

E a Carreira? Voou pelos Ares!?

Autoria: Ana Aldivonir Delfino Lopes, Alice Gerlane Cardoso da Silva, Diogo Henrique Helal

Resumo

Após vários anos trabalhando para uma empresa especializada no processo de demissão, muita coisa havia mudado na atividade exercida por Ryan Bingham. O fato é que o profissional que estava acostumado a desligar pessoas nas mais diversas empresas espalhadas pelos E.U.A, agora, estava prestes a ser demitido. A possibilidade de ver sua atividade ser substituída por um sistema de videoconferência colocou em xeque o próprio posto de trabalho de Ryan. Essa possibilidade de demissão teria implicações diretas não apenas na trajetória da carreira, mas também significaria uma mudança radical em seu estilo de vida e no sentido que ele atribuía ao trabalho. Em função disso, Ryan vive um verdadeiro dilema: aceitar o novo sistema de trabalho com todas as restrições e implicações que ele impunha (a rotina no escritório, o trabalho prescritivo e repetitivo) ou deixar de lado a carreira construída na empresa (que já não correspondia a suas expectativas, interesses, estilo de vida) e passar a investir em outras atividades ou em outras áreas, o equivalente a um recomeço em sua trajetória profissional. Qualquer que seja a escolha, Ryan deverá planejar a gestão de sua carreira e traçar estratégias para se adaptar às mudanças no mercado, tais como: a extinção do seu posto do trabalho, a necessidade de requalificação, a reinserção. Tudo isso sem desconsiderar o cenário de crise no mercado de trabalho e todos os seus agravantes.

Palavras-Chave: Gestão de Carreira. Trajetória Profissional. Processo de Demissão. Mudanças no mercado de trabalho.

Esse seria apenas mais um dia trágico para Ryan, o dia de voltar para casa. Nas raras vezes em que isso acontecia, ele ficava entediado e recluso em casa. No último ano sua rotina de trabalho foi extensa, ele viajou praticamente o ano inteiro e passou a maior parte do tempo entre aeroportos, hotéis e carros alugados. Sua profissão demandava dedicação ao trabalho em tempo integral, disponibilidade para viajar constantemente e renúncia ao convívio familiar. Esse estilo de vida e algumas peculiaridades do seu trabalho fizeram com que Ryan se tornasse uma pessoa fria, solitária, com dificuldades em se relacionar com outras pessoas e até mesmo com a própria família.

A tarefa de demitir pessoas (notadamente em empresas que subcontratam este serviço) era uma atividade que precisava ser operada de maneira racional, com toda frieza que se possa imaginar, nela não havia lugar para pessoas emotivas. O profissional responsável por essa difícil tarefa não poderia se intimidar com as reações dos funcionários; em virtude disso, ele deveria apresentar algumas características principais: equilíbrio mental, controle emocional, frieza, cautela e capacidade de persuasão.

Sem demonstrar nenhuma comoção com a trajetória profissional/pessoal dos trabalhadores que estavam prestes a perderem seus empregos, nem tampouco sensibilidade à reação deles, Ryan desempenhava sua atividade com tanta desenvoltura que acabou se tornando um especialista em matéria de demissão.

Além de considerar este trabalho normal, assim como outro qualquer, Ryan também gostava de fazê-lo. Para enfatizar isso, ele sempre fazia questão de dizer que, em seu dia a dia, já havia despedido tantas pessoas que certamente não saberia mais como contratar alguém. Em cada novo local ou cada empresa que Ryan chegava, a mesma história se repetia: centenas de pessoas seriam demitidas de uma única vez.

Em função de sua rotina de trabalho, Ryan adquire um estilo de vida único, em que vida profissional e pessoal se confundem, impossibilitando até mesmo fazer uma distinção

entre elas. Por estar habituado a esse ritmo de vida/trabalho, ele não cogita a possibilidade de fazer outra coisa ou algo que o distancie desse contexto.

Naquela em que seria sua última viagem a trabalho, Ryan acordou cedo como de costume e deu início à sequência de passos meticulosos que caracterizava o seu dia a dia: fazer a mala, realizar o check-out no hotel, visualizar seus e-mails, ir para o aeroporto e seguir viagem. Enquanto aguardava o voo, ele percebeu que uma mensagem acabara de chegar a sua caixa de e-mail e, demonstrando curiosidade, logo verificou o conteúdo. Era um e-mail de Gregory, seu chefe imediato, pedindo que ele entrasse imediatamente em um chat para participar de uma videoconferência, que contaria com a participação de todos os consultores da empresa.

A organização em que Ryan trabalha é uma empresa consolidada que atua no mercado norte americano há quase 20 anos, trata-se de uma prestadora de serviço que realiza todas as atividades rotineiras de um departamento de Recursos Humanos. Sua especialidade, no entanto, é o processo de desligamentos de funcionários.

Nos últimos anos, o cenário de crise econômica mundial marcado, sobretudo pela recessão, pelo fechamento de empresas e, conseqüentemente, pela redução dos postos de trabalho, transformou os E.U.A em um mercado promissor para esse tipo de atividade.

Em face disto, a demanda por este serviço aumentou consideravelmente e muitos gestores passaram a utilizar essa estratégia com maior frequência, deixando a cargo de empresas especializadas a atividade de desligar seus funcionários (esse foi o caso de grandes empresas como a Coca-Cola e a IBM, por exemplo).

O trabalho desempenhado pelos consultores consistia na ida até às empresas contratantes para efetuar o processo de demissão. Esses deslocamentos implicavam em gastos com passagens aéreas, hospedagens, alimentação, aluguel de veículos, entre outros. Pensando numa forma de atender à demanda (cada vez mais crescente) e, principalmente numa maneira de reduzir as despesas com os consultores, a gerência convidou todos a participarem de uma reunião.

O objetivo principal dessa reunião era apresentar aos consultores uma estratégia que mudaria drasticamente a maneira de efetuar os desligamentos. A empresa havia contratado Natalie, uma nova funcionária com larga experiência na criação de softwares e soluções para auxiliar o departamento de RH. A pedido de Gregory, ela desenvolveu um programa que solucionaria, de uma vez por todas, o problema com os custos das viagens dos consultores, reduzindo-os em cerca de 75%.

A solução proposta por Natalie consistia na substituição do trabalho dos consultores por um software capaz de realizar as demissões apenas com o auxílio de um sistema de videoconferência. Com a adoção desse sistema, a função dos consultores seria extinta e a tarefa agora se resumiria apenas à execução de um script. Este script equivalia a uma espécie de roteiro, que continha uma sequência de etapas/passos a ser seguida; ele continha, inclusive, as diferentes maneiras de como o operador (o 'novo' consultor treinado para a função) deveria agir diante de cada tipo de reação expressa pelas pessoas.

No dia da reunião, ocasião em que o software seria apresentado aos consultores, Ryan era o único consultor que ainda não havia voltado de viagem, por conta disso ele foi convocado para participar da reunião via chat (de que tratava o e-mail enviado anteriormente por Gregory). Sem demonstrar nenhuma indisposição ou reação contrária, Ryan aceitou com prontidão o convite do chefe e ali mesmo, no saguão do aeroporto, a reunião teve início.

No entanto, o que Ryan não sabia é que, naquela oportunidade, Natalie faria a demonstração do seu sistema para todos na empresa e que ele seria a cobaia, o alvo do experimento dela. Por ironia do destino, uma vez participando do teste seria justamente o emprego de Ryan que estaria posto em xeque.

Nesse momento a videoconferência é iniciada:

Natalie: Sr. Bingham, eu lamento informar que sua posição nesta empresa não está mais disponível!

Ryan: Hum... mas quem é você?

Natalie: Eu sou a Srta. Natalie e estou aqui para discutir o seu futuro.

Ryan: O meu futuro? O único que pode me despedir é o Sr. Gregory.

Natalie: O Sr. Gregory me contratou para dar um jeito nisso.

Ryan: Dar um jeito em quem? Em mim? O Sr. Gregory me contratou e ele é o único que pode me despedir. E quer saber, eu vou falar com ele.

Natalie: Sr. Bingham!

Ryan: Não, não pode me seguir, você está numa tela de computador, lembra?

Natalie: Ryan!

Os contra argumentos de Ryan conseguiram não apenas limitar a demonstração de Natalie, mas contribuíram principalmente para questionar a viabilidade e a eficácia desse novo método de trabalho. O teor da conversa entre os dois revela que certamente ele não aceitaria com facilidade e que, conseqüentemente, Natalie teria que desenvolver melhor seu poder de convencimento.

Logo após o fim da videoconferência, o voo de Ryan é anunciado, ele desliga o computador e ligeiramente guarda em sua bolsa. Preocupado com os rumos que sua carreira poderia tomar após essa conversa, ele realiza os procedimentos para o embarque e durante toda a viagem de volta pra casa não consegue controlar sua aflição. Apesar de todo requinte e luxo que um voo de primeira classe pode oferecer, essa certamente seria a mais longa e difícil viagem de Ryan.

A ameaça de demissão, que também implicaria em uma provável mudança na rotina e no estilo de vida, faria com que Ryan tentasse defender, a todo custo, o modo como realizava sua tarefa buscando garantir, portanto, a permanência em seu posto de trabalho. Prova disso é que a primeira coisa que ele fez ao retornar de viagem foi procurar Gregory.

Totalmente descontrolado, Ryan entra na sala de Gregory exigindo uma explicação. O que ele não esperava, no entanto, é que durante a conversa com o chefe seria surpreendido com a presença de Natalie. Essa conversa entre os três é reproduzida a seguir:

Ryan: Diz pra mim que você não está falando sério!

Gregory: Foi por isso que tirei todo o meu pessoal da rua. Por que não estou falando sério?

Ryan: O que eu faço tem uma metodologia, tem uma razão para dar certo.

Gregory: A Coca-Cola e a IBM fazem isso há anos, conhece elas? Como qualquer mudança você sabe, a transição vai durar alguns meses, mas depois todos se adaptam.

Ryan: Quem vai tirar da rua?

Gregory: Que parte não entendeu? Você vai ficar em terra, todos vão ficar em terra. Está feito!

Ryan: Espera aí, o que nós fazemos é brutal, deixa as pessoas devastadas, mas o jeito como eu faço é muito digno.

Gregory: Entendi! Você apunhala o peito e não as costas!

[Neste momento Natalie entra na sala]

Gregory: Oi!

Natalie: Você quer falar comigo?

Gregory: Bom... é ...

Ryan: Bom... é isso mesmo. Pode entrar. Fique à vontade, entra!

Gregory: Bom trabalho, Natalie!

Natalie: Obrigada! Como o pessoal recebeu?

Ryan: Muito bem! Olha eu... eu admiro muito seu zelo e acho que você tem ideias ótimas, mas você não sabe nada da realidade do meu mercado. Você sabe teclar com as pessoas, mas não sabe como elas pensam.

Natalie: Eu tenho especialização em Psicologia.

Gregory: Legal!

Ryan: Hum... tudo bem! Agora me manda ir embora.

Gregory: Ryan.

Ryan: Já que ela vai fazer isso regularmente, não quer saber se ela consegue mandar alguém embora?

Gregory: Ela já te despediu antes.

Ryan: Tudo bem! Vamos tentar de novo! Me despede outra vez.

Natalie: Eu já despedi.

Ryan: Anda, me manda embora!

Gregory: Não tem que fazer isso.

Natalie: Não! Tudo bem, deixa comigo! Sr. Bingham, eu lamento informar que sua posição nesta empresa não está mais disponível!

Ryan: Não, pra valer. Me despede!

Gregory: Chega! A gente já entendeu!

Ryan: Realmente?

Natalie: Sr. Bingham, eu estou aqui para informá-lo que sua posição não está mais disponível.

Ryan: Ah! Estou desempregado?

Natalie: É, foi despedido!

Ryan: Nunca diga despedido!

Natalie: O senhor foi dispensado.

Ryan: Por que?

Natalie: É uma situação hipotética, como vou saber o porquê?

Ryan: O porquê não importa? Nunca sabe o porquê?

Natalie: É importante não se focar no porquê, mas concentrar sua energia pensando no futuro.

Ryan: Bom, eu vou usar minha energia para processar você, a não ser que me dê um bom motivo para me mandar embora.

Natalie: Sr. Bingham, o motivo não importa!

Ryan: Está me despedindo sem justificativa. Agora vai dar processo mesmo.

Gregory: Tá... já entendi o que você quer dizer.

Natalie: Não leve isso para o lado pessoal, Sr. Bingham.

Ryan: Lado pessoal? Essa é a situação mais pessoal pela qual você vai passar... Então, antes de você tentar revolucionar o meu mercado, eu quero me certificar de que você conhece bem o meu mercado.

[...]

Ryan: Eu sou o único que enxerga que aceitando isso nos tornamos irrelevantes?

Gregory: Para ser franco, vamos tornar você irrelevante.

Ryan: Ótimo!

Gregory: Não ponha a culpa em mim. Os gastos com o combustível, com as seguradoras, com a tecnologia... Sei lá! Cuidado hein! Tá jovem demais para virar um dinossauro.

Ryan: Eu não sou um dinossauro!

Mesmo utilizando-se de tantos argumentos, Ryan não conseguiu convencer Gregory. A redução dos custos era visível, uma estratégia como essa iria aumentar expressivamente os lucros da empresa. A adoção do sistema desenvolvido por Natalie já estava sendo testado na empresa e dentro de alguns dias começaria a operar em definitivo.

Apesar de questionar a lógica desse novo método de trabalho, Ryan foi conhecer de perto o seu funcionamento. Entusiasmada com a ideia, Natalie conduziu seu colega pelas dependências da empresa, mais precisamente por uma sala equipada com uma rede de computadores, telefones, câmeras e outras ferramentas capazes de possibilitar a comunicação entre as pessoas ou grupos em tempo real, em áudio e vídeo simultaneamente e, portanto, sem a necessidade de deslocamentos. Nesse ambiente, que supostamente seria o novo local de trabalho de Ryan, havia diversas pessoas sendo treinadas para operar o sistema de demissão online:

Natalie: Você entra em uma sala de videoconferência e o nosso servidor manda a seção para um de nossos engenheiros de terminação.

Ryan: Engenheiros de terminação?

Natalie: Preferia exterminadores, mas os advogados não deixaram.

Ryan: Por que será né?

Natalie: Eles seguem um fluxo que vale para tudo, desde uma demissão padrão até uma reação violenta.

Ryan: O que estão fazendo agora? Praticando?

Natalie: É um teste Beta, uma simulação. Começamos ao vivo no final do mês.

[Neste momento ela interrompe a conversa com Ryan para passar umas instruções a um dos engenheiros de terminação. Ela demonstra como proceder adequadamente em cada fase de execução do script]

- Caio, está passando muito rápido pelas fases, tem que dar um tempo para assimilar cada etapa, tá? É um lance legal, tá?

[...]

- Ryan, vem!

Ryan: Tem mais?

[Nesse momento o próprio Ryan experimenta o equipamento/programa para obter treinamento. No entanto, ele não demonstra muito entusiasmo e isso revela que certamente não se adaptaria com tanta facilidade à nova função/rotina]

Ryan: Isso é ridículo!

Depois disso, restavam apenas duas alternativas para Ryan: aceitar o novo método de trabalho com todas as restrições e implicações que ele impunha (a rotina no escritório, o trabalho prescritivo e repetitivo) ou deixar de lado a carreira construída na empresa (que já não corresponde a suas expectativas, interesses, estilo de vida) e passar a investir em outras atividades ou em outras áreas, o equivalente a um recomeço em sua trajetória profissional.

Vale ressaltar que qualquer uma dessas alternativas tem implicações diretas não apenas na trajetória da carreira, mas também no estilo de vida e no sentido que Ryan atribuía ao trabalho.

Diante desse quadro pode-se questionar:

Em que medida vale a pena investir em uma carreira profissional que exige tantas renúncias?

Como Ryan, um funcionário que devotou sua vida inteira ao trabalho, conseguiria gerir sua carreira e se adaptar às mudanças no mercado (a extinção do seu posto, a requalificação, reinserção e o cenário de crise no mercado de trabalho)?

Contexto do caso

Trata-se de um caso fictício, construído com base no filme ‘Amor sem escalas’ (“*Up in the air*”) de Jason Reitman, lançado em 2010. Optou-se por focar na trajetória de carreira do protagonista da trama, Ryan Bingham (interpretado por George Clooney), assim como no contexto em que esta longa metragem foi produzido (E.U.A, final dos anos 2000). Tal contexto se refere à crise econômica mundial de 2008, marcado pela recessão, pelo fechamento de empresas e, conseqüentemente, pela redução dos postos de trabalho.

O protagonista é um profissional engajado e que adora seu trabalho. Por ser especialista na função de demitir funcionários (notadamente em empresas que subcontratam este serviço), Ryan viaja praticamente o ano inteiro e passa a maior parte do tempo entre aeroportos, hotéis e carros alugados. Ele adquire, assim, um estilo de vida particular em função da sua rotina de trabalho. Observou-se, por exemplo, que sua profissão exige dedicação ao trabalho em tempo integral, disponibilidade para viajar constantemente, além de renúncia ao convívio familiar. Essa atividade também demanda do profissional equilíbrio mental, controle emocional, frieza, cautela e capacidade de persuasão.

No tocante ao contexto, uma das curiosidades divulgadas pela mídia em torno desse filme sugere que, com exceção dos atores de renome, supostamente todos os demitidos vistos em cena não seriam atores, mas pessoas comuns que teriam passado por esta situação recentemente. A produção teria publicado anúncios em Saint Louis e Detroit, chamando pessoas para participarem de um suposto documentário sobre os efeitos da recessão. Assim, durante as filmagens elas teriam sido orientadas a encarar a câmera como se ela fosse a pessoa que o demitiu, tendo a chance de reagir ou não, segundo sua vontade. (cf. <<http://www.adorocinema.com/filmes/filme-138895/curiosidades/>>)

Notas de Ensino

Objetivos educacionais do caso

Este caso de ensino é indicado para o estudo do tema Gestão de Carreira em um cenário de crise no mercado de trabalho. O objetivo é incentivar a reflexão dos estudantes acerca de algumas transformações que estão em curso no mundo dos negócios (enxugamento das organizações, declínio nos níveis de emprego, redução da força de trabalho) na tentativa de promover uma discussão em torno de como essas transformações podem afetar a gestão da carreira. Adicionalmente, espera-se que os estudantes também possam refletir sobre a seguinte questão: como ser bem-sucedido em um mundo sem emprego?

Utilização recomendada

Enquanto ferramenta de ensino-aprendizagem, o caso é destinado a graduandos em Administração e pode ser aplicado, preferencialmente, em disciplinas como: Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional, Gestão de Recursos Humanos, Gestão do Capital Humano ou outras correlatas. A partir de sua aplicação em sala de aula, podem ser abordados e discutidos os seguintes temas:

- O papel da gestão de pessoas no momento atual (paradoxos e desafios que a gestão de pessoas enfrenta no contexto da racionalização e da precarização do trabalho);
- As transformações na noção de carreira e suas principais abordagens;
- A importância do planejamento de carreira;
- Os dilemas da carreira;

- As mudanças no mercado de trabalho e suas implicações na trajetória ocupacional (por que numerosas profissões aparecem e desaparecem com o passar do tempo?).

Este caso de ensino pode ser utilizado como exercício de fixação de conteúdos. Para isso, recomenda-se que, antes de sua aplicação, as abordagens teóricas sejam previamente discutidas e revisadas pelo professor em sala de aula.

Alternativas para análise

Questões sugeridas ao professor para discussão em aula

- 1) Discuta as transformações do mundo do trabalho e suas implicações sobre a gestão de carreiras.
- 2) Uma das principais tendências observadas atualmente é justamente a redução da perspectiva de se fazer carreira dentro de uma organização. Diante desse contexto destaque quais são os principais desafios impostos tanto para a organização (para a Gestão de Pessoas) quanto para os indivíduos.
- 3) Sabe-se que no decorrer do tempo houve uma redefinição da noção de carreira, o que diferencia a concepção tradicional da atual?
- 4) Como ou o que podemos fazer para melhor planejar e desenvolver a carreira em tempos atuais?
- 5) Na sua opinião, qual seria a decisão mais acertada para Ryan? Por quê?

Análise do caso a partir de uma breve revisão da literatura

Resposta à primeira pergunta

Entre as transformações no mundo do trabalho, decorrentes das tendências neoliberais propagadas, sobretudo, a partir da década de 1990, merecem destaque: o aumento crescente do desemprego, a precarização, a flexibilização do trabalho, a perda de direitos e conquistas trabalhistas e o surgimento de regimes atípicos de emprego (subcontratado, em tempo parcial, temporários). Diante desse contexto de racionalização e precariedade dos regimes de trabalho a gestão de carreiras enfrenta desafios, tanto do ponto de vista da organização quanto da perspectiva do indivíduo.

A redução da perspectiva de se fazer carreira dentro de uma organização, uma das principais tendências observadas atualmente no que se refere à gestão de carreira, tem implicações diretas tanto para a empresa quanto para o trabalhador, principalmente se levarmos em consideração que, da mesma forma que os indivíduos mudam suas necessidades e interesses com o tempo, as empresas também modificam seus planos e ajustam suas estratégias para sobreviverem ao mercado (SNELL; BOHLANDER, 2013).

Resposta à segunda pergunta

Sob a perspectiva da organização, essas mudanças em curso permitem questionar o papel da área de gestão de pessoas não apenas em relação àquelas atividades principais (a contratação de pessoas, as ações de treinamento, desenvolvimento ou qualificação do trabalhador, os programas de qualidade de vida, entre outras), mas, principalmente, no tocante as práticas de demissão.

Em tempos de crise econômica, por exemplo, as empresas costumam recorrer a uma série de medidas voltadas, principalmente, para sua sobrevivência no mercado. Entre estas medidas pode-se destacar: o *downsizing*, os *layoffs* (suspensão temporária dos contratos ou redução do tempo de trabalho), as férias coletivas, a redução na jornada e nos salários, a

licença remunerada. Todavia, as justificativas que elas frequentemente costumam dar para a adoção desse tipo de medida seria justamente a manutenção dos postos de trabalho (ao invés da redução de custos pela via das demissões). O que se percebe na prática, no entanto, é que essas medidas normalmente antecedem os processos de desligamentos. Sobre este assunto, alguns autores como Tonelli, Pliopas e Fonseca (2005) destacam que as atividades de gerenciamento das demissões e do *downsizing* ainda são aspectos pouco contemplados pela literatura na área de Recursos Humanos.

No tocante à perspectiva do indivíduo evidencia-se a importância do planejamento da carreira, pois, essas mesmas mudanças em curso no mundo do trabalho tendem a resultar em uma maior responsabilização pelos rumos da trajetória profissional de cada trabalhador (BALASSIANO; VENTURA; FONTES-FILHO, 2004). Neste ponto, é importante destacar que, para o indivíduo, planejar a carreira equivale a um desafio pessoal que, por sua vez, exige outras demandas. Em outras palavras, isso implica dizer que ele deverá traçar estratégias capazes de assegurar sua permanência no mercado de trabalho (o desenvolvimento de qualificações, por exemplo), além da necessidade de desenvolver habilidades para lidar com a instabilidade, a descontinuidade e as incertezas cada vez mais presentes nos atuais vínculos de emprego.

Resposta à terceira pergunta

Este cenário aponta para uma redefinição no papel da gestão de carreiras. Se nos moldes tradicionais a ideia de gestão de carreira supunha, entre outros aspectos, certa estabilidade no emprego, uma progressão funcional, uma boa remuneração, uma formação adequada, nos moldes atuais, conforme Chanlat (1996), esses elementos estariam cada vez menos reunidos. Isso implica dizer que, atualmente “a carreira está cada vez mais reservada a um número menor de assalariados” (CHANLAT, 1996, p. 20).

Sobre esse assunto, Oltramari (2011) considera que a noção tradicional de carreira marcada por certa estabilidade e por um padrão de progressão funcional linear, dependentes de uma estrutura organizacional, atualmente, tem sido substituída por um modelo que atribui maior responsabilidade ao indivíduo, que deve se encarregar de sua trajetória profissional ou realizar sua “auto-gestão”.

Portanto, sob a lógica desse novo modelo de carreira, a segurança que o indivíduo pode ter em relação a sua contratação e permanência no emprego depende exclusivamente das habilidades que ele pode oferecer ao mercado (SNELL; BOHLANDER, 2013).

Resposta à quarta pergunta

A resposta para esse questionamento envolve uma reflexão acerca de alguns paradoxos e desafios a serem superados pelas organizações e pela sociedade, expressos nos questionamentos feitos por Chanlat (1995; 1996): como falar de carreira, quando o mercado de trabalho tem demandado cada vez menos empregos estáveis e bem remunerados? E por Balassiano, Ventura e Fontes-Filho (2004, p. 102): “como uma empresa pode buscar a dedicação de um profissional, se não se pode oferecer a garantia de emprego?”.

A partir desses questionamentos e dos argumentos desenvolvidos até aqui, sugere-se que a discussão em sala seja conduzida por meio dos seguintes desdobramentos: enfatizar a perspectiva do gestor responsável pelo desenvolvimento de carreiras nas organizações; a perspectiva do profissional que já atua no mercado e aquela dos que ainda estão prestes a ingressar no mercado de trabalho.

No tocante ao papel da Gestão de Pessoas, destacamos que, além de escolher as pessoas certas para as funções certas, é fundamentalmente necessário que o gestor conheça as necessidades, expectativas e motivações de seu pessoal, para que ele possa oferecer

alternativas capazes de assegurar a permanência e o desenvolvimento desses profissionais na empresa, por meio de mobilidade funcional, progressão salarial, reconhecimento, entre outros.

Além disso, cabe aos gerentes de GP estimularem os funcionários a assumirem a responsabilidade sobre suas próprias carreiras, uma vez que se permeia como a principal característica dessa nova dinâmica empresarial, oferecendo suporte contínuo mediante *feedback* de desempenho e disponibilizando informações sobre a empresa, sobre o cargo e sobre as oportunidades de carreira (SNELL; BOHLANDER, 2013).

Na perspectiva das pessoas que já atuam no mercado, alguns aspectos centrais devem ser considerados: a instabilidade, incerteza, insatisfação e insegurança nos empregos. Soma-se a esses fatores a transferência da responsabilidade da carreira para o trabalhador. Apesar dessa noção de “autonomia”, cumpre ressaltar que o indivíduo não detém o controle absoluto sobre a carreira, nem tampouco a empresa. Prova disso é o fato de que as incertezas do mercado de trabalho fazem com que o profissional, em busca de mobilidade, troque de empresa constantemente, dificultando assim, a construção de uma carreira profissional estável e contínua.

Para os entrantes, cumpre destacar que a adequação de formação, a qualificação, a experiência, a fluência em diferentes idiomas, além de outros atributos tradicionalmente exigidos pelas empresas, não têm sido suficientes para garantir a inserção e permanência no mercado de trabalho. Sobre isso, lembramos que as redes sociais (*networking*) e questões ligadas ao capital cultural têm influenciado, sobremaneira, o processo de admissão e a carreira nas organizações.

Resposta à quinta pergunta

Dilema

Ryan está diante da possibilidade de demissão, esse acontecimento tem implicações diretas não apenas na trajetória da carreira, mas também significaria uma mudança radical em seu estilo de vida e no sentido que ele atribuía ao trabalho. Por conta disso ele vivencia, ao mesmo tempo, uma crise de identidade pessoal e profissional.

A decisão final deve levar em conta as seguintes possibilidades de escolha:

- A. Aceitar o novo sistema de trabalho (a rotina no escritório, o trabalho prescritivo).
- B. Deixar de lado a carreira construída na empresa que já não corresponde a suas expectativas, interesses e estilo de vida.
- C. Passar a investir em outras atividades e/ou em outra área, o equivalente a um recomeço em sua trajetória profissional. Para essa escolha, deve ser levado em consideração o perfil profissional de Ryan e sua história de vida, envolvendo princípios e valores.

Sugere-se que o professor incentive os estudantes a refletirem sobre o contexto e os dilemas da carreira tal como o protagonista; estimule a criticidade dos fatos a partir de um contraponto entre as diferentes respostas e justificativas dadas por cada um deles.

Referências:

BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. V.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? **RAC**, v. 8, n. 3, Jul-Ago- Set, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v8n3/v8n3a06.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2015.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **RAE – Revista de Administração de Empresas** - FGV. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75. Nov./Dez. 1995.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a08v35n6.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2015.

_____. Quais carreiras e para qual sociedade (II). **RAE – Revista de Administração de Empresas** - FGV. São Paulo, v.36, n.1, p.13-20 (jan-fev-mar,1996). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v36n1/a03v36n1.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2015.

OLTRAMARI, A. P. A carreira e sua auto-gestão. In: FERRAZ, D. L. S.; OLTRAMARI, A. P.; PONCHIROLLI, O. (Orgs.). **Gestão de pessoas e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 66-88.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V.; FONSECA, P. C. Doces práticas para matar: como profissionais de recursos humanos e demissores descrevem a construção de práticas organizativas em demissão e downsizing. In: XXIX EnANPAD 2005, 2005, Brasília - DF. **Anais do XXIX EnANPAD**, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/GPR/2005_GPRA1038.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2015.

Curiosidades, bastidores, novidades e até segredos escondidos de “Amor Sem Escalas” e das filmagens. **ADOROCINEMA**. Disponível em: <<http://www.adorocinema.com/filmes/filme-138895/curiosidades/>>. Acesso em: 23 jul. 2015.