

Protagonismo de Carreira: O Papel do RH na Transformação Cultural e suas Características

**Ana Maria Bortolon, Ariadne Corcini, Edson Gomes Lorenzetti,
Eloísa Teresinha, Misturini, Jaime Paulo Homem, Janaína Sartori,
Juliana Brambatti da Silva, Luciana Rodrigues Barro, Nara Camargo Leite da Silva,
Rochele Pagnoncelli, Rosiméri Bertin, Sônia Adriana Rech e Tainá Cahupezinski**

1. INTRODUÇÃO

A economia, o mercado e as gerações mudaram e em virtude disso, as empresas modificaram a forma de conduzir seus negócios. Na era da tecnologia e da inovação, as pessoas vivem um momento ímpar de acesso às informações e de maior consciência sobre seus direitos e deveres. Neste contexto, as empresas precisaram transformar a cultura paternalista para uma cultura de *accountability* - expressão que significa protagonismo, autonomia e coragem, exigindo competências que vão além das tradicionais, onde ser protagonista de sua própria carreira é uma das principais características dos profissionais bem-sucedidos e requeridos nas empresas.

A palavra protagonismo, amplamente utilizada na dramaturgia, remete ao personagem principal no qual a trama se constrói, aquele que conhece e entende quais são os seus valores, sabe quais atividades se sai melhor, que consegue adaptar sua carreira ao contexto de mercado e ao seu propósito. Para Marques (2019) “os protagonistas estão sempre à frente, adotam medidas práticas para atingir seus objetivos tanto na carreira profissional quanto na vida pessoal”. Savickas (1997) define como protagonismo de carreira “a competência de construir sua trajetória e lidar com as transformações do mercado”.

“A essência da adaptabilidade de carreira está no protagonismo que o indivíduo deve ter sobre sua vida profissional” (SOUTO, 2016). Assim, as empresas preocupadas em virar a chave têm procurado alternativas para estimular o protagonismo através do desenvolvimento de pessoas, considerando que elas são o principal ativo de uma companhia.

O presente artigo pretende através de pesquisa de práticas entre empresas, mostrar quem são esses profissionais dentro da organização, quais as estratégias, programas ou ações utilizadas para fomentar o protagonismo de carreira e, principalmente, qual o papel do RH na transformação da cultura de protagonismo.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 A pesquisa

O método utilizado foi uma pesquisa de natureza exploratória e de campo com abordagem mista, incluindo questões qualitativas e quantitativas. Na percepção de Gil (2007), “uma pesquisa exploratória envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que possuem experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que incentivem a compreensão”.

A escolha das organizações entrevistadas foi através das indicações feitas por uma consultoria especialista no assunto - Iniciativa Eyes e pela GPTW – *Great Place to Work*, sendo elas de diferentes portes e mercados de atuação (indústria, serviços, financeiro, tecnologia da informação), localizadas nas cidades de Caxias do Sul, Flores da Cunha, Gramado e Porto Alegre.

A elaboração do instrumento de pesquisa foi realizada pelos integrantes do grupo de estudos sobre Desenvolvimento Humano da Associação Serrana de Recursos Humanos (ARH Serrana), por meio de encontros realizados no ano de 2019, com foco na percepção de Profissionais de Recursos Humanos e Lideranças. Foi utilizado um questionário com 08 questões divididas entre quantitativas e qualitativas através da ferramenta *googleforms*. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa no formato *survey* é usada para a obter dados e opiniões de determinado grupo de pessoas, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa.

Das onze empresas mapeadas, sete responderam ao questionário de pesquisa, representando 64% de adesão. A partir dos dados coletados foi realizada a análise utilizando-se como base o referencial teórico levantado no estudo. Abaixo distribuição e características das empresas pesquisadas:

Tabela 1 – Características das empresas pesquisadas

Porte		Segmento de atuação	
		Indústria	29%
Pequena (até 100)	14%	Tecnologia	43%
Média (101-500)	57%	Financeiro	14%
Grande (acima de 500)	29%	Varejo	14%

Fonte: elaborada pelos autores

2.2 Profissionais que protagonizam sua carreira

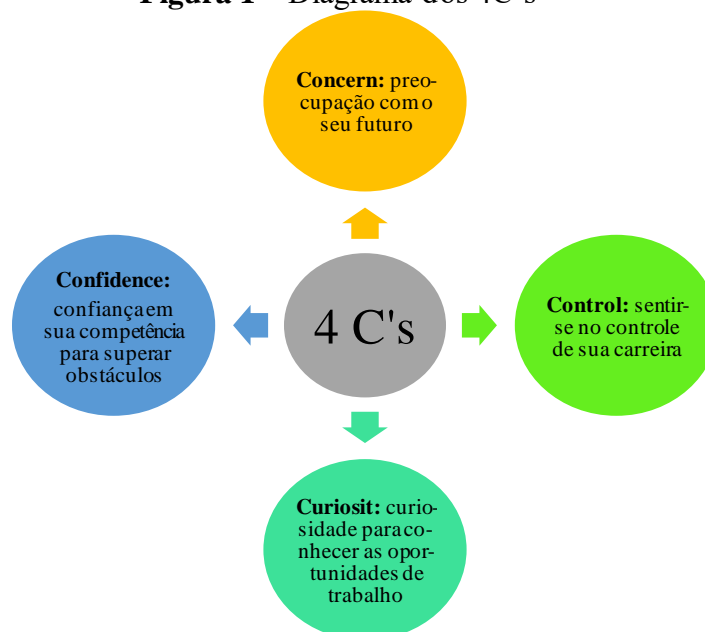
O conceito de carreira iniciou após a Revolução Industrial e desde então, vem se desenvolvendo principalmente em pesquisas feitas por Donald Super e Savickas, que são os principais autores do tema.

Pensando em carreira, podemos observar que, no Brasil até os anos 90, as pessoas iniciavam em um emprego onde permaneciam por toda a sua vida laboral. A carreira era conduzida e administrada pelas necessidades da empresa. Esse movimento de carreira é pontuado por Savickas et al (2009, p.240) “trabalhadores leais e dedicados poderiam aspirar a um emprego pelo resto de suas vidas e a organização responderia oferecendo um emprego estável”.

Com a abertura do mercado brasileiro e aumento de competitividade, os profissionais preocupados em se tornar competitivos, começaram a pensar nos múltiplos empregos ao longo de sua vida, e neste novo cenário surge o termo “empregabilidade”. Nos anos 2000, vem a era da trabalhabilidade, onde o emprego ainda é uma opção, mas não deve ser a única estratégia. O crescimento e oportunidades profissionais podem estar fora da estrutura e, esse contexto Souto (2016) chamou de carreira em nuvem. Hoje, a carreira está mais relacionada com mobilidade e transição do que com estabilidade, de acordo com Ambiel (2014). Não é mais linear e varia a partir da tomada de decisão de cada profissional, considerando o contexto e lógica de sua própria vida. O mesmo autor explica que a adaptabilidade de carreira envolve muito planejamento.

Estas expressivas mudanças do mercado de trabalho diminuíram a previsibilidade das trajetórias profissionais exigindo constante adaptação. Conforme Savickas (1997), a adaptabilidade de carreira é composta por competências comportamentais, que na literatura internacional são definidas como os 4 C's: *concern*, *control*, *curiosit* e *confidence*, apresentadas no diagrama abaixo:

Figura 1 – Diagrama dos 4C's



Fonte: Savickas (1997)

Souto (2016), destaca a curiosidade como uma característica essencial e a define como “capacidade de exploração ativa, profissionais que pesquisam alternativas e questionam possibilidades em suas carreiras além de estarem abertos a novas experiências”.

Na pesquisa realizada, percebemos que os profissionais de RH conseguem descrever de forma mais assertiva se comparado aos respondentes líderes. É possível identificar os conceitos de Savickas (1997) nas seguintes citações: “*capacidade de adaptação e abertos a viver a mudança*” e “*confiança e autodesenvolvimento*”. Para ser aberto a mudanças é necessário ser curioso, conceito também pontuado por Souto (2016), como imprescindível a um profissional protagonista. Já a confiança está diretamente relacionada com o autodesenvolvimento, pois acreditando em si mesmo o profissional é capaz de investir energia em suas metas pessoais e profissionais.

As características mais citadas pelos líderes na pesquisa foram iniciativa, proatividade, seguidas por visão sistêmica. Estas competências são importantes para o desenvolvimento de uma atitude protagonista, porém não descreve um profissional que assume total responsabilidade por seu desenvolvimento. Apenas um dos líderes indicou estar consciente deste contexto, ao responder “*capacidade de se identificar e se conectar com seus interesses e valores, capacidade de escolha*”. Esta resposta está totalmente consoante com a curiosidade e confiança, pois apenas profissionais conectados consigo mesmos são capazes de fazer escolhas acertadas em suas carreiras, assumindo a responsabilidade.

Utiliza-se atualmente a expressão *accountability* para traduzir justamente o que se espera de alguém que assuma o seu protagonismo, com responsabilidade, autonomia e coragem. “O *accountability* está ligado a capacidade do colaborador de reconhecer e assumir toda a sua participação nas atividades em que está envolvido, incluindo as consequências se algo der errado” (GIANZATI, 1996).

Sobre a inserção de uma cultura de protagonismo nas empresas, segundo Marins (1996), o RH precisa começar com os líderes, que serão os disseminadores do conceito e de uma atitude protagonista, alinhando discurso e prática.

Através desta pesquisa percebeu-se que metade das empresas concede algum nível de autonomia aos profissionais, e pode-se entender que ainda existe bastante espaço para que as práticas sejam expandidas proporcionando a criação de um ambiente que estimule a utilização do potencial máximo dos protagonistas. A outra metade refere que o protagonismo é responsabilidade da empresa. Pode-se trazer como hipótese a questão de que as empresas, ao mesmo tempo que puxam para si a responsabilidade por provocar em seus funcionários o protagonismo de suas carreiras, nem sempre concedem autonomia para que os profissionais assumam seu

desenvolvimento. É importante que o estímulo constante de debates sobre essas questões de protagonismo esteja presente nas organizações.

2.3 Estratégias, programas ou ações adotadas para favorecer o protagonismo de carreira

Como já vimos, a ideia de protagonismo de carreira surge como uma resposta para construir o desenvolvimento profissional dentro do novo cenário em que estamos vivendo. As empresas pesquisadas apresentaram estratégias diferentes, conforme sua cultura e negócio para potencializar o protagonismo de carreira, mencionando as seguintes práticas: reconhecimento (meritocracia, recrutamento interno, avaliação de desempenho, avaliação de potencial) e desenvolvimento (mentorias, *meetups*, dojos, COPS-comunidades de prática). Percebeu-se também que cada empresa possui clareza sobre o perfil do protagonista. Assim, é imprescindível que estas iniciativas tenham diferentes formatos, para que o protagonista tenha autonomia para escolher o que e como quer desenvolver (SOUTO, 2018).

Baseado nas informações levantadas, podemos dividir as iniciativas dentro do conceito usado pela consultoria Dorsey Rocha: desenvolvimento de pessoas, definição de metas e realização de feedback constante.

2.3.1 Desenvolvimento de pessoas

Os protagonistas já assumem responsabilidade sobre sua própria formação. Mas o resultado pode ser mais relevante e rápido quando as organizações impulsionam estas iniciativas, além de refletir como uma forma de retenção de talentos e enfatizar o reconhecimento.

Podemos considerar como investimento em capacitação, as iniciativas ou ofertas citadas pelas empresas pesquisadas: *coaching*, *mentoring*, e educação corporativa (cursos, palestras, seminários, treinamentos), participação em *meetups*, dojos e COP's.

Os *Dojo's* estão em alta, principalmente em empresas de tecnologia. Nada mais são do que encontros onde grupos se reúnem para trabalharem em conjunto. Inspirado nas artes marciais japonesas, um *Dojo* é um local de colaboração, e não de competição, onde o objetivo principal é aprender. O método prevê que parte da equipe resolva problemas e a outra parte aprenda observando, geralmente em pares. Permite também que programadores de diversos níveis de experiência possam interagir para melhorar habilidades técnicas e comportamentais como cooperação, participação, coragem e simplicidade. Ao final, os participantes realizam

uma retrospectiva da reunião, solidificando questões como o que se aprendeu e o que se pode melhorar para a realização dos próximos encontros (CARMO, 2012).

Já os *Meetups*, se caracterizam por um encontro informal onde pessoas se conhecem, aprendem coisas novas, saem da sua zona de conforto e, juntas, fazem mais o que gostam. A ideia central é a troca de conhecimento, onde cada um apresenta o que sabe sobre algum assunto específico e os convidados podem compartilhar experiências e sanar suas dúvidas. O *Meetup* facilita o *networking* e amplia a visão sobre diversos assuntos. O ambiente informal é bem mais convidativo que um evento corporativo afinal, e ali não existe a pressão da avaliação, ou de ser ignorado por alguém (GITAHY, 2011).

Outra forma de compartilhar informações é através das *COP's* (Communitys of Practice). São grupos onde pessoas que compartilham interesses ou um problema em comum, se unem para desenvolver conhecimentos dentro e fora das equipes através de suas experiências, habilidades traçando planos e gerando ações e práticas (WENGER, 1998). Alinhadas ao fato das empresas terem como desafio utilizar da melhor maneira possível o conhecimento gerado por seus colaboradores, acredita-se que as *COP's* são muito importantes pois através delas é possível reter o conhecimento, possibilitar a troca entre os mais experientes e mais jovens e o fortalecimento das redes entre os profissionais. O resultado também reflete na economia de tempo e recursos além de possibilitar uma melhoria contínua na qualidade dos seus processos.

2.3.2 Metas e desafios

Para muitos protagonistas, crescer na carreira nem sempre está ligado a mudar de cargo, de salário, ou de empresa. Muitas vezes, desbravar universos desconhecidos e ser desafiado constantemente na sua atual função é suficiente para mantê-los motivados (SOUTO, 2018). As empresas devem sugerir metas, destacar constantemente os resultados e reconhecer os que alcançarem. Muitas destas organizações utilizam programas de reconhecimento financeiro e não-financeiro, e ou premiam com valores ou experiências.

O protagonista está sempre em busca de aperfeiçoamento constante e quando a oportunidade surge ele normalmente está preparado, muitas vezes sem um plano previamente traçado, e esse movimento de adaptabilidade de carreira é uma das competências do protagonista de construir a sua própria trajetória e lidar com a transformação do mercado (SAVICKAS, 2013).

Assim, oportunidades internas (sejam novas posições ou desafios) podem promover aquilo que todo protagonista anseia: crescimento profissional. Além disso, esse processo retém talentos, fideliza os profissionais, e incentiva a competição saudável.

2.3.3 Feedback constante

Para desenvolver ainda mais os protagonistas, o feedback deve ser constante e realizado com o objetivo de acompanhar o trabalho dos profissionais e avaliar as decisões e atitudes tomadas em cada etapa, bem como a repercussão de cada uma delas no desempenho e resultado, objetivando evoluir constantemente.

A avaliação de desempenho e potencial também pode ser atrelados a esse contexto de feedback constante. Souto (2018) afirma que o maior desafio do RH será preparar suas lideranças para permitir que os indivíduos sejam protagonistas. Com base nisso, ele entende que a gestão de rotinas e a avaliação de desempenho até podem ser realizadas através de comando e controle, mas a gestão da carreira precisa ser feita com uma abordagem construtivista.

2.4 Papel do RH no Desenvolvimento de Protagonismo

O protagonismo de carreira surgiu em meio a uma dissonância entre mercado de trabalho, diga-se empresas e funcionários. As constantes e intermináveis mudanças no cenário econômico obrigaram os empregadores a não oferecer mais somente o conhecido Plano de Carreira. “A ideia é que a empresa saia da cultura paternalista para o protagonismo da carreira”, afirma Souto (2016). Inicia-se então, a era da trabalhabilidade e adaptabilidade, onde o profissional não pensa mais em uma única empresa para o resto da vida, podendo gerar renda em diversas atividades, buscando o desenvolvimento pessoal contínuo voltado para a necessidade do mercado.

A área de Recursos Humanos tem papel principal quando se fala de transformação de uma cultura de *accountability*, buscando a mudança de mentalidade dos funcionários, investindo na conscientização da importância deste conceito e mostrando caminhos para seu desenvolvimento. A cultura de uma organização são os padrões de comportamentos encorajados e permitidos, e se mantém através da troca de mensagens que sinalizam os comportamentos esperados, por isso a importância de desenvolver processos, símbolos e comportamentos que passem a mensagem do que se espera dos profissionais e o que é ser protagonista. Isso só será possível se identificar os valores subjacentes que estão influenciando os comportamentos e como as pessoas estão interpretando as ações (TAYLOR, 2005).

O RH deve assumir uma função importante dentro das organizações, passando de operacional à estratégico, ajudando as organizações superarem os desafios que se apresentam. “O primeiro passo é envolver a área de RH na estratégia de negócios da empresa, estruturando os processos, identificando oportunidades e desenhando metodologias”, explica Silva (2019). Cabe a esta importante área, não deixar de atender e olhar para as necessidades humanas dentro da organização, porém, elaborar meios e mecanismos de desenvolvimento que sirvam de impulsionadores para as pessoas.

Nas empresas onde o RH já é estratégico, alinhado às metas e objetivos, deve então atuar como apoio e base para tornar a organização ser ainda mais competitiva, atrativa, gerando valor e desenvolvimento aos profissionais, para que estejam cada vez mais preparados para assumir suas carreiras e competências.

Conforme dados levantados na pesquisa, percebemos que nem todas as empresas estão preparando os líderes para permitirem que os liderados sejam protagonistas do próprio desenvolvimento e essa é a grande oportunidade do RH trabalhar na transformação necessária. Segundo Taylor (2005) o trabalho deve começar com os líderes, pois estamos falando de mudança de cultura e para isso, os comportamentos dos líderes deve ser prioridade, já que o processo de mudança cultural só acontecerá quando o discurso tiver consistência entre a prática, inspirando, mobilizando, criando o propósito e um senso comum nas pessoas.

Ao contrário de estabelecer e desenhar carreiras, esse RH deverá ditar a direção para o atingimento da estratégia da organização, traçando metas, estabelecendo objetivos e elaborando planos de ações juntamente com as expectativas apontadas pelas tendências de mercado. Importante salientar que estratégias e metas da empresa devem estar claras para todos os funcionários, ajudando a criar o sentimento de dono do negócio e aumentando o engajamento.

Segundo Silva (2019), “as pessoas precisam se sentir vivas, alinhadas, orientadas e movidas para a busca da sobrevivência e crescimento da empresa. Com pessoas, processos e tecnologia, o RH estratégico padronizará, automatizará as tarefas e ganhará tempo para treinar e desenvolver conhecimentos e competências em atividades de valor”.

Por fim, o RH deve pensar de forma ágil e consultiva dentro das organizações, desenvolvendo o potencial criativo das pessoas. Com isso, percebemos que ele é fundamental para impulsionar o protagonismo dos funcionários através da construção de programas de desenvolvimento que estejam alinhados a cultura e as estratégias da empresa. Além disso, deve deixar de ser subjetivo e começar a entregar resultados, estabelecendo metas e desafios a serem alcançados, bem como recompensas quando forem atingidos, e principalmente deve fomentar a prática de *feedback* em rede, criando um ambiente que proporcione a oferta de retorno positivo ou

negativo constantemente a todos e de todos, abrindo o diálogo e a possibilidade de se reinventar a todo momento.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se através da pesquisa realizada, que as empresas acreditam no potencial das pessoas e investem nelas através de ferramentas de desenvolvimento e reconhecimento. Além disso todas as empresas entrevistadas acreditam que o protagonismo de carreira pode ser desenvolvido, e que as ações utilizadas para promovê-lo são simples, como o compartilhamento, os treinamentos, a troca de experiências, o feedback constante e os planos de desenvolvimento.

Vê-se que tais ações não parecem diferentes daquilo que os RH's já vivem. A grande questão está na mudança de propósito, em não mais traçar as possíveis carreiras e direcionar os profissionais, mas capacitá-los e orientá-los para que vejam e aproveitem as oportunidades dispostas dentro da organização conforme fizerem sentido para sua carreira.

O tema de casa para o RH é o de desenhar estratégias e estruturar ações de forma mais ágil, conforme o cenário se apresenta, e que venham trazer mudança cultural e de *mindset*, saindo da cultura paternalista e tornando os profissionais mais cientes desta nova realidade, assim como mais capacitados para assumirem suas responsabilidades e principalmente para tomarem as decisões mais acertadas no que diz respeito a seu próprio desenvolvimento e carreira.

Somente assim, fomentando, promovendo e incentivando o protagonismo de carreira que formaremos profissionais mais preocupados com o futuro, curiosos, confiantes de suas competências e com coragem para assumir o controle.

E por fim, um tema consoante e que deve ser tratado com o mesmo grau de importância é o desenvolvimento e preparação das lideranças, para que sejam não somente as grandes apoiadoras do protagonismo de carreira, a ponto de cederem a autonomia necessária nesta virada de chave, como também que sejam exemplo e inspiração, materializando esta nova forma de pensar e gerir pessoas dentro da organização.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBIEL, Rodolfo A. M. (2017). **Adaptabilidade de carreira: uma abordagem histórica de conceitos, modelos e teorias**. Revista Brasileira de Orientação Profissional. Jan- Jun 2017. Vol 15, Nº 1, 15-24. Acesso em: jul.2019.

CARMO, Daniel H. (2012). **Um estudo sobre o uso didático de DOJOS de programação.** Sociedade Brasileira de Computação. Acesso em: jul.2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GIANZATI, Julia. **Sobre a inserção de uma cultura de protagonismo nas empresas.** Revista Você RH. Ed 63. Ago-Set. 2019. Acesso em: jul.2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GITAHY, Yuri. **Como funcionam os meetups?** Revista Exame. Jun. 2011. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/como-funcionam-os-meetups/> Acesso em: jul.2019.

MARINS, Alexandre. **A era do protagonismo.** Revista Você RH. Ed 63. Ago-Set 2019. Acesso em: jul.2019.

MARQUES, José Roberto. **Instituto Brasileiro de Coaching.** Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/a-diferenca-entre-protagonismo-e-individualismo/>. Acesso em: jul.2019.

SAVICKAS, M. L. **Carrer adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory.** The Career Development Quarterly, 1997.

Savickas, M., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J-P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & Van Vianen, A. (2009). **Life designing: A paradigm for career construction in the 21st Century.** Journal of Vocational Behavior, 75(3), 239-250.

Savickas, M. L. **Career development and counselling: Putting theory and research to work.** 2ª. edição. Hoboken: Wiley, 2013.

SILVA, Jonas Andrey D. (2019). **Protagonismo do RH garante a sobrevivência da organização.** Disponível em: <https://abrhsp.org.br/conteudo/noticias/protagonismo-do-rh-garante-so-brevivencia-da-organizacao/>. Acesso em: jul.2019.

SOUTO, Rafael. **Só os curiosos vencerão.** Você S/A, dez.2016. Disponível em: <https://www.produtive.com.br/os-curiosos-vencerao/>, Acesso em: jul.2019.

SOUTO, Rafael. **O protagonismo na carreira é um sonho distante.** Revista Valor Econômico. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/recursos-humanos/coluna/o-protagonismo-na-carreira-e-um-sonho-distante.ghtml>. Mar.2018. Acesso em: jul.2019.

TAYLOR, C. **Walking the talk: a cultura através do exemplo.** Random House Business Books; Edição: 1ª, 2005.

WENGER, Etienne. **Communities of Practice, Learning, Meaning and Identity** (1998).

Como incentivar os empregados a se tornarem protagonistas na empresa. Disponível em: <https://blogdorseyrochaconsulting.com.br/como-incentivar-os-empregados-a-se-tornarem-protagonistas-na-empresa/>. Acesso em: jul.2019.