



## RH ESTRATÉGICO: CARREIRA EM “Y”

Joicimara Gomes<sup>1</sup>, Kazutoyo Kanbara<sup>2</sup>, Elisiana Gonçalves da Maia da Rosa<sup>3</sup>, Jean Douglas Marcelino<sup>4</sup>,  
Fabiano Cavalheiro de Brito<sup>5</sup>.

### RESUMO

Devido ao novo cenário do mercado mundial, economia globalizada e com o avanço da tecnologia e da informação, obrigou as empresas adaptarem-se as grandes transformações para continuar competitivas no mercado e uma dessas principais mudanças foi a gestão de pessoas. No passado, o homem era considerado como apêndice da máquina, hoje, ele é visto como um ser humano dotado de inteligência, personalidade própria, agente de transformação e considerado o principal ativo das empresas, desta forma o RH em conjunto com a diretoria, gerentes e líderes, passaram a criar estratégias para gerir com as pessoas e não as pessoas, atraindo, desenvolvendo e retendo-as. Sendo assim, o presente artigo discute RH estratégico, bem como os conceitos e nuances de carreira em “Y”.

Palavras-Chave: RH estratégico, Carreira Y, Gestão de Pessoas.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, economia globalizada e avanços tecnológicos são imprescindíveis que a gestão de RH das empresas, crie novas estratégias e oportunidades de crescimento profissional e retenção de talentos. Diante dessa nova realidade é de fundamental importância para as empresas terem a capacidade de desenvolver novos mecanismos de reconhecimento profissional no que diz respeito à gestão de pessoas e promoção de cargos e salários. Isto poderá ser alcançado através de um modelo onde o profissional técnico possa ser melhor avaliado e aproveitado dentro da própria organização, sabe-se que o profissional técnico tem que assumir cargos de gestão de pessoas para poder crescer profissionalmente, hierarquicamente e financeiramente. Desta maneira as oportunidades sempre beneficiam os profissionais que optam pela carreira linear, e dentro dessa perspectiva surge no mercado um novo caminho para quem não quer gerir pessoas. Uma das inquietudes que levou-nos a desenvolver este artigo, está diretamente ligado ao fato de termos vivenciado a inexistência de um modelo que permitisse o aproveitamento do profissional técnico que não tem perfil ou não gosta da ideia de gerir pessoas, sendo assim, apresentamos no presente artigo os conceitos de RH estratégico, bem como os conceitos de carreira em "Y", as diferenças entre os perfis generalista e especialista, provocando assim uma discussão sobre as possibilidades desse modelo de gestão, para as diferentes naturezas de negócio, atendendo assim, as necessidades das organizações e dos indivíduos.

## 2 RH ESTRATÉGICO

Na década de 1980, surgiu nos Estados Unidos o Conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, considerado um conceito relativamente novo no meio empresarial, acabou chegando ao Brasil em meados da década de 1990.

Até então, as práticas que norteavam esses conceitos, possuíam um Recurso Humano com identidade e fronteiras bem definidas, com funções específicas. Com as mudanças no setor econômico e social na década de 1980 o Recurso Humano teve que sofrer uma reengenharia, passando a ter uma visão estratégica e reestruturando o estilo gerencial das empresas.

Oliveira (1993) define estratégia como "um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da empresa".

Pode-se afirmar que houve uma grande mudança nas atribuições do (RH) Recurso Humano. O que era operacional passou a ser estratégico, a preocupação com qualitativo para o quantitativo, de policiamento para parceria, administrativo para consultivo, voltado para negócio e não mais para função, o que era para empresa, agora é para o mercado e preventivo no lugar de reativo.

Os autores Ulrich, (1998); Becker, (2001); Gil, (2001); Albuquerque, (1999); Marras, (2001) apontam o surgimento de perspectivas para um RH estrategista, o qual assume múltiplos papéis dentro da sua função para tornar-se um parceiro da organização, ajudando a realizar suas metas empresariais lutando pelos interesses dos funcionários e simultaneamente atingindo a meta da organização.

Teremos então um RH com enfoque sistêmico onde assumiram o papel de comunicador, selecionador, líder, negociador, avaliador de desempenho, analista de cargos, motivador, gestor de qualidade e coach.

A gestão de RH das empresas competitivas tem como característica a atuação na cúpula da organização, ou seja, terão a gestão planejada, proativa, descentralizada e compartilhada (cada gerente deve gerir sua equipe), transparente, flexível, integrada, adulta (sem paternalismo) com firmes propósitos a atingimento de metas, motivada, e muita criatividade.

Afinal, para que serve o RH estratégico? Segundo Saratoga (appud Chiavenato, 2005), encontramos as seguintes definições:

- Que os processos de Gestão de Talentos passam pelos seguintes processos: Processo de Agregar Pessoas (Recrutamento e Seleção);
- Processo de Aplicar Pessoas (Modelagem do Trabalho, Avaliação de Desempenho);
- Processo de Recompensar Pessoas (Remuneração, Benefícios e Incentivos);
- Processo de Desenvolver Pessoas (Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizagem);
- Processo de Manter Pessoas (Higiene e Segurança, Qualidade de Vida e Relações com Empregados);
- Processo de Monitorar Pessoas (Banco de Dados e Sistema de Informação Gerencial).

## **2.1 RH estratégico nas empresas de classe mundial**

Com economia globalizada tornou-se uma obsessão para os grandes executivos, tornarem as suas empresas com status de classe mundial, conseguir isso não é uma tarefa fácil, vamos ver abaixo algumas características de uma empresa de classe mundial segundo Vassalo (2013):

Tem foco no funcionário e não no patrimônio, apostam no talento de seus colaboradores, por conhecerem bem as empresas são considerados os melhores na hora de resolver um problema.

A gestão é feita de forma integrada, todos trabalham integrados com mesmo foco e objetivo,

levando sempre em consideração a missão e valor da empresa.

Microgestão e não Macrogestão: fazem pequenas mudanças diárias, ou seja, em doses homeopáticas resultando em grandes transformações, só substituem tecnologia ou processo após testar todos os processos já existentes.

Foco no tempo e não no custo, desenvolve produtos na metade do tempo de seus concorrentes, desta forma sai na frente e detém a vantagem competitiva.

Organização em torno da cadeia de valor e não em torno da função, a empresa é descentralizada, trabalha com foco no cliente, dessa forma consegue rapidamente se adaptar as mudanças de mercado.

Aprendem com os erros, encaram e tentam resolvê-los, procurando sempre conhecer suas causas para criar métodos preventivos para não repeti-los.

Ser local e não central, as divisões têm autonomia para tomar a decisão na hora certa e no lugar certo.

Prontidão no lugar de decisões adiadas, rapidez é a marca das empresas de classe mundial, tomam decisão, analisam o mercado e estabelecem prioridades imediatamente.

Cooperação e não competição, as equipes de diferentes departamentos trabalham em conjunto com mesmo foco e objetivo e indicam o caminho que o mercado deverá percorrer.

Uma das preocupações das empresas de classe mundial é reter os talentos dentro das empresas, para isso administração de carreira faz parte do planejamento estratégico pois, se o indivíduo não tiver uma perspectiva de crescimento dentro da empresa irá procurar outras alternativas.

Abordaremos a seguir, o que é carreira, carreira linear e uma nova concepção de administração de carreira, sendo ela a carreira em “Y”.

### **3 DEFINIÇÃO DE CARREIRA**

Hoje, comenta-se muito sobre carreira, principalmente para aqueles profissionais que fazem parte do mundo dos negócios das empresas, que devem ser reconhecidos pelas organizações por suas competências, mas, afinal o que carreira? Segundo Dutra (1996), define carreira como:

Sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços

ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Essas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança. (LONDON e STUMPF, citados por DUTRA, 1996. P.17).

Muitos autores refletem sobre as necessidades, motivos e aspirações das pessoas, atendendo assim as expectativas da empresa e também da sociedade.

### **3.1 Carreira linear**

Até a década de 1.990, os profissionais só tinham um caminho possível de crescimento na empresa. O caminho linear, ou seja, ao atingir um nível sênior você teria 3 (três) escolhas, assumir uma posição de líder (vertical), ficar no atual cargo (estagnado) ou pedir demissão, ou seja, se quiser crescer teria que aceitar um cargo de gestão de pessoas para atingir seu objetivo.

Segundo Drucker (1999 apud DELLA LIBERA, 2011), com a evolução dos estudos relacionados as competências organizacionais e perfis profissionais, tornou-se claro que as pessoas não são iguais, por mais parecida que sejam, a forma como cada um reage aos estímulos e experiência varia de uma pessoa para outra.

Existem relatos que promoveu um grande profissional e ganhou-se um péssimo líder, isso não quer dizer que o indivíduo seja incompetente, necessariamente um bom técnico não significa um bom líder. Situações como esta mostram que o modelo linear apresenta limitações de crescimento para profissionais com perfis muito técnicos Noé (2002, apud DELLA LIBERA, 2011).

### **3.2 Carreira em “Y”**

O caminho para quem não quer gerir pessoas, gosta de pesquisar, resolver problemas, colocar a mão na massa, buscar cada vez mais conhecimentos em uma determinada área ou função, tem grandes sonhos, imagina uma carreira bem sucedida, reconhecida e não quer ser chefe.

Segundo Freitas (2013), no Brasil, sucesso profissional está ligado aos cargos de liderança, status e poder, altos salários, cargos de gestores, diretores, etc.

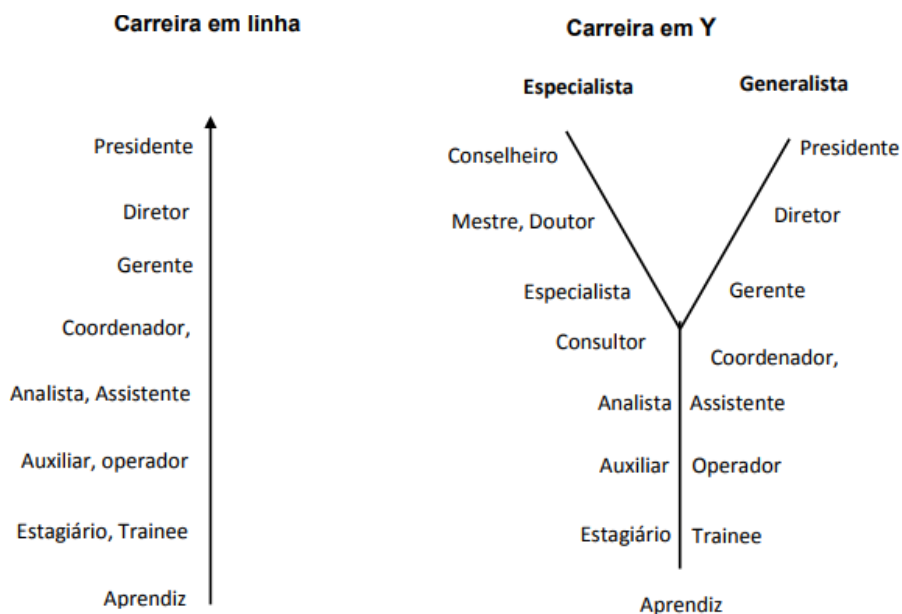
Questionam-se, será que o indivíduo só poderá ter sucesso através destes recursos? Não, para quem não gosta de gerir pessoas, tem surgido uma nova opção, a carreira em “Y”.

Segundo Hall, (apud DELLA LIBERA, 2011), há diferentes perfis profissionais e as empresas começaram entender que deveriam transformar um excelente técnico em um excepcional Especialista, reconhecendo-o como alguém que assumiu um cargo de gestão.

O conceito de carreira em “Y”, o profissional tem a possibilidade de escolha, uma carreira de

gestão ou ser um especialista em um assunto ou área, desfrutando dos mesmos prestígios e reconhecimento independente da opção de escolha.

Para que isso ocorra de forma natural e fazer com que o profissional se sinta a vontade e optar pela carreira em “Y”, a empresa precisa oferecer igualdade nos benefícios para especialistas e generalistas e também é o ponto que vai determinar o sucesso da implantação desse modelo na organização.



Fonte: Della Libera – Revista Business School São Paulo, edição julho 2011

Atualmente as empresas reclamam da falta de profissionais especializados no mercado. Segundo pesquisa da empresa Manpower Group; realizada em 2013, mais de 35% dos empresários entrevistados, enfrentam dificuldade para preencher vagas devido a falta de talentos no mercado e que 54% disseram que afetam seu negócio e a entrega para o seu cliente.

Do lado dos profissionais, dizem que já passou a época que trabalham somente para seu sustento. Hoje, buscam realização e felicidade em seu trabalho. Desta forma, o conceito de carreira em “Y” atende os dois lados, reter profissionais especializados, sanando assim a falta de mão de obra técnica, permitindo que eles se realizem profissionalmente, sem no entanto ter que assumir uma função de gestão de pessoas.

Pesquisas feitas em 2012 pela Hay Group mostraram que 40% das 246 empresas estudadas já optaram em oferecer a carreira em ”Y”. Mostrou também que comparando a carreira “Y” em relação a carreira de gestão, podem chegar a cargos de gerencia (37%), coordenação (30%), gerencia de primeira linha (18%) e diretoria (15%).

Quem já optou por esse modelo, afirma que as principais características de um especialista são:

- Foco em resultado do processo, pesquisa e descobertas.
- Conhecimento específico, alta especialização em um assunto ou área.
- Crescimento com maior liberdade e autonomia em sua função e em seus projetos.
- Líder, mas sem gestão de pessoas.
- Motivado pela alta complexidade e solução de problemas.
- Recebe os mesmos benefícios e reconhecimentos de um cargo de gestão.

Cada vez mais as empresas sentem a necessidade e importância de medir e alinhar conhecimentos, habilidade e atitudes junto com as competências técnicas e pessoais de seus colaboradores com seu planejamento estratégico. A gestão de competências e habilidades trouxe a expressão plano de carreira novamente a tona, identificando profissionais técnicos especializados sem perfil gerencial, mas que são imprescindível para o sucesso dos negócios. Conforme Saviolli (1991):

Gestão de carreira em “Y” ou gestão de carreira paralela toma novos contornos, dando suporte para que as pessoas planejem seu futuro profissional, evitando a perda de capacidade técnica e gerencial. Carreira é o autoconhecimento de como as experiências pessoais e profissionais relacionam-se com seu trabalho atual e futuro para maximizar suas habilidades e comportamentos e atingir seus objetivos de vida.

O foco do crescimento era unicamente vertical, carreira em “Y” é uma forma de reter talento através do reconhecimento e valorização do profissional, da oportunidade de concentrar esforços no que ele efetivamente gosta de fazer.

Do ponto de vista da empresa, ele se adequa melhor a uma opção ou outra, é importante avaliar se os profissionais técnicos são pontos chaves naquela organização (carreira “Y”), ou se a gestão de negócio ou cliente é o mais importante (carreira linear). Esta reflexão é importante para indústrias em geral, farmacêuticas, seguradoras e outras empresas onde o conhecimento técnico tem que ser constantemente aprimorado e desenvolvido. Ter excelentes especialistas pode ser um ponto importante no diferencial competitivo de uma empresa perante a concorrência.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ter um RH estratégico, se adaptar aos moldes mundiais e principalmente, oferecer aos empregados a possibilidades de escolha quanto às formas de crescimento profissional, ou seja, a carreira em “Y” entende-se que será a tônica das empresas modernas, que efetivamente terão melhores resultados em atrair novos talentos, conseqüentemente retê-los e dar oportunidades de crescimento

profissional e pessoal, principalmente no que diz respeito às condições salariais, tem aprovação da maioria das empresas como também dos profissionais envolvidos.

Sabemos que o RH estratégico tem um enorme peso nas contratações, pois, sua preocupação é voltada para Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Recompensas e Remunerações, Benefícios, Serviços Sociais, Treinamentos e Desenvolvimentos, Aprendizagem, Gestão do Conhecimento, Relações com empregados, Higiene e Segurança, Qualidade de Vida no Trabalho, Banco de Dados e Sistema de Informação.

Por outro lado, temos os modelos das empresas de classe mundial, que não menos importante, aplicam sistema de gestão e de trabalho diferenciado como, por exemplo, foco no funcionário e não no patrimônio; gestão feita de forma integrada; microgestão e não macrogestão; foco no tempo e não no custo; organização em torno da cadeia de valor e não em torno da função, aprendem com os erros, ser local e não central, prontidão no lugar de decisões adiadas e cooperação e não competição, resumindo reter talentos na empresa como principal objetivo.

Mas existe outro fator preponderante, que a empresa pode e deve oferecer aos empregados; a possibilidade da carreira em “Y”, que nada mais é do reconhecimento profissional, financeiro e prestígio das pessoas que querem algo melhor através da especialização em torno de uma área específica e não querem ser gestores (as) de pessoas, ou seja, querem ser gerente de si mesmo. Com isso ganha à empresa com profissionais altamente especializados e o empregado que tem o seu reconhecimento profissional e pessoal, equidade salarial, atendendo assim as expectativas de ambas as partes.

É comum encontrarmos em empresa de base tecnológicas a estrutura de carreira existente (linear), não atender as expectativas dos diversos grupos ocupacionais da empresa (técnicos, administrativos, gerencial, etc), acarretando em perda de capacidade técnica e gerencial na área de pesquisa e desenvolvimento, isto ocorre quando os profissionais técnicos almejam posições gerenciais como a única forma de ascensão na carreira, o que os leva a não investirem em seu desenvolvimento técnico. O sistema de carreiras paralelas fixa parâmetros para o desenvolvimento dos profissionais técnicos e para os demais profissionais, cria expectativas entre as pessoas e a empresa retendo o profissional técnico na carreira técnica, evitando que ocupem posições gerenciais mesmo quando não tem aptidão e capacitação para assumir tais funções.

Ao mesmo tempo em que o sistema de carreiras paralelas incentiva tanto o aperfeiçoamento técnico ou gerencial, também apresenta limitações como é o caso de administração. Dentre as formas de carreira paralela, destaca-se a carreira em “Y”, permite-se às pessoas orientar suas trajetórias profissionais em duas direções: uma de natureza profissional técnica e outra de natureza gerencial,

Independentemente de qual seja a direção escolhida, as pessoas têm acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa, enquanto a carreira linear (tradicional) oferece uma única direção, não dando alternativas às pessoas de área técnica.

Lembre-se o ser Humano é o grande transformador dos seus próprios ideais, à medida que busca por autoconhecimento, torna-o mais reflexivo e resolvido sobre que caminho tomar que envolve mais do que os aspectos financeiros. As empresas que não oferecem a opção da carreira em “Y”, perdem atratividade para potenciais candidatos e capacidade de retenção de seus atuais talentos.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L.G. de. **Estratégia de recursos humanos e competitividade. Administração contemporânea-perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 1999.
- BECKER, Brian E; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Davi. **Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de novos tempos.** 2ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- DELLA LIBERA, Maria Cândida. **Carreira em Y.** Revista Business School, São Paulo, edição Julho, 2011.
- DUTRA, J.S. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, Livia. **Carreira em Y: o caminho para quem não quer gerir pessoas.** <[www.vagas.com.br](http://www.vagas.com.br)>, acessado em 10/03/2014.
- GARZILLO, Luis Alberto F. **RH Estratégico,** Joinville, 2013.
- GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, D.P.R. – **Planejamento Estratégico, Metodologia e Práticas** – Atlas, São Paulo, 1993
- SAVIOLI, N. **Manual do Proprietário Qulimark** Editora, Rio de Janeiro, 1991. ULRICH, Davi. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.
- VASSALO, Cláudia< <http://exame.abril.com.br/classemundial-privilegio-de-poucos-m0047472>> acesso em 10/12/2013.