

Carreiras

Ao longo do último século, tivemos modificações significativas na forma de gerenciar as organizações, compreender o trabalho e o indivíduo, e na forma de gerir os indivíduos nas organizações. Atualmente, não podemos lidar com as pessoas como fazíamos no século passado. O mundo mudou, as pessoas mudaram e o entendimento do mundo e das pessoas precisou mudar.

Se antes tínhamos uma relação totalmente produtiva, resolutive e operacional para boa parte das atividades, hoje, vemos essa construção acontecer de forma diferente. Ela passa a ser mais prioritária para que tenhamos criticidade, inovação e desenvolvimento de valores, habilidades e aptidões variadas para que se construa valor nas organizações e para os consumidores de seus produtos e serviços.

Nesse cenário, as organizações mudaram a maneira de gerenciar pessoas e as pessoas mudaram as formas de conduzir suas carreiras.

Nesse capítulo, pretendemos falar sobre questões centrais quando pensamos na gestão das nossas carreiras e na gestão da carreira das pessoas que compõe nossas equipes. As pessoas seguem sendo um dos maiores ativos das organizações. Precisamos das pessoas para que as organizações sigam inovadoras.

Falaremos sobre *soft skills* e *hard skills*, inteligência emocional, gestão de equipes de alta performance e algumas ferramentas importantes.

Vamos lá!

1 *Soft e hard Skills*

Com o advento da tecnologia, foi ficando cada vez mais evidente as diferenças que o mercado de trabalho sofria. As relações deixaram de ser de longo prazo e se tornaram transitórias. O trabalhador que obedecia sem pensar foi dando espaço para aquele que refletia sobre os problemas e trazia soluções. Ambientes sem comunicação foram sendo substituídos por espaços colaborativos e, conforme o mundo do trabalho se adaptou, o indivíduo também precisou se adaptar.

Para que as organizações tenham o máximo de desempenho, é essencial que o trabalhador alcance sua potencialidade máxima, realizando entregas de excelência. Uma das grandes atividades dos gestores é incentivar os colaboradores para que alcancem suas potencialidades e realizem entregas de qualidade.

Se no período Fordista essa máxima entrega se resumia a desempenho fabril, atualmente ela abrange a agregação de valor ao produto ou serviço final. Para tanto, é necessário se pensar no intangível, na experiência e no processo. Nesse cenário, conhecimentos, habilidades e competências passam a ocupar espaço central na construção do profissional contemporâneo.

Meira (2020, p.15) esclarece que os conhecimentos, habilidades e competências se distinguem, de forma sucinta, em *hard skills* e *soft skills*. *Hard skills* são [...] conhecimentos que geram domínio, controle do ambiente e das coisas: habilidades motoras, técnicas e tecnológicas, competências defensivas, competitivas e criativas, no sentido utilitário". *Soft Skills* são [...] conhecimentos que geram autodomínio, autocontrole e melhoria nas relações: habilidades comportamentais, culturais e socioemocionais, competências colaborativas, integrativas e criativas, no sentido de desenvolvimento humano" (Basílio, Almeida, Graglia in Lazzareschi, Graglia, 2023, p 58).

As *hard skills* e *soft skills* são determinantes na atualidade e devem ser construídas e lapidadas. Entende-se que as *hard skills* são desenvolvidas por meio da educação formal, como escolas, faculdades, cursos e atividades de pesquisa e extensão. Já as *soft skills* são desenvolvidas por meio da educação adquirida por meio do convívio, da troca e da colaboração.

Há alguns anos, um CEO de uma empresa no Vale do Silício afirmou em uma entrevista que naquele momento eles não estavam mais preocupados com o diploma de seus futuros contratados. Em vez disso, estavam mais preocupados com habilidades como resiliência, empatia e cordialidade. Ele explicou que conhecimentos técnicos eram mais simples de explicar do que valores. Ou seja, é mais fácil explicar *hard skills* do que *soft skills*. É bem mais fácil explicar a alguém uma linha de programação do que a ser empático.

Essa ideia tem se espalhado pelo mundo. Hoje, compreendemos que precisamos que os indivíduos tenham alguns valores bem lapidados e

uma inteligência emocional bem desenvolvida. Essas características possibilitam um desempenho melhor em atividades em equipe, resultando em equipes com desempenho superior pelo conjunto que elas formam. Não tem sido interessante ter pessoas com grandes talentos técnicos que não sabem conviver com os colegas, pois esses indivíduos talentosos podem atrapalhar a performance coletiva.



IMPORTANTE

Conforme o mundo passa do analógico em direção ao digital, a inteligência emocional tem se tornado uma das habilidades mais importantes dos profissionais. Nesse contexto, os estudos de Martha Gabriel (2018) apontam que o polo de valor no mundo se desloca, de forma complementar, da produção de objetos físicos à obtenção de experiências, de hardware para software, de produtos em direção a serviços (experiências), de tangível para intangível (Basílio, Almeida, Graglia in Lazzareschi, Graglia, 2023, p. 55).

Quando falamos de inteligência emocional podemos classificar como sendo a capacidade de identificar e lidar com as emoções e sentimentos pessoais e de outros indivíduos, no tempo correto. Os estudos sobre inteligência emocional têm como um dos experimentos mais marcantes, o teste Marshmallow.

Segundo Maximiano (2016, p. 244), o teste do Marshmallow ocorreu da seguinte forma:

Uma das experiências mais famosas em que se baseou o desenvolvimento da teoria da inteligência emocional é o teste do Marshmallow. Nessa experiência, feita pelo psicólogo Walter Mischel nos anos 60, crianças de quatro anos foram expostas ao seguinte problema:

Se você esperar até eu voltar, você ganha dois marshmallows. Se você não esperar, ganha apenas um, agora.

Algumas crianças, demonstrando capacidade de adiar recompensas, conseguiram esperar. Essas crianças foram acompanhadas até a adolescência e verificou-se que a diferença entre os dois grupos era enorme. Os que haviam conseguido esperar eram mais competentes socialmente tinham como características a autoconfiança e sabiam lidar com as frustrações. Já os que não haviam conseguido esperar tinham características como timidez, teimosia, indecisão, eram facilmente perturbados pelas frustrações e tinham uma má opinião a respeito de si.

Experiências como essa foram realizadas ao longo do tempo e possibilitaram a identificação da chamada *aptidão mestra*: o autocontrole emocional. Segundo Maximiano (2016, p. 245): “Essa aptidão é a essência da capacidade de esperar e da perseverança na realização de meta de qualquer tipo, empresariais, técnicas ou esportivas”.

A inteligência emocional possui cinco ingredientes centrais: autocohecimento, autocontrole, automotivação, empatia e habilidades interpessoais – as soft skills. Segundo Maximiano (2016, p. 246), “o melhor da ideia da inteligência emocional é a proposta, de Goleman e outros, como Gardner, de que essa aptidão pode ser desenvolvida. As pessoas podem ser “emocionalmente alfabetizadas” e educadas para lidar com suas emoções e seu comportamento.”

Quadro 1 – Principais componentes da inteligência emocional

AUTOCONHECIMENTO	<p>Capacidade de reconhecer o sentimento no momento de sua ocorrência.</p> <p>Compreensão das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos.</p> <p>Compreensão dos próprios valores e objetivos.</p> <p>As pessoas com alto grau de autoconhecimento são capazes de reconhecer como seus sentimentos afetam a si próprias, os outros e seu desempenho profissional.</p>
AUTOCONTROLE	<p>Manejo das emoções, com base no autoconhecimento.</p> <p>Envolve a capacidade de postergar o recebimento de recompensas.</p> <p>Equivale a uma conversão interior, que controla as emoções e coloca-as a serviço de objetivos úteis.</p> <p>Envolve a capacidade de fazer avaliações de outras pessoas, que apresentam desempenho negativo, sem se deixar dominar por emoções negativas.</p> <p>As pessoas com alto grau de autocontrole emocional são capazes de superar mais facilmente as dificuldades da vida.</p>

(cont.)

AUTOMOTIVAÇÃO	<p>Impulso interior para a realização.</p> <p>Realização motivada pela satisfação interior, não por incentivos exteriores.</p> <p>Busca da superação de si próprio.</p> <p>As pessoas automotivadas conseguem ser altamente produtivas e eficazes no que se propõem fazer.</p>
EMPATIA	<p>Capacidade de reconhecer as emoções alheias e considerá-las no processo de tomar decisões de forma inteligente.</p> <p>Capacidade de entender as necessidades e interesses de outras pessoas.</p> <p>Habilidade fundamental em profissões como magistério, vendas, administração e serviços pessoais.</p> <p>Não significa procurar ficar de bem com todo mundo.</p>
HABILIDADES INTERPESSOAIS	<p>Eficácia no relacionamento com outros.</p> <p>Compreende diversas competências: demonstrar emoções sobre os outros, contagiar os outros com emoções positivas, organizar grupos, negociar soluções, responder de forma apropriada às emoções alheias.</p> <p>Falta desta habilidade produz arrogância, teimosia e insensibilidade.</p> <p>Arte de relacionar-se positivamente com os outros.</p>

Fonte: Maximiano (2016, p. 246).



IMPORTANTE

Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (Brasil, 2018), as novas tecnologias adotadas no cotidiano da vida profissional e pessoal demandam o desenvolvimento de novas habilidades, entre elas, as *soft skills*. A transformação digital nas organizações ocorrerá de modo gradativo, com velocidades distintas, com diferentes volumes de recursos financeiros destinados à pesquisa e com o desenvolvimento por parte das organizações. [...] Apesar do processo de transformação digital, segundo Brynjolfsson e McAfee (2011), muitas organizações ainda determinam que, em tarefas que exigem maior grau de complexidade, como, por exemplo, programação e administração, as decisões sejam tomadas por seres humanos (Basílio, Almeida, Graglia *in* Lazzareschi, Graglia, 2023, p. 61).

Por mais que as soluções tecnológicas tenham tomada espaço nos ambientes organizacionais, o indivíduo segue sendo fundamental. Existem atividades em que o ser humano pode e deve ser substituído por

máquinas, por outro lado, existem atividades que exigem que o indivíduo seja o responsável. Para boa parte dessas atividades, o diferencial do indivíduo são suas habilidades e múltiplas inteligências.

2 Construção e gestão de equipes de alta performance

A gestão de equipes é uma tarefa árdua e complexa. Compreender as necessidades organizacionais é o ponto-chave por um lado e por outro lado, é preciso entender as necessidades dos indivíduos, seu desenvolvimento, qualidade de vida e crescimento.

Para que tenhamos equipes de alta performance, é essencial considerar três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. O indivíduo deve ser autônomo, ter suas competências lapidadas e ser capaz de ter bom relacionamento com os colegas, visando atender às necessidades organizacionais. Existem metas a serem cumpridas, atividades a serem executadas. Quem gerencia equipes precisa estar atento a esses aspectos, pois a performance está diretamente relacionada com a execução de atividades com qualidade.



IMPORTANTE

Dyer et al. (2017, p. 23) definem equipes de alta performance como sendo: aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as metas da equipe. Em equipes de alto desempenho, os membros definem as metas, tomam decisões, comunicam-se, administram os conflitos e solucionam problemas em uma atmosfera de incentivo e confiança para atingir seus próprios objetivos. Além disso, os membros dessa equipe estão cientes de suas próprias forças e fraquezas, e têm a capacidade de mudar quando necessário para melhorar o desempenho do grupo.

No tempo atual, sabemos que para os indivíduos se desenvolverem nas organizações precisa-se que estejam plenos de si, ou seja, que possam ser efetivamente quem são e assim aplicar a sua máxima potencialidade.

As pessoas precisam sentir segurança para ser o que realmente são, expressar suas opiniões, incluir suas críticas e desenvolver suas interações com a equipe. A autonomia e o empoderamento são fundamentais.

Uma das estratégias comuns para a gestão de equipes de alta performance é a aplicação do *empowerment*, que nada mais é do que a passagem da autoridade e da responsabilidade no processo de tomada de decisão para os funcionários. O empoderamento do trabalhador fazendo com que se sinta corresponsável pelas atividades e decisões, e assim, possa dedicar-se inteiramente a atividade.



IMPORTANTE

O *empowerment* é um sentimento de motivação intrínseca, no qual os empregados percebem que seu trabalho tem significado, levando-os a conscientizar-se de sua competência e provocando um impacto e uma capacidade de autodeterminação.

O trabalho tem significado quando é consistente com os padrões e crenças pessoais. Os trabalhadores se sentem competentes quando acreditam que podem desempenhar uma atividade com habilidade. Eles acreditam que estão provocando impacto, originado de um sentimento de que podem afetar os resultados do trabalho. Um sentimento de autodeterminação surge por meio da crença dos trabalhadores de que eles têm autonomia para escolher quão bem podem fazer seu trabalho.

O *empowerment* pode conduzir as mudanças nos processos organizacionais. Isso porque significação, impacto, competência e autodeterminação desenvolvem funcionários que desempenham papéis ativos em seus trabalhos (Silva, 2013, p. 479).

Esse empoderamento traz inúmeros benefícios. Hoje, entendemos que o ambiente mais colaborativo, onde o indivíduo tem múltiplas responsabilidades, é mais vantajoso para a organização. O colaborador deve ser coautor, conduzir e transformar. Guiar os colaboradores a esse entendimento é algo complexo e necessário. O mundo atual exige que os trabalhadores estejam envolvidos em atividades e responsabilidades.

Além de empoderar, auxiliar e integrar o colaborador na organização, é preciso manter os indivíduos motivados, criar condições para que se sintam satisfeitos e realizados no trabalho. Para isso, alguns elementos são fundamentais:

1. Estruturar uma política de remuneração clara, compatível com o perfil dos profissionais, alinhada com o que o mercado oferece e com o impacto de cada colaborador para a organização.
2. Recompensar os trabalhadores com promoções, transferências, bônus, etc. Dessa forma, o colaborador compreende de forma prática sua importância na organização.
3. Administrar de forma adequada o quadro de pessoal, demitindo quando necessário pessoas que não estão contribuindo com a organização.

Essas atividades são fundamentais para possibilitar que a força de trabalho da organização esteja motivada, comprometida e satisfeita.

Considerações finais

Neste capítulo, falamos sobre carreiras na atualidade, as principais questões para cultivar objetivando a construção de carreiras sólidas e a gestão da carreira de profissionais que compõe equipes a serem geridas.

As *soft e hard skills* são elementos centrais para a construção de carreiras em um mundo repleto de tecnologia e que têm as inteligências

artificiais como instrumentos de automação de atividades. Atividades de múltiplas inteligências e que exigem a aplicação humana por meio de empatia, resiliência, responsividade e habilidades do tipo, seguirão sendo o diferencial do humano em relação às máquinas. Não nos cabe disputar com as máquinas ou competir para entender quem executa da melhor forma as atividades. Precisamos aprender que certas atividades devem ser realizadas por máquinas e outras tantas só o ser humano poderá cumprir.

Entendido esse ponto, passa a ser vital entender como gerir equipes de alta performance, e quais são as estratégias importantes para essa gestão.

As formas e formatos de relação mudaram, por isso, é primordial manter os indivíduos participativos e motivados. Consequentemente, algumas ações são essenciais para isso, como se manter atento as responsabilidades, manter ativo os feedbacks e as construções de recompensas. A gestão de pessoas é estratégica.

Este capítulo não tinha como objetivo esgotar o tema, mas sim contribuir com a discussão.

Referências

BASILIO, Patricia C de Souza; ALMEIDA, Evandro; GRAGLIA, Marcelo Augusto V. *Transformação digital e automação de processos: as novas competências comportamentais e os impactos no mercado de trabalho*. In: LAZZARESCHI, Noêmia; GRAGLIA, Marcelo Augusto Vieira (orgs). **Transformações no mundo do trabalho: tensões e perspectivas**. São Paulo: Educ: PIPEq, 2023.

DYER, William Gibb; DYER, Jeffrey H. **Equipes que fazem a diferença** (team building): estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance. São Paulo: Saraiva, 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 2019.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOBRAL, Felipe; PECL, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2013.

Sobre a autora

Silmara Gomes é graduada em Administração de Empresas pela Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha (2001), possui Mestrado em Administração pela PUC-SP (2011) e Doutorado em Administração pela PUC-SP.

Tem experiência docente na área de Administração, desde 2002, atuando principalmente nos seguintes temas: teorias da administração, teorias organizacionais, trabalho e estudos organizacionais.

É docente na modalidade presencial e EaD do Centro Universitário SENAC e é coordenadora do curso bacharelado em Administração e do curso Tecnologia em Gestão da Qualidade, modalidade EaD, do Centro Universitário SENAC. Tem experiência e conhecimento em análise de indicadores sociais. Pesquisadora sobre trabalho e racismo estrutural, permeando políticas públicas e políticas sociais para a população negra.

Link para o currículo lattes: <<http://lattes.cnpq.br/7589973928786862>>.

