professora de Psicologia, RH e Comportamento Organizacional na Graduação e Pós-graduação da FAESB – Faculdade de Ensino Superior Santa Bárbara.
✉ prof.lucilia@faesb.edu.br

Recebido em: 06/04/2017
Aprovado em: 31/05/2017

Palavras-chave: Carreira em Y. Plano de carreira. Habilidades e competências técnicas.

Abstract

Companies that appreciate innovation systematically invest in physical infrastructure, enhancing high technological performance, and also in intellectual infrastructure, through high know-how professionals. To deal with such a group of professionals, there is a need to recreate people management models and career plans. In this context, this study aims to know how to deal with professionals with highly technical skills and abilities, with no profile to manage and develop people, who are entitled to career advancement. In methodological terms, this study has a descriptive character when reporting the Y-Career Plan and the management of this instrument, through interviews with the Human Resources professionals of a Technological Center, thus assessing nominal qualitative variables. The description of the Y-Career Plan of the company extended the knowledge and led to a greater understanding of the application of this methodology, allowing to conclude that the Y-Career is presented as a way of dealing with the evolution of positions, salaries and benefits for both lines/professional profiles, meeting the interests of professionals either with skills and competencies to manage and develop people or with a technical focus, stimulating their professional growth and development regardless of their vocation.

Key words: Y-Career. Career plan. Skills and technical competency.

1 Introdução

Organizações que prezam pela inovação investem sistematicamente em pesquisa e desenvolvimento (P&D) de seus produtos, serviços e processos, para manterem-se competitivas no mercado e ofertarem soluções aos *stakeholders*. São investimentos em infraestrutura física, primando pelo alto desempenho tecnológico, e também em infraestrutura intelectual, por meio de profissionais com elevado *know-how*.¹

¹ A Know-how em inglês significa “saber como”. No mercado empresarial, representa um conjunto de conhecimentos teóricos e principalmente práticos que um profissional possui como diferenciais competitivas.

Nesse cenário, nota-se que algumas dessas organizações estão desmembrando a área fabril/de produção, das áreas de estudos, pesquisa, prototipagem e testes, formando assim unidades específicas para tal, os centros de pesquisa. Há uma percepção de que áreas geográficas destinadas especificamente para aglutinação de conhecimentos resultam em inovação, pois “a aproximação geográfica entre agentes é capaz de facilitar o processo de circulação das informações e dos conhecimentos [...] tem ainda, o papel de contribuir para o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais e tecnológicas” (SCUR; GARCIA, 2008, p.585). Esse é o caso de um centro tecnológico instalado na cidade de Jundiaí/SP que será objeto deste estudo, cujo objetivo é o desenvolvimento de inovações tecnológicas, para oferecer não somente componentes e sistemas, mas especialmente respostas para desafios tecnológicos.

A constante necessidade de inovar para manter a competitividade da organização no mercado contemporâneo demanda um corpo profissional diferenciado, que preze pela atualização, pela ampliação dos conhecimentos e que vise a superações permanentemente. Para lidar com tal grupo de profissionais, há a necessidade de recriar os modelos de gestão de pessoas e os planos de carreiras.

Essa dinâmica de atuação exige novas formas de gestão de pessoas, e a metodologia da Carreira em Y se apresenta como uma estratégia organizacional para lidar com profissionais especializados com competências e habilidades técnicas, sem perfil gerencial, mas que almejam desenvolvimento profissional. Diante dessa realidade esse estudo busca responder à seguinte questão: como lidar com profissionais de competências e habilidades diferenciadas, altamente especializados tecnicamente, sem perfil para gerir e gostar pessoas, que fazem jus à ascensão de carreira?

O presente trabalho se propõe a descrever a aplicação do programa de Carreira em Y em um centro tecnológico, uma vez que essa unidade do grupo possui uma equipe de profissionais com distinção técnica, o que demanda adaptações do modelo do Programa de Desenvolvimento de Carreira, a fim de manter tais competências intelectuais e práticas no escopo da organização. Dessa forma, o estudo apresenta dados práticos do modelo de Gestão de Carreira em Y, proporcionando ampliação das fontes de informação para análise e discussão sobre o tema, “que ainda tem amplo espaço de estudo a explorar e carece de casos práticos do modelo aplicados no Brasil” (BASTOS, 2011, p.15).

2 Y: um plano de carreira com rotas díspares

Desde a última década do século XX, a humanidade vivencia mudanças, sempre com maior brevidade, que refletem em todas as práticas sociais. No contexto empresarial, os profissionais devem ter competências e habilidades técnicas, interpessoais e emocionais para lidar com as transformações previstas ou extraordinárias do mercado. Conforme Rosnay (2000, p.217) a sociedade moderna organiza-se em células independentes, unindo-se em redes e formando um “ecossistema informacional” e não mais em fileiras industriais lineares ou engrenagens hierárquicas e/ou pirâmides de poder.

Para gerir profissionais com características contemporâneas, novas metodologias são estudadas pela academia e implementadas pelas empresas. A pesquisa feita por Batista, Oswaldo e Castilho (2013, p.349) concluiu que, nas empresas competitivas, “o modelo tradicional de gestão de pessoas já não se mostra adequado para o cenário atual”. Assim os planos de cargos e salários cedem lugar aos Planos de Carreira, pois “as empresas precisam, cada vez mais, comprometer as pessoas com os resultados do seu trabalho”. Para isso é necessário compreender os valores, talentos, habilidades e aspirações profissionais e pessoais dos seus funcionários, a fim de gerar desafios e envolvimento responsável, pois as pessoas vislumbram e planejam suas carreiras e, por sua vez, as empresas devem proporcionar oportunidades (BESCHIZZA, 2005, p.2).

Para Ávila et al. (2013, p.5), o conceito de carreira “gira em torno da estruturação de cargos”. Já Dutra (1996, p.16) expõe carreira como “um caminho estruturado e organizado no tempo”. Bastos (2011, p.13), por sua vez, explica que a gestão de carreira

[...] possui o intuito de organizar em métodos as necessidades de desenvolvimento de um colaborador, de modo a deixar claro os passos a serem seguidos para alcançar a excelência em uma determinada atividade, proporcionando motivação, através de remuneração, benefícios, posições políticas, especialização, etc.

Os conceitos de carreira e de sua gestão estão em evolução, pois atualmente as empresas vêm compartilhando a responsabilidade da gestão de carreira com cada funcionário, uma vez que “carreira passa a ser concebida como uma negociação entre interesses pessoais e organizacionais” (SOUZA, 2005, p.53).

Alguns profissionais apresentam amplos conhecimentos técnicos, mas, em contrapartida, não têm interesse e/ou perfil para gerir e gestar pessoas. Em algumas empresas o “conhecimento assume uma importância imensurável [...], apresentando-se para as empresas como uma vantagem competitiva” (BRACKMANN, 2010, p.63), e promovendo assimetrias concorrenciais. Nesse âmbito, a contratação, a retenção e a motivação de tais profissionais apresenta à gestão de pessoas um novo desafio, uma vez que a gestão de pessoas deve conciliar os interesses individuais dos funcionários às necessidades e estratégias empresariais (ÁVILA et al., 2013, p.5).

Diante das circunstâncias, as empresas passam a testar novas propostas de gestão e plano de carreira, e a Carreira em Y se apresenta possibilitando ascensão profissional, tanto para os profissionais com interesse, habilidades e competências para a gestão de pessoas como para aqueles que se concentram única e exclusivamente na atuação técnica. O plano de Carreira em Y surge na tentativa de solucionar as insatisfações, frustrações de profissionais com perfil técnico, alocados em atividades de gestão de pessoas.

Dutra (2010) expõe que o plano de Carreira em Y apresenta uma base comum, garantido maior flexibilidade na alocação dos recursos humanos, e que o profissional em “estágio mais maduro” opta pela carreira técnica ou gerencial. Essa proposta de plano de carreira permite conciliar os interesses dos indivíduos e da empresa. Primeiramente, o funcionário no começo de sua jornada profissional, embora tenha aspirações, não dispõe ainda de plenos conhecimentos empresariais e de suas habilidades e competências. Por outro lado, daqueles que já estão cientes de suas habilidades e competências técnicas e não se identificam gerindo e gestando pessoas, mas galgam serem promovidos. Por fim, os interesses da empresa que, ao apresentar soluções de carreiras aos funcionários, almeja comprometimento e resultados.

“Dessa forma, incentiva a permanência do profissional técnico na carreira técnica, evitando que estes possam ocupar posições gerenciais, quando não têm aptidão para a função” (ÁVILA et al., 2013, p.11). Em alguns planos de carreiras, ainda utilizados no mercado, a única forma de ascensão de cargos e salários seria o eixo gerencial, e, nesse caso, corre-se o risco da frase “perdemos um grande técnico e ganhamos um péssimo gerente” (FAGUNDES, 2009, p.1) ser proferida.

Vale registrar que, quando a organização trabalha com o plano de Carreira em Y, ela flexibiliza e possibilita a escolha do trajeto individual de carreira a seus

funcionários. Por sua vez, o funcionário deve empenhar-se para, além de evoluir em sua carreira, formar bases seguras para a tomada de decisão no que se refere ao seu caminhar profissional, pois “não caberá à empresa a escolha do caminho a ser seguido” (ÁVILA et al., 2013, p.11). Embora a responsabilidade da trajetória de carreira passe a ser do funcionário, a empresa precisa subsidiá-lo com informações e ajuda profissional. Os critérios de ascensão devem ser bem definidos e transparentes para todas as trajetórias (BESCHIZZA, 2005; BASTOS, 2011).

A Carreira em Y necessita que as políticas salariais, de benefícios e de autonomia sejam adequadas e equânimes para ambos os eixos, estimulando o crescimento e o desenvolvimento profissionais dos funcionários, indiferente de sua vocação.

Por fim, Beschizza (2005), Dutra (2010) e Bastos (2011) corroboram que a escolha de carreira não precisa ser definitiva, considerando as diversas mudanças sociais e comportamentais vivenciadas pelos profissionais. Os autores sugerem ainda que a empresa considere critérios de migração da carreira gerencial para a técnica e da técnica para a gerencial.

3 Materiais e métodos

Em termos metodológicos, este estudo tem caráter descritivo ao relatar o plano de carreira – modelo Y – e a gestão desse instrumento por meio de entrevistas realizadas com especialistas, profissionais indicadas pela organização, conhecedoras do tema, do processo e dos instrumentos de gestão de pessoas em um centro tecnológico, aferindo, assim, variáveis qualitativas de caráter nominal. Segundo Meuser e Nagel (1991, p.443) especialistas são pessoas que atuam no campo delimitado pelo estudo, não precisando pertencer a cargos de direção, mas profissionais que são ou foram responsáveis pela concepção, implementação e/ou controle de um programa ou ainda que tenham ou tenham acessos privilegiados a informações relevantes ao estudo; ou seja, o especialista precisa ter “*status* relacional”.

Gil (2006) observa que as entrevistas vão além da coleta de dados, mas também objetivam orientação e diagnóstico. Selltiz et al (1987) diz que as entrevistas são adequadas para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram,

bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito. Para tal, foi concebido um roteiro de entrevista a partir do qual foram coletados dados relevantes à indagação deste estudo. As entrevistas focalizadas/semiestruturadas, embora possuam um roteiro de perguntas preestabelecidas, permitem que o pesquisador realize perguntas complementares, para maior exploração do assunto em questão (MARCONI; LAKATOS, 2006); devido a essa possibilidade de ampliar a discussão, optou-se por tal método de coleta de dados.

No agendamento da entrevista as especialistas receberam o tema, o problema e o objetivo do estudo, para que tivessem a oportunidade de pensar com antecedência sobre as suas experiências, além de poder consultar referências. Foram realizadas pessoalmente, seguindo o roteiro semiestruturado, e gravadas nos *softwares* SuperVoiceRecorder (*tablet*), Gravador de Som do Windows 7 Professional (*notebook*) e Gravador de Voz Samsung (*smartphone* Android), para posteriormente serem transcritas, utilizando as ferramentas disponíveis no <http://transcribe.wreally.com/>, e, por fim, redigidas com propósitos acadêmicos. Finalizada a descrição das entrevistas, as especialistas receberam o texto e puderam sugerir ajustes, antes da aprovação final.

Com o embasamento conceitual, buscou-se analisar a abordagem teórica da Carreira Y e a pesquisa de campo visou primeiramente a compreender essa abordagem para depois retratar a aplicação dessa metodologia de gestão de pessoas. A descrição do plano de carreira, assim como seu fluxograma/hierarquização, não foi estabelecida *a priori*, tendo sido elaborada após a observação e a interpretação dos resultados verificados na organização. Esse método de pesquisa possibilita uma visão qualitativa dos dados de modo que seus resultados ajudam no planejamento de ações posteriores a sua análise.

4 Análise e discussão dos resultados

Os dados foram obtidos por meio de entrevista realizada no dia 01 de junho de 2016, no Centro Tecnológico, em Jundiaí (SP), com a Consultora de projetos de recursos humanos do grupo no Brasil² e a Chefe de recursos humanos do CT – planta Jundiaí³. A entrevista teve como norteador um roteiro semiestruturado com a finalidade de conhecer o Programa de Desenvolvimento de Carreira em Y, implantado em um centro tecnológico.

² Graduada em Tecnologia da Informação e pós-graduada em Gestão de Negócios.

³ Graduada em Administração de Empresas e pós-graduada em Gestão de Pessoas e em Gestão Empresarial.

A empresa sempre atuou com tecnologia e inovação, e, por isso, sempre teve em seu quadro de funcionários um grande número de profissionais com competências e habilidades técnicas. Então a ideia de evolução profissional e desenvolvimento de carreira desses funcionários já era contemplada pela empresa, mesmo antes da implantação da Carreira Y. Relembra a consultora:

A Carreira Y na empresa já existe desde o ano 2000, de uma maneira informal. Naquela época, nós tínhamos Engenheiros Pesquisadores que quando atingiam certo nível de conhecimento e expertise em suas áreas, não tínhamos mais como mantê-los como Engenheiros Sêniores, pois eles almejavam e mereciam evolução de suas carreiras. Então, foram criados dois níveis, como uma forma paliativa, com a finalidade de retenção e de reconhecimento. Assim eles tinham uma situação diferenciada em relação aos demais empregados, no que diz respeito à salário e benefícios dentro da estrutura.

Ainda recordando o histórico da política de gestão de carreiras da empresa, as gestoras de RH, apontam lacunas que existiam na metodologia utilizada no passado: “foi percebido que para alguns casos o salto de salários, benefícios e, às vezes, até *status* era muito grande. O Engenheiro Sênior estava saindo de uma carreira normal e pulava para uma carreira de Engenheiro ‘Executivo’; era um salto muito alto” (CONSULTORA DE RH).

Diante das experiências e acompanhando as tendências de mercado, iniciou-se um estudo para desenvolvimento de proposta e formalização da Carreira Y. “O nosso diretor de tecnologia percebeu que isso não estava mais sendo o suficiente e nos pediu um trabalho de formalização de Carreira Y, com a possibilidade de alguns degraus a mais. Após estudo da literatura e *benchmark* foi criado o PEP – Programa de Evolução Profissional” (CONSULTORA DE RH).

As especialistas explicam que o PEP não inclui a carreira gerencial, somente se concentra nos profissionais com características técnicas. Para aqueles com perfil de gestão de pessoas, há outro plano de carreira, que utiliza a estrutura de classificação de cargos e salários da metodologia Hay.⁴ As metodologias Hay e PEP são carreiras paralelas, que formam os eixos do Y. Elas explicam que o plano de carreira de gestão, que utiliza a metodologia Hay, é um plano global do grupo, já o PEP é somente aplicado no Brasil.

⁴ Muitas empresas do mundo utilizam as metodologias do Hay Group para a avaliação e desenho de cargos, o desenvolvimento de talentos e a gestão de desempenho (KORN FERRY, 2016). Hay é um modelo de mercado que é aplicado para cargos de gestão.

O PEP foi implantado inicialmente no Centro Tecnológico em Jundiaí, no ano de 2010, e depois foi expandido para outras plantas da empresa:

Iniciou no CT por ser a unidade no Brasil com maior quantidade de profissionais técnicos, altamente capacitados, e muitos desses não possuem o perfil de gestão de pessoas. Atualmente temos o PEP implantado na área de Tecnologia da Informação (TI) e também nas engenharias das plantas fabris. (CONSULTORA DE RH).

Quando perguntado como foi o processo, quais desafios e dificuldades encontradas na transição do antigo modelo para o atual modelo, a consultora de RH explica que o processo começou pelos profissionais que já estavam na classificação de especialistas e inseridos na proposta informal da Carreira Y. Eles foram avaliados dentro da metodologia PEP e foram adequados à proposta:

[...] primamos para que eles não perdessem nada do que já tinham adquirido em termos de salários e benefícios; simplesmente os classificamos nas posições corretas. Quando a classificação do profissional o atribuía a uma posição mais baixa em relação ao seu salário e/ou benefício, nestes casos, mantivemos o histórico, não houve nenhuma perda para o funcionário. E a partir das novas promoções a classificação seguiu o programa vigente. (CONSULTORA DE RH).

Para a oficialização e divulgação do programa PEP, em 2010, todos os funcionários do CT foram reunidos em um auditório da unidade e conheceram o programa de desenvolvimento de carreira:

Na época, nós apresentamos para 100% das pessoas. Inicialmente houve uma boa aceitação, e, com o tempo, isso se comprovou, pois hoje as pessoas esperam todos os anos pelo momento da avaliação do PEP. Elas acreditam na proposta do PEP! O programa não contempla as funções administrativas, somente as técnicas; mas mesmo assim, na época da implantação do novo plano de carreira foi apresentado para todos. (CONSULTORA DE RH).

As especialistas destacam que, no CT, por haver apenas um turno de trabalho e o time de profissionais ser menor, sempre que há uma novidade ou alguma mudança, todos os funcionários são reunidos e as informações são esclarecidas de forma ampla.

A consultora de projetos de RH lembra que, no processo de transição de modelos de carreira, houve alguns profissionais que acharam que perderiam o *status* de chefia. “Isso foi no primeiro momento, mas como foi explicado que havia a mesma quantidade de degraus/cargos nos planos de Gestão e no PEP, o receio pelo fato de ser uma coisa nova, com o tempo, foi acabando”. Hoje, o programa é bem-aceito, avaliam as entrevistadas. “Já ouvimos nos corredores, a frase ‘o PEP é Legal’, fazendo uma alusão ao desenho animado do ‘Pepe Legal’⁵” (CONSULTORA DE RH).

⁵ *Pepe Legal*, nome utilizado no Brasil, é um desenho animado criado e produzido pela Hanna-Barbera, contando as aventuras de um cavalo.

A evolução de carreira no grupo empresarial tem como base um instrumento de avaliação de competência e desempenho que é aplicado anualmente, no início do ano. “É com base nesse material que nós verificamos quem são as pessoas que possuem entregas superiores ao esperado do cargo, verificamos quem está entregando mais competências e/ou possui desempenho superior ao cargo vigente” explicam as especialistas.

A consultora comenta que há outros quesitos necessários para que um profissional da empresa seja introduzido nas Carreiras Y ou de Gestão. O profissional precisa estar ocupando no mínimo um cargo de nível Sênior, e o idioma inglês precisa ser avançado, conforme a avaliação formal feita por uma consultoria contratada pelo grupo empresarial. Por último, são avaliadas as entregas conforme os critérios estabelecidos pelo PEP: “É realmente um refinamento da avaliação de competências; são avaliados os processos de pesquisas tecnológicas, observados se há patentes depositadas, como é a atuação e/ou o gerenciamento dos projetos em que está envolvido, se publicou *papers* e demais detalhamentos de produção técnica deste profissional.”

Esses quesitos geram uma nota que é avaliada em uma progressão geométrica. Após essa avaliação técnica, definem-se os profissionais elegíveis à promoção. Eles são apresentados ao comitê do PEP, formado pelos diretores, pelos gerentes que os avaliaram e pelos gestores do RH.

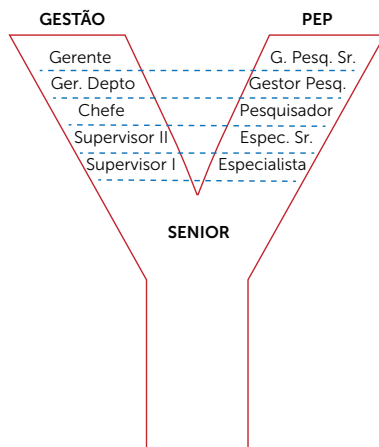
Geralmente temos um grupo com cerca de trinta funcionários que as avaliações filtram, e, ao final, aproximadamente dez nomes são levados para o comitê. Em uma data específica, após o RH apresentar os resultados das avaliações, os diretores questionam os gerentes que avaliaram seus funcionários, e, havendo concordância da indicação, esses profissionais são aprovados para promoções. Quando saímos da reunião do Comitê do PEP com as aprovações, fazemos o planejamento dessas promoções. (CONSULTORA DE RH).

Para divulgação e amplo conhecimento dos funcionários quanto ao PEP, o regulamento do programa está descrito na intranet e “o CT tem o hábito de divulgar o cronograma de planejamento anual de tudo o que vai acontecer” (CHEFE DE RH).. Os gestores também são fontes de informação permanente e, após a reunião do Comitê do PEP, devem dar *feedback* para sua equipe, “explicar quem foi aprovado e quem não foi, e principalmente esclarecer os motivos de cada decisão, para preparar seus funcionários para o próximo ano”, explicam as especialistas.

Uma comparação entre os eixos de carreira, de gestão (metodologia Hay) e técnica (metodologia PEP), trabalhados pela empresa, revela a mesma quantidade de possíveis cargos que podem ser progredidos pelo funcionário que suplanta o nível Sênior.

- Gestão: Supervisor I; Supervisor II; Chefe; Gerente de Departamento e Gerente.
- PEP: Especialista; Especialista Sênior; Pesquisador; Gestor de Pesquisa; Gestor de Pesquisa Sênior.

Figura 1 – Planos de carreira da empresa



Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos materiais apresentados pela empresa (2016).

Os benefícios são paralelos, independentemente do eixo de carreira; ou seja, o Especialista I tem os mesmos benefícios que o Supervisor I, um Pesquisador recebe benefícios similares a um Chefe. Os salários também são aproximados, embora

haja uma flutuação de mercado quanto aos salários. Às vezes, a área técnica é mais bem remunerada no mercado, quando comparada aos profissionais de gestão. Fazemos pesquisa de mercado de salários e benefícios anualmente para todos os níveis da empresa e estabelecemos nossas remunerações com base no que o mercado está pagando. Mas sempre primamos por uma equivalência entre os dois planos de carreira. (CONSULTORA DE RH).

Os autores que apoiam o referencial teórico deste estudo indicam que a empresa considere critérios de migração da carreira gerencial para a técnica e da técnica para a gerencial. O programa de desenvolvimento de Carreira Y dessa empresa prevê essa possibilidade de migração do PEP para a carreira de gestão e vice-versa:

Se em algum momento o funcionário vislumbrar interesse, tiver competências e habilidades e houver vaga na carreira de gestão, ele pode optar por migrar para a outra carreira. Pode ser que aconteça de um funcionário liderar uma equipe, mas mesmo assim ter as competências e conhecimentos para ser adequado ao PEP. No passado quando ainda não se conhecia a Carreira Y, um erro muito grande que as empresas cometiam, era querer reter pessoas muito boas dando um cargo de gestão, isso a gente não precisa mais fazer! (CONSULTORA DE RH).

As entrevistadas destacam que, quando expandiram o PEP para as demais plantas, identificaram profissionais em cargos gerenciais, que foram incluídos e readequados com base no Programa de Desenvolvimento de Carreira Y, no eixo do PEP, “esses migraram para os cargos do PEP, porque não gerenciavam ninguém” (CONSULTORA DE RH). Ainda nesse sentido de migração de um plano de carreira para a outro, a consultora de RH explica que alguns cargos do

PEP, ainda que técnicos, têm a possibilidade de gestão de equipe, embora não seja uma competência primordial para o cargo: “alguns níveis, os mais altos do PEP, podem ter equipe, pois em alguns casos é preciso que haja uma gestão técnica para lidar com outros técnicos”.

Para maior amplitude de conhecimento, recentemente foi aplicado um teste para mapear o perfil comportamental dos funcionários do CT, e os resultados revelam predominância de pessoas voltadas à normatização, regramento e gestão de baixo risco, o que ratifica a opção da carreira técnica e a proposta em Y para o CT:

São mais comedidos, embora tenham competência técnica relevante para dar soluções técnicas, são profissionais mais autônomos, com grande domínio de conhecimentos, que geram *papers* e patentes. Possuem geralmente um domínio muito forte técnico, são mais efetivos sozinhos do que em times” (CONSULTORA DE RH).

Ao longo dos sete anos do PEP, a consultora responsável pelo projeto e atualmente pelo programa, diz que não houve mudanças no programa idealizado no passado, mas que às vezes há ajustes nas escalas de entregas conforme as demandas; “são manutenções normais do programa”, diz. No entanto, as gestoras já apontam a necessidade de ampliar o plano de carreira do CT:

Estamos trabalhando, neste momento, para desenhar no PEP a possibilidade da Carreira W, que seria uma terceira perninha da letra. Essa proposta fala do especialista na área de gestão de projetos, outro perfil profissional com características um pouco diferentes desse especialista técnico e do gestor de pessoas.

Como observa Batista, Oswaldo e Castilho (2013, p.348) o segmento automotivo passa por constantes atualizações tecnológicas e regulamentações. Assim as áreas de pesquisa e desenvolvimento bem como a área operacional necessitam de capacitação permanente, uma vez que essas empresas atuam de forma global.

5 Considerações finais

Empresas que apresentam em seu quadro funcionários com competências e habilidades voltadas às áreas técnicas, devem utilizar metodologias para lidar especificamente com esses profissionais, pois esses têm características específicas e, assim como os demais, precisam ser valorizados e motivados a galgar novos desafios. Profissionais com elevado *know-how* e especializados tecnicamente podem não ter perfil congruente para se tornarem gestores de pessoas, mas precisam ser contemplados pelo plano de carreira.

Nessa perspectiva, a Carreira em Y se apresenta como uma forma de lidar com a evolução de cargos, salários e benefícios para ambos os eixos/perfis profissionais, atendendo aos interesses de profissionais com habilidades e competências para gerir e gestar pessoas ou com foco técnico, estimulando o crescimento e o desenvolvimento profissionais dos funcionários, independentemente de sua vocação.

A descrição do programa de desenvolvimento de Carreira em Y do grupo, e mais especificamente a aplicação do eixo técnico, denominado PEP, no Centro Tecnológico, unidade da empresa que tem uma equipe de profissionais com distinção técnica, ampliou os conhecimentos e permitiu maior compreensão da aplicação dessa metodologia.

Assim como sugere o referencial teórico, o exemplo demonstra que o plano de carreira em Y, ao contar com políticas de ascensão, salários e benefícios equânimes, flexibiliza e possibilita a escolha do trajeto individual de carreira conforme o empenho, as habilidades e as competências de cada profissional, compartilhando seus interesses e responsabilidades com os da organização.

Ao final, fica evidente que o plano de Carreira Y é uma proposta inovadora, mas, em alguns segmentos empresariais e na atual conjuntura tecnológica, é preciso sempre se adequar. Que esse exemplo signifique bons ventos soprando na gestão de recursos humanos das empresas brasileiras.

Referências

ÁVILA, Ana Cleide de Oliveira et al. O desafio da carreira Y na administração pública: uma proposta para o sistema estadual de meio ambiente em MG. Painel 36/136. Anais do VI Congresso CONSAD de Gestão Pública: gestão de pessoas na área pública. Brasília/DF: CONSAD, 2013.

BASTOS, Ana Sara Follmann. Carreira em Y: um estudo de caso de uma empresa siderúrgica. Monografia do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

BATISTA, Paulo Roberto Neri; OSWALDO, Yeda Cirera; CASTILHO, Paulo Eduardo Oliveira. Gestão de pessoas estratégica: análise dos resultados das melhores empresas para se trabalhar. *Revista de Ciências da Administração*, Fortaleza, v. 19, n. 1, p. 328-352, jan./jun. 2013.

BESCHIZZA, Renato. *Carreira: definição de papéis e comparação de modelos*. Minas Gerais: APIMEC MG, 2005.

BRACKMANN, Marta Maria. Para trabalhar no século XXI: que competências formar no indivíduo? *Competência: Revista da Educação Superior do Senac-RS*, Porto Alegre, v. 3, n. 1, p. 59-72, jul. 2010.

DUTRA, Joel Souza. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, Joel Souza (Org.). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

FAGUNDES, Mário. *Carreira em Y: acomodação ou valorização profissional*. 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/6320/carreira-em-y-acomodacao-ou-valorizacao-profissional.html>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2006.

KORN FERRY. Avaliação de cargos. HAYGROUP. Disponível em: <<http://www.haygroup.com/br/services/index.aspx?id=7992>>. Acesso em: 12 maio 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 2006.

MEUSER, Michael; NAGEL, Ulrike. ExpertInneninterviews: vielfach erprobt, wenig bedacht. In: GARZ, Detlef; KRAIMER, Klaus. *Qualitative-empirische sozialforschung: konzepte, methoden, analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1991. p. 441-471.

ROSNAY, Joël de. O salto do milênio. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da (Orgs.). *Para navegar no século XXI*. 2.ed. Porto Alegre: Sulina, 2000. p. 217-224.

SELLTIZ, Claire. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1987.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida et al. *Cargos, carreiras e remuneração*. Rio de Janeiro: FGV, 2005. (Série Gestão de Pessoas.)

SCUR, Gabriela; GARCIA, Renato. Conhecimento e inovação em sistemas locais de produção de revestimentos cerâmicos e os novos desafios da concorrência internacional. *Produção*, v. 18, n. 3, p. 583-597, 2008.