

## *Carreiras paralelas: uma proposta de revisão da administração de carreiras*

Joel Souza Dutra

Professor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

### INTRODUÇÃO

Administração de Carreiras tem sido, nos últimos anos, alvo da atenção de teóricos e profissionais de empresas por constituir o elemento integrador de políticas e práticas de gestão de recursos humanos e espaço privilegiado para negociação de expectativas entre a organização e o indivíduo.

Neste trabalho tem-se por objetivo estimular o debate referente à administração de carreiras a partir da análise de um tipo particular delas, a carreira paralela. Esse particular tipo de carreira foi escolhido por ser objeto de grande polêmica nos meios acadêmicos e de inúmeras experiências em áreas de pesquisa e desenvolvimento em empresas de base tecnológica. A atenção despertada pela carreira paralela não é modismo, mas fruto da inadequação dos instrumentos tradicionais de administração de carreiras para gerir expectativas na relação entre pessoas e empresas.

Apresentamos, inicialmente, breve balanço da administração de carreiras para em seguida aprofundarmos as características da carreira paralela e de seu emprego.

A concepção de carreira tem variado, tanto em nível teórico-conceitual como em nível da sua aplicação nas

empresas, em função das estruturas e estratégias organizacionais predominantes.

Assim sendo, quando predominavam estruturas mais hierarquizadas e maior rigidez organizacional, a carreira era entendida como a sucessão de posições, crescentes em termos hierárquicos, que a pessoa poderia ocupar no interior da organização. Essas posições, em empresas tidas como inovadoras, eram planejadas com antecedência, de forma unilateral, e o indivíduo envolvido **curvava-se gratificado aos desígnios da empresa**. Nas empresas menos organizadas as carreiras sempre foram deixadas ao acaso, sendo atribuída ao indivíduo a responsabilidade por sua gestão, entendimento esse compartilhado por alguns teóricos.

Atualmente, frente a crescente complexidade técnica e organizacional, as estratégias e estruturas que prevalecem são as que oferecem maior flexibilidade e agilidade para adaptação da empresa aos estímulos ambientais. Nesse contexto há necessidade de trabalhadores mais qualificados e com maior mobilidade profissional, exigindo revisão do conceito de carreira. Essa revisão tem se caracterizado por dois aspectos: em primeiro lugar, pelo entendimento da carreira como a sucessão dos espaços ocupacionais atribuídos ao indivíduo ao longo de sua vivência profissional e, em

segundo, pela atribuição da responsabilidade por administração de carreiras tanto à empresa como ao indivíduo.

Vamos analisar o primeiro aspecto. Ao entendê-lo como sucessão de espaços ocupacionais, estamos admitindo que alguém movimentou-se em sua carreira quando o teve ampliado ou enriquecido; modificado, com a troca de funções ou atribuições; ou totalmente alterado, assumindo outra configuração. Isso representa mudança, sendo comum o entendimento que alguém movimenta-se em sua carreira quando assume outro cargo de igual nível ou de maior nível de responsabilidade.

Ao assumirmos que uma pessoa ao ter seu espaço ocupacional alterado está tendo sua carreira modificada, estamos estendendo essa concepção aos demais sistemas de gestão de recursos humanos, como compensação e desenvolvimento. Deste modo, uma pessoa que tenha seu espaço ocupacional ampliado ou enriquecido deveria ter acesso a diferentes níveis salariais e/ou de benefícios, sem necessariamente ter alterados nomenclatura e nível hierárquico de seu cargo.

Essa constatação de *per se* representa grande revolução em termos da gestão de recursos humanos. Estamos afirmando que o acesso a salários e padrões de benefícios pode estar desvinculado dos cargos e da estrutura orgânica existente na organização. Estamos afirmando que carreira e salários podem estar vinculados diretamente a padrões de responsabilidade, atribuições e exigências sobre as pessoas.

O segundo aspecto é fruto de mudanças nos padrões de relações de trabalho que vêm sendo adotados pelas empresas, particularmente por aquelas expostas a pressões concorrenciais mais acirradas. Para a inserção dessas empresas em seus mercados de forma mais competitiva, necessitam engajamento e comprometimento das pessoas com os resultados de seu trabalho.

Esses engajamento e comprometimento não podem ser obtidos apenas pela vontade da empresa, ou seja, não podem ser decretados ou impostos ao trabalhador; trata-se de processo intrínseco, resultado da motivação do indivíduo para executar seu trabalho.

O fato de uma das questões mais delicadas na relação do trabalhador com a empresa ser aquela relativa ao seu futuro profissional e à crescente necessidade de as empresas envolverem seus empregados, leva à reflexão teórica mais profunda sobre administração de carreiras como um instrumento para conciliar expectativas da empresa e dos trabalhadores quanto ao desenvolvimento profissional. As empresas mais vanguardistas, por outro lado, estabelecem processos de gestão compartilhada, nos quais o indivíduo é responsável pelo gerenciamento de sua carreira e a empresa pelo gerenciamento das oportunidades.

Dentro dessa visão de responsabilidade compartilhada pela gestão da carreira, um dos trabalhos mais expressivos foi realizado por Stumpf & London (1982). Segundo os autores, o gerenciamento de car-

reiras é "...um processo interativo entre a empresa e o indivíduo na concepção de cada espaço ocupacional ou cargo e na sua implementação, cabendo à empresa gerenciar as carreiras indicando indivíduos para as oportunidades disponíveis e ao indivíduo gerenciar sua carreira selecionando e aceitando ou não as oportunidades oferecidas pela empresa".

Para o entendimento da carreira dentro do conceito de responsabilidade compartilhada e de sucessão de espaços ocupacionais atribuídos ao indivíduo, cita-se a definição de Stumpf & London (1982): "Carreiras são as seqüências de posições ocupadas e trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. A perspectiva do indivíduo engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto a perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoal. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança de espaços ocupacionais no interior da organização". Segundo essa definição, carreira é processo dinâmico, para o indivíduo e para a empresa. Além disso, não se limita a entender o encarreiramento como movimento vertical na estrutura hierárquica das organizações, mas como mudanças dirigidas para o crescimento individual e desenvolvimento organizacional.

Portanto, o gerenciamento de carreiras é um processo conjunto envolvendo o indivíduo e sua organização. Nesse processo o indivíduo é o elemento mais habilitado para gerenciar sua carreira, buscando **efetividade**; a empresa é a mais habilitada para gerenciar seus recursos humanos, buscando **resultados**.

Os indivíduos podem aprender e aplicar técnicas de auto-avaliação, planos de carreira e vida e auto-desenvolvimento. A organização pode oferecer sistemas de suporte à carreira, como programas de planejamento de carreira e de desenvolvimento, além de oferecer à gerência guias para orientar seus subordinados.

Embora não tenhamos muitas experiências de administração compartilhada de carreira, existem alguns questionamentos por parte de autores e profissionais, dentre os quais cabe mencionar:

- as balizas oferecidas ao indivíduo para planejar sua carreira no interior da organização são dadas por referências passadas ou presentes, em conformidade com sua estrutura organizacional ou de cargos. Essas balizas acabam por constituir parâmetros estreitos para a movimentação da pessoa, fazendo com que sua carreira seja mais esculpida pela empresa do que por ela própria. Esse problema é bem trabalhado por Bell & Sfar (1989) em *Pessoas como escultores versus esculturas*;

- o acesso a oportunidades de alto nível no interior das organizações é mais determinado pelas ligações informais desenvolvidas pelo indivíduo do que pelos critérios formais estabelecidos pelo plano de carreiras, permitindo discriminações quanto a sexo, raça, idade etc. (Pazy, 1987);
- os planos de carreira não contemplam as diferenças individuais, estabelecendo padrões únicos de comportamento esperados, de forma que as pessoas que não se encaixam nesses padrões têm dificuldade para ascender, independentemente de seu potencial de contribuição;
- a carreira tem privilegiado os indivíduos nas fases iniciais de desenvolvimento, sem perceber aqueles que se apresentam nas fases de meio ou fim de carreira. Ao serem esquecidos pelos planos de carreira, estabelecem relação de distanciamento com referência à organização<sup>(1)</sup>.

Essas limitações da carreira como instrumento eficaz para conciliar as expectativas dos indivíduos, quanto ao desenvolvimento profissional, e da empresa, quanto ao desenvolvimento de sua capacidade técnica e gerencial, podem ser minimizadas caso a administração de carreiras seja encarada como processo e não como instrumento estático.

A administração de carreira, em termos da sua prática cotidiana, caracteriza-se como processo por constituir sucessivos e constantes ajustes entre as expectativas dos indivíduos e as necessidades e possibilidades da empresa. A carreira tem como função principal estruturar esse processo de forma a compatibilizar os objetivos de ambas as partes, balizando-o em princípios e normas. Ela deve também fornecer o suporte necessário para gestão, através de ferramentas adequadas como estrutura salarial, critérios de mobilidade na carreira, avaliação de desempenho, entre outras. É fundamental, entretanto, serem essas balizas e ferramentas fruto do próprio processo que procuram instrumentalizar, sob pena de perderem sua função ao longo do tempo, transformando-se em elementos de restrição, ao invés de fatores alavancadores do desenvolvimento dos indivíduos e da empresa.

Para que determinada estrutura de carreira preserve suas propriedades ao longo do tempo, sua concepção e manutenção deve ficar a cargo daqueles que a utilizarão. Para tanto é necessária, em termos metodológicos, a adoção de abordagem participativa, abrangendo todos os envolvidos, desde a direção da empresa até os próprios profissionais aos quais se dirige o projeto. Dessa forma, o processo de concepção e implementação do plano de carreira pode se tornar tão ou mais importante do que o produto por ele gerado.

## CARREIRA PARALELA

Vamos tratar agora de um tipo particular de carreira, a paralela, ganhando grande aceitação por criar

possibilidades de encareamento alternativo àquele diretamente ligado à estrutura organizacional da empresa.

Vamos estudar com profundidade esse caso particular, porque representa o elo entre um modelo de gestão de carreira tradicional, caracterizado por estar ligado estreitamente à estrutura organizacional e por valer-se de indicações compulsórias, cada vez menos adequado às exigências da modernidade, e um modelo avançado de gestão de carreiras, caracterizado por responsabilidades compartilhadas, transparência de critérios e alta flexibilidade para negociação entre as partes.

Por que acreditamos ser a carreira paralela um elo e não, ela própria, um modelo de gestão avançado? Porque existem ainda diversas limitações instrumentais e, principalmente, pela imaturidade das organizações para utilizarem de forma moderna um instrumento com características modernas; ou seja, o instrumental é limitado nele próprio, podendo ser potencializado em função da forma como é utilizado e do contexto em que é inserido.

A carreira paralela constitui instrumento de transição por ser capaz de conciliar, em uma mesma estrutura de carreira, seqüência de espaços ocupacionais organizados em função de cargos e da estrutura hierárquica, e seqüência de espaços ocupacionais totalmente assentados em características individuais.

Vivemos momento de transição na gestão de recursos humanos, no qual as premissas essenciais que dão suporte às políticas e práticas de gestão de recursos humanos, hoje adotadas pela maioria das empresas, estão em cheque por não darem mais conta da realidade. A carreira paralela desponta como sendo, a partir de suas características, instrumento típico de período de transição, de um lado rompendo com conceitos já incorporados na administração de pessoal e, de outro, mantendo elementos instrumentais dos conceitos com os quais procura romper.

Face a essa característica a carreira paralela tem sido utilizada de diferentes maneiras por empresas do mundo todo, dependendo do estágio de amadurecimento e adaptabilidade de suas políticas e práticas na gestão de recursos humanos. Tem tido, ainda, grande aceitação por profissionais técnicos<sup>(2)</sup> por apresentar horizonte de crescimento e de desenvolvimento mais amplo, associado à agregação de maiores recompensas e símbolos de *status*. Evita que o profissional seja levado a ocupar posições gerenciais, quando não apresenta aspiração, aptidão e capacitação para executar as atividades inerentes ao cargo. Como decorrência, impede a multiplicação de níveis hierárquicos ou de unidades administrativas desnecessárias, estabelecidos muitas vezes apenas como forma de atender expectativas de profissionais técnicos. Como resultado é possível manter-se um a estrutura organizacional enxuta e adequada às necessidades da empresa.

Ao fixar parâmetros para o desenvolvimento do profissional técnico, o sistema de carreiras paralelas propicia maior objetividade nos investimentos que visam seu aperfeiçoamento e estabelece canais para negociação de expectativas entre o indivíduo e a empresa. Essa característica contribui para a manutenção do profissional na carreira técnica, possibilitando à empresa sustentar aumento de complexidade tecnológica em seus produtos, através da incorporação de novos conhecimentos.

É importante ressaltar que a carência de estruturas de carreira bem definidas e adequadas às características dos diferentes grupos ocupacionais leva empresas, principalmente as de base tecnológica, a incorrer no sério risco de empobrecimento de sua capacidade técnica e gerencial nas áreas de pesquisa e desenvolvimento. Esse fenômeno é comum quando a falta de flexibilidade do sistema induz os profissionais técnicos a almejam posições gerenciais como única forma de ascensão e a não investirem adequadamente em seu desenvolvimento técnico. Além de fragilizarem a capacidade técnica da empresa, tendem a tornar sua identidade profissional ambígua, porque ela é fundamentalmente técnica, enquanto o conhecimento administrativo passa a ser requisitado embora considerado de segunda categoria. Estabelece-se conflito, à medida em que os profissionais técnicos, aspirando pela posição gerencial, não se sentem estimulados a investir na formação e capacitação necessárias.

A carreira paralela permite à empresa direcionar o estímulo do desenvolvimento e da ascensão profissional objetivando aperfeiçoamento técnico e, do gerencial, em função das vocações e expectativas individuais, eliminando riscos de rebaixamento dos níveis de atuação, tanto técnicos quanto gerenciais, propiciando transição mais tranqüila de técnico para gerente, àquelas que assim o desejarem.

### CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DA CARREIRA PARALELA

A carreira paralela pode ser definida como seqüência de posições assumidas por uma pessoa no interior da organização, orientada em duas direções: uma de natureza técnica e outra administrativa; o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa é garantido em qualquer das direções escolhidas.

As carreiras paralelas podem se apresentar de várias formas, as mais comuns são as totalmente paralelas (figura 1) e as em Y (figura 2). Nos EUA e no Brasil a forma mais comumente encontrada é a carreira paralela em forma de Y pelos seguintes motivos:

- tem base comum tanto para o braço técnico como para o administrativo, garantindo maior flexibilidade na alocação dos recursos humanos nos dois braços da carreira;

Técnico	Administrativo
cientista associado cientista	gerente de divisão de P&D
pesquisador <i>junior</i>	gerente de departamento de projetos
pesquisador	supervisor de projetos
engenheiro de P&D <i>senior</i>	coordenador de suporte a P&D
engenheiro de P&D pleno	analista de suporte a P&D <i>senior</i>
engenheiro de P&D <i>junior</i>	analista de suporte a P&D pleno
	analista de suporte a P&D <i>junior</i>

Figura 1: Carreira Totalmente Paralela

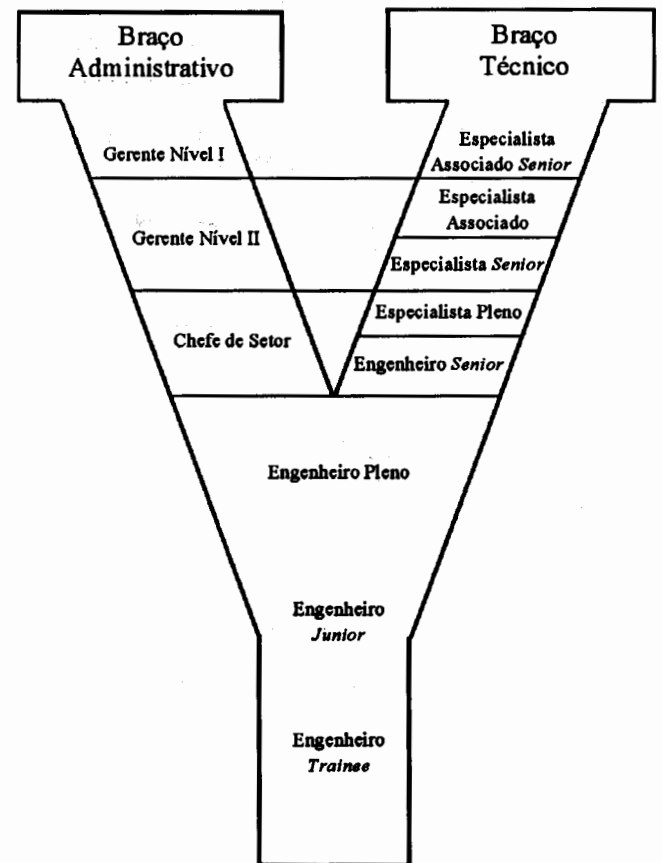


Figura 2

- a base do Y, com característica técnica, permite que o profissional técnico em estágio mais maduro de sua carreira possa efetuar a opção pela carreira técnica ou administrativa;

- o formato Y para a carreira paralela dá legitimidade técnica àqueles que ocupam posições administrativas, facilitando o diálogo e sua aceitação como responsável administrativo junto àqueles que optaram pelo braço técnico da carreira.

Analisando carreiras paralelas em forma de Y, as mais comumente utilizadas, vamos dividir o Y em três partes (figura 3): base, braço técnico e braço administrativo.

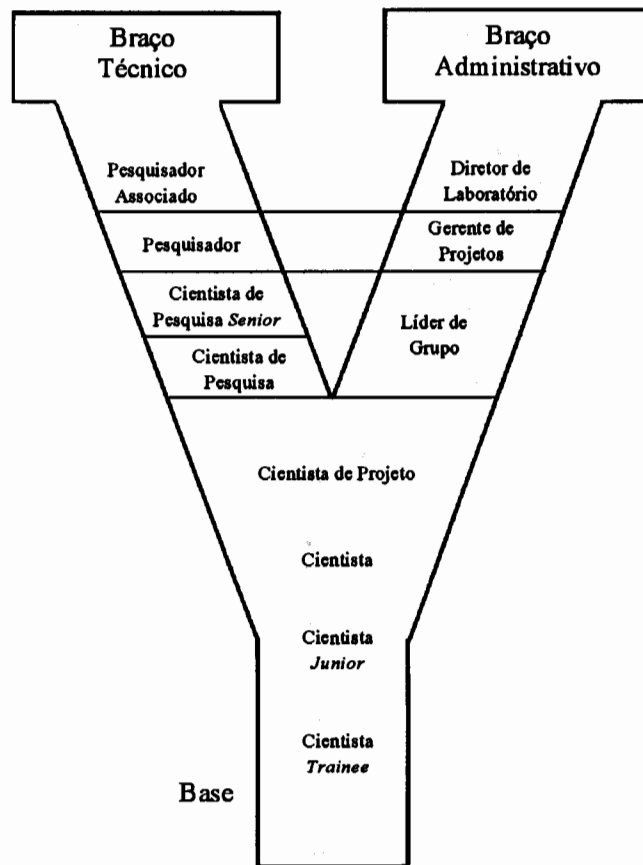


Figura 3

#### Características da base

- sua natureza é técnica compreendendo o período de início da carreira do profissional na empresa até sua opção pelo braço técnico ou administrativo da carreira;
- a extensão da carreira neste período varia em função da estratégia da empresa para a gestão dos seus recursos humanos ou do desenho organizacional adotado para as áreas onde estão alocados os profissionais técnicos;
- o número de posições existentes na base está vinculado às pressões de mercado sobre os profissionais técnicos ou à necessidade de sua compatibilização aos instrumentos de carreira adotados para as demais categorias profissionais existentes na empresa.

#### Características do braço técnico

- as posições existentes no braço técnico devem guardar a mesma relação com a política de remuneração e benefícios que guarda o braço administrativo;
- as posições no braço técnico não precisam ser necessariamente simétricas com o braço administrativo, conforme ilustra a figura 2;
- o braço técnico deve oferecer o horizonte profissional necessário a estimular a permanência do indivíduo na carreira técnica até o final de sua vida ativa, sob pena de mesmo visualizar uma posição administrativa como sendo seu fim de carreira.

#### Características do braço administrativo

- as posições no braço administrativo devem ser compatíveis à forma como os espaços organizacionais estão arrumados nas unidades em que estejam alocados os profissionais técnicos;
- essas posições devem ser compatíveis às demais posições administrativas da empresa em termos de remuneração e benefícios;
- o horizonte profissional, os níveis de exigência e de remuneração e benefícios devem estar tão bem definidos quanto os do braço técnico, sob pena de os profissionais relatarem em optar pelo braço administrativo.

#### EXEMPLOS DE CARREIRAS PARALELAS

A partir das características descritas das carreiras tipo Y, poderemos discutir alguns exemplos.

##### Exemplo 1: Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento da Divisão Química da Union Carbide (Smith & Szabo, 1977)

A figura 4 demonstra a compatibilidade existente entre os braços técnico e administrativo, apresentando-se como bom exemplo de carreira em Y.

**Características organizacionais da empresa:** a estrutura organizacional condiciona a formação da estrutura de carreiras. Neste exemplo o paralelismo das carreiras vai até o nível de diretor de laboratório. Os ocupantes desse nível hierárquico reportam-se ao vice-presidente de pesquisa e desenvolvimento (figura 5) e seus subordinados diretos são diretores associados, correspondentes ao número de unidades administrativas existentes, e pesquisadores *fellow sr.*, responsáveis pela condução ou supervisão de pesquisas básica ou exploratória.

Um dos diretores associados é responsável pelo suporte administrativo, incluindo atividades como elaboração e gestão de orçamentos, recrutamento e seleção de pessoal, definição de *lay-out*, secretaria do laboratório, administração dos programas de treinamento. Ao assumir tais funções libera os demais dire-

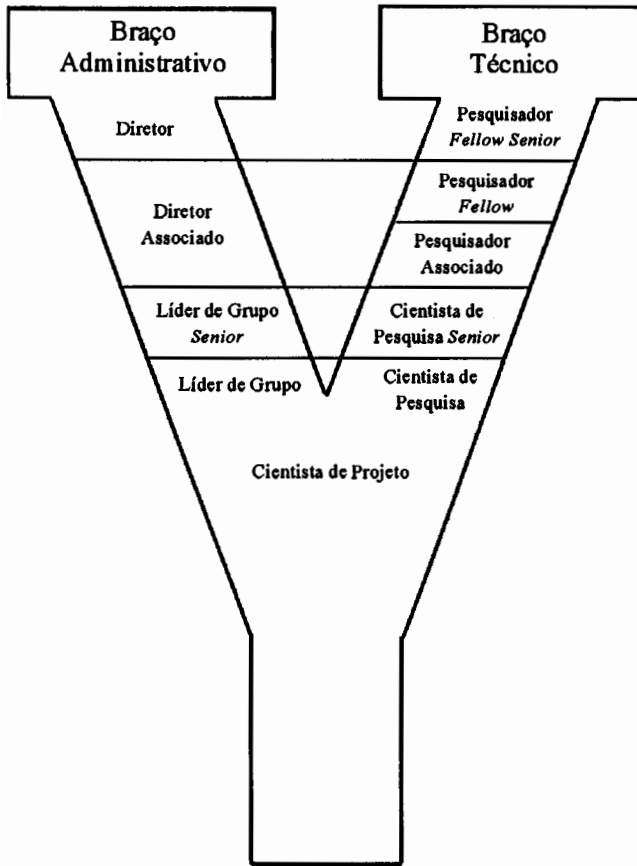


Figura 4

tores associados para funções de desenvolvimento e gerenciamento de tecnologia.

**Características da carreira:** os níveis salariais relativos aos dois braços do Y são compatíveis. Desse modo, o pesquisador *fellow Sr.* e o pesquisador *fellow* têm o mesmo nível salarial que o diretor de laboratório e o diretor associado, respectivamente. Para que os profissionais tenham acesso a esses níveis (*fellow* e *fellow sr.*) é necessário:

- indicação do diretor do laboratório a que pertencem;
- aceitação da indicação pelo vice-presidente e pelos diretores dos demais laboratórios;
- aprovação por comitê formado pelos vice-presidentes de pesquisa e desenvolvimento das demais divisões de negócio da empresa.

Os fatores determinantes para esse acesso são:

- reconhecimento do mérito científico pelos demais pesquisadores;
- realizações técnico-científicas do profissional.

**Exemplo 2: Estrutura de carreiras paralelas da Vice-Presidência de Pesquisa e Desenvolvimento da Mobil-Oil (Meisel, 1977)**

A carreira técnica neste exemplo é mais limitada, embora represente grande avanço relativamente ao passado, conforme relata o autor. O braço técnico da carreira equivale, no seu maior nível, ao terceiro esca-

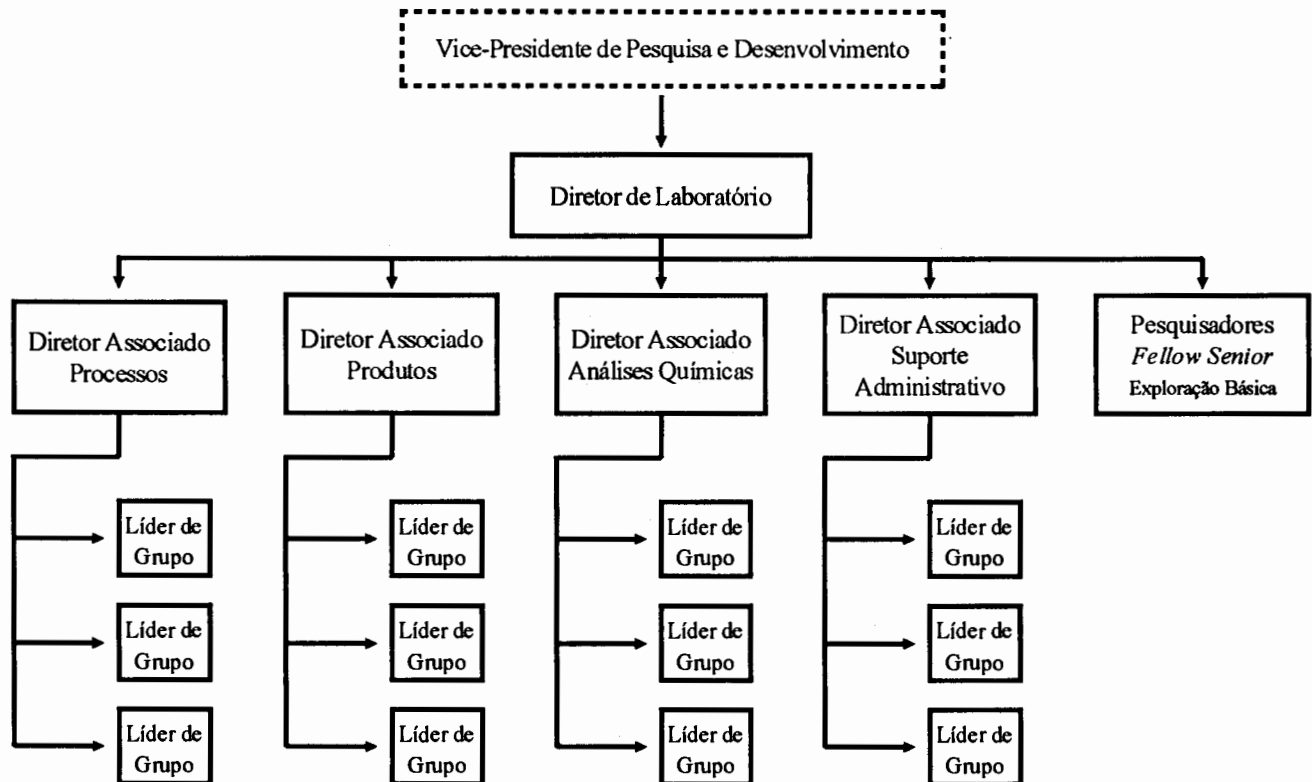


Figura 5

lão da estrutura da área de pesquisa e desenvolvimento, conforme mostra a figura 6. A promoção na carreira está atrelada principalmente ao desempenho do profissional, a qual é avaliada a partir do atingimento de objetivos estabelecidos para o seu trabalho.

Embora a consecução de objetivos seja o principal critério para avaliação de desempenho, existem alguns fatores levados em conta como:

- geração de idéias;
- execução de projetos;
- imagem profissional;
- proficiência em sua área de especialização.

Cada degrau da carreira técnica deve ser ocupado por profissionais que tenham obtido seus títulos demonstrando capacidade.

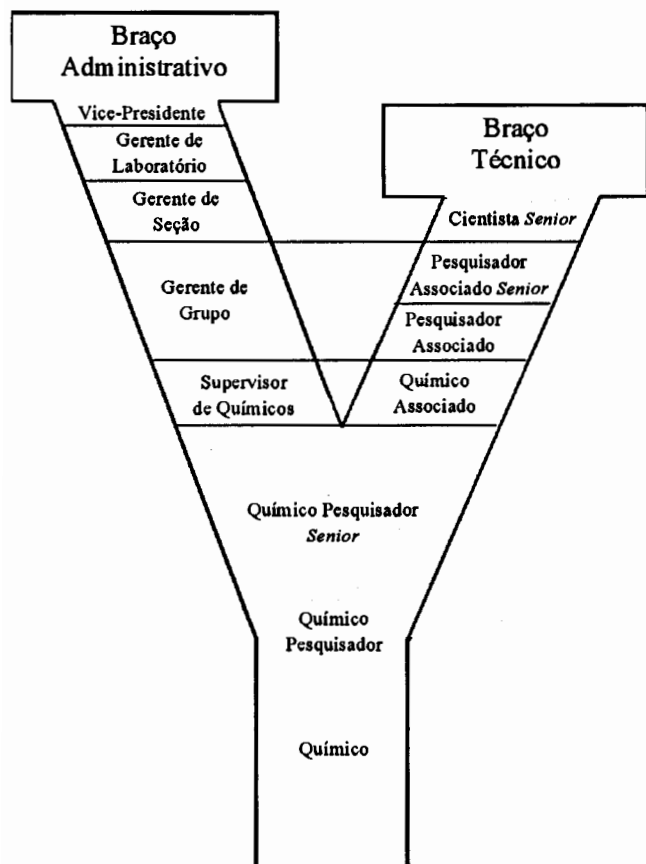


Figura 6

**Exemplo 3: Carreira paralela da Imperial Chemical Industries — ICI (Moore & Davies, 1977)**

A carreira apresentada pela ICI é mais pródiga no estabelecimento de níveis no braço administrativo do que no braço técnico, caracterizando-se assim como exemplo muito particular (figura 7).

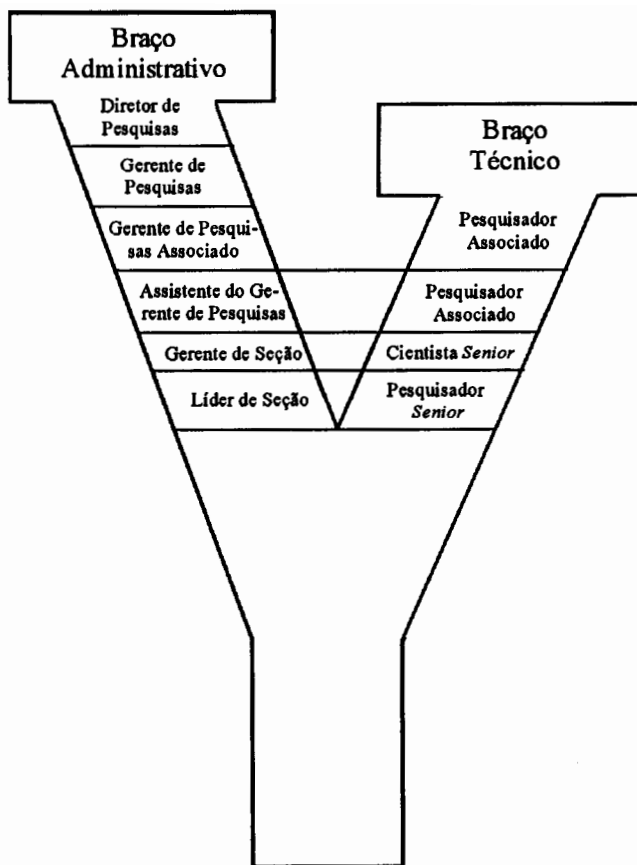


Figura 7

Não há equivalência para o nível diretivo no braço técnico da carreira, situação muito comum nas empresa que utilizam esse tipo de modelo. A situação representa grande risco, pois a posição administrativa permanece sempre como o final de carreira para o profissional técnico.

No exemplo citado os critérios de ascensão do profissional técnico na carreira são:

- compatibilização dos interesses da empresa e do profissional quanto à escolha do braço técnico ou administrativo da carreira;
- comprovada especialização técnica na resolução de problemas;
- capacidade comprovada de o profissional ser capaz de gerar idéias originais para resolução de problemas;
- contribuição para a reputação nacional e internacional da empresa;
- publicações científicas.

**LIMITAÇÕES DA CARREIRA PARALELA E PRINCIPAIS PROBLEMAS APRESENTADOS**

A carreira paralela não pode ser pensada como panacéia para todos os males da gestão de profissionais técnicos; na verdade, é instrumental que necessita ade-

quar-se ao contexto no qual se insere para alcançar seus objetivos. Desse modo, mais importante do que o instrumento é o conjunto de políticas e diretrizes que o suportam. Embora isso seja senso comum e possa ser aplicado a qualquer instrumento de gestão de recursos humanos, acreditamos ser importante enfatizar erros comuns e problemas enfrentados por empresas face à novidade do instrumento. Observamos várias experiências nas quais foram cometidos erros primários, tanto na implementação da carreira paralela como em seu processo de consolidação. Como elementos básicos para o sucesso de uma carreira paralela pode-se listar:

- deve haver rigorosa equidade entre os braços técnico e administrativo, de forma a que não se instale sentimentos de perda em qualquer dos dois lados;
- a equivalência do braço técnico deve ir até o mais alto nível da carreira administrativa da unidade a que pertencem os profissionais técnicos, conforme demonstrado no exemplo da Union Carbide — a última posição do braço técnico equivalia a de diretor de laboratório. Essa característica é fundamental para o profissional vislumbrar um largo horizonte de desenvolvimento técnico;
- os critérios de ascensão devem ser bem definidos em ambos os braços da carreira paralela, ser transparentes e apresentar equidade entre si. Somente desse modo não haverá sentimento de injustiça e nem serão criados ressentimentos de ambas as partes;
- os processos de escolha da carreira a ser seguida pelo profissional técnico devem ser bem-estruturados. O profissional deve ser estimulado a refletir sobre ela e a empresa deve fornecer todas as informações e ajuda necessárias a esse processo;
- os dois braços da carreira paralela devem apresentar claros critérios de permeabilidade, de tal forma que não sejam criados ressentimentos quando houver troca de profissionais de um braço para outro;
- finalmente, um dos principais cuidados para o bom funcionamento da carreira paralela é a garantia de liberdade para os profissionais que estejam no braço técnico escolherem seus próprios projetos, embora esse procedimento possa gerar dilema: liberdade para escolha *versus* relevância do projeto para os objetivos e estratégias organizacionais. Qualquer descuido relativo a esse aspecto leva à ascendência dos gestores de laboratório sobre os profissionais atuando no braço técnico, desqualificando-os e retirando toda a legitimidade da carreira técnica.

Muitos leitores acharão alguns desses aspectos óbvios, o que não justificaria sua inclusão na lista de cuidados a serem observados na gestão de carreiras paralelas. Nossa experiência, entretanto, tem demonstrado que a falta de observância desses critérios tem comprometido a maior parte das tentativas realizadas no Brasil. Mesmo algumas experiências implementa-

das nos EUA e Europa fracassaram pela não observância desses aspectos óbvios.

A carreira paralela é um instrumento cujas características fundamentais representam avanço sobre os modelos tradicionais de gestão de recursos humanos, não sendo possível, com facilidade, prever problemas simples mas que comprometem a eficácia do modelo. Com essa perspectiva, insistimos quanto a esses aspectos, apresentando alguns exemplos de pesquisas realizadas.

Smith & Szabo (1977) relatam que no caso estudado da Union Carbide, embora houvesse o mesmo nível de remuneração e facilidades/serviços (espaço, serviços de secretaria, estacionamento diferenciado etc.) entre os dois braços da carreira, os profissionais técnicos apresentavam atração pelas posições gerenciais. Essa atração não estava fundamentada em fatos objetivos, uma vez que:

- havia mais tempo para que os profissionais do braço técnico pudessem interagir com colegas pesquisadores e participar de encontros;
- as promoções no interior da carreira técnica eram anunciadas em jornais locais e publicações da Corporação;
- na crise de 1968-71 muitos gerentes foram transferidos para o braço técnico, com redução de um ou dois degraus em relação a sua equivalência no braço administrativo;
- nessa mesma época (1968-71) os profissionais no braço técnico não foram afetados pelas demissões e remoções ocorridas na Corporação;
- havia liberdade para que os profissionais escolhessem seus projetos.

Esse fato demonstra o quão difícil é libertar-se das pressões que a sociedade e as estruturas tradicionais impõem ao indivíduo e às suas perspectivas de carreira. Sem dúvida, esse é o maior problema para consolidar carreiras paralelas, e para o qual deve haver grande cuidado por parte dos gestores. A forma mais eficiente de evitar-se o problema é desenvolver critérios e parâmetros para o funcionamento da carreira com amplo envolvimento de todos os profissionais e gestores abrangidos pelo instrumento, além de constante preocupação com a transparência desses critérios e parâmetros.

Segundo Meisel (1977), o que causa maior ressentimento aos profissionais do braço técnico é esse segmento tornar-se depósito para gerentes que não deram certo na área administrativa. Geralmente aceitam a transferência de profissionais migrando do braço técnico para o administrativo e retornando, caso não se adaptem, mas acham injusto alguém que tenha se desenvolvido no braço administrativo ser transferido para o técnico, sem ter realizado trabalhos na área científica ou sem ter como equiparar-se, em termos de contribuições técnicas, a seus colegas do braço técnico.

Esse aspecto levantado por Meisel é da maior relevância, por ser bastante comum o desrespeito aos profissionais que optam pelo braço técnico e são apontados na empresa como os gerentes que não deram certo. Podemos afirmar, até, que muitas empresas pensaram em carreiras paralelas para abrigar aqueles técnicos brilhantes, sem condições para assumir posições gerenciais. Empresas com essa postura jamais terão sucesso com o instrumental de carreiras paralelas por portar defeito congênito de ter o braço técnico totalmente atrofiado.

É curioso que essas empresas nunca percebam seu próprio erro, atribuindo-o a diversos fatores ou pessoas, até retornarem aos instrumentos tradicionais de gestão.

## EXTENSÃO DA UTILIZAÇÃO DE CARREIRAS PARALELAS

Muito embora estejamos privilegiando a categoria formada por profissionais técnicos, os conceitos com os quais lidamos neste trabalho podem ser aplicados a diferentes grupos ocupacionais.

Cabe registrar o grande número de exemplos ocorridos nos EUA, Canadá e Europa de empresas que estenderam os conceitos de carreira paralela para profissionais de áreas que vêm requerendo cada vez maior especialização e vêm se tornando cada vez mais estratégicas para o negócio, como profissionais de sistemas ou telemática (telecomunicações + informática), recursos humanos, finanças etc. Além desses, já é comum encontrar a utilização desses conceitos para a gestão de profissionais técnicos atuando em áreas de desenvolvimento de processos produtivos e de qualidade, e técnicos de nível médio.

No Brasil existem empresas que estenderam os conceitos de carreira paralela para todos os grupos ocupacionais enquadrados como profissionais, quer em áreas técnicas, quer em áreas administrativas. Essas experiências têm caráter de pioneirismo e são realizadas em

quase sua totalidade de forma totalmente empírica. Poucas, infelizmente, terão condições concretas de subsistir, apesar de apontarem com precisão para a modernidade, por apresentarem baixa legitimidade junto aos profissionais que procuram abranger e junto à própria empresa. Geralmente são realizações de poucos abnegados que sucumbirão tão logo eles deixem as posições ocupadas na empresas.

Queremos enfatizar que o instrumental aqui apresentado representa, por si só, revolução em conceitos fundamentais da gestão de recursos humanos. Por esse motivo sua utilização deve estar cercada de cuidados especiais, sob pena de facilmente degenerar para uma caricatura do que deveria ser, tornando inúteis investimentos feitos pela empresa e por pessoas.

Podemos afirmar, com base em nossas experiências, que os modelos tradicionais de gestão de profissionais técnicos são mais eficientes do que caricaturas de carreiras paralelas. São mais eficientes e mais honestos porque suas regras são conhecidas por ambas as partes e as pessoas envolvidas desenvolveram formas de lidar ou defenderem-se do sistema. A proposta de mudança, sem um compromisso de envolvimento, participação e transparência, somente desorganiza o sistema existente e nada coloca no lugar.

## NOTAS

- (1) Um maior esclarecimento sobre o assunto pode ser encontrado no artigo de Benson Rosen e Thomas H. Gerdec, Middle and late career problems: causes, consequences and research needs, *Human Resource Planning*, v.13, n.1.
- (2) Estamos considerando como profissionais técnicos aquelas pessoas com formação técnica atuando em áreas de pesquisa e desenvolvimento de produtos e/ou processos produtivos em empresas de base tecnológica.

## Referências Bibliográficas

BELL, Nancy E. & SFAW, Barry M. People as sculptors versus sculpture: the role of personality and personal control in organizations. In: ARTHUR, Michael B. et alii. *Handbook of career theory*. Cambridge, Cambridge University Press, 1989.

MEISEL, S.L. The dual ladder: the rungs and promotion criteria. *Research Management*, July, 1977.

MOORE, D.C. & DAVIES D.S. The dual ladder: establishing and operating it. *Research Management*, July, 1977.

PAZY, Asya. Sex differences in responsiveness to organizational career management. *Human Resource Management*, v.26, n.2, p.243-256, 1987.

ROSEN, Benson de. & GERDEC, Thomas H. Middle and late career problems: causes, consequences and research needs.

*Human Resource Planning*, v.13, n.1, p.59-70, 1990.

SMITH, J.J. & SZABO, T.T. The dual ladder: importance of flexibility, job content and individual temperament. *Research Management*, July, 1977.

STUMPF, Stephen A. & LONDON, Manuel. *Managing careers*. New York, Addison-Wesley, 1982.

Recebida em agosto/92