



# **Desafios da Gestão de Carreira para esta Década**

**Prof. Joel Dutra**

# Currículo Prof. Dr. Joel Souza Dutra



- ✓ Diretor Geral do Departamento de Recursos Humanos da Universidade São Paulo - USP.
- ✓ Professor-Livre Docente da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo - FEA-USP, onde ministra cursos de graduação e pós-graduação, com mestrado na Fundação Getúlio Vargas FGV-SP e doutorado na FEA-USP.
- ✓ Coordenador do Programa de Gestão de Pessoas - PROGEP/FEA-USP e Vice Coordenador do Curso MBA/RH
- ✓ Atuação como do consultor em gestão de pessoas para as principais empresas país.
- ✓ Diretor-Instituidor da Growth Consultoria Desenvolvimento de Pessoas e Organizações.

## Principais publicações:

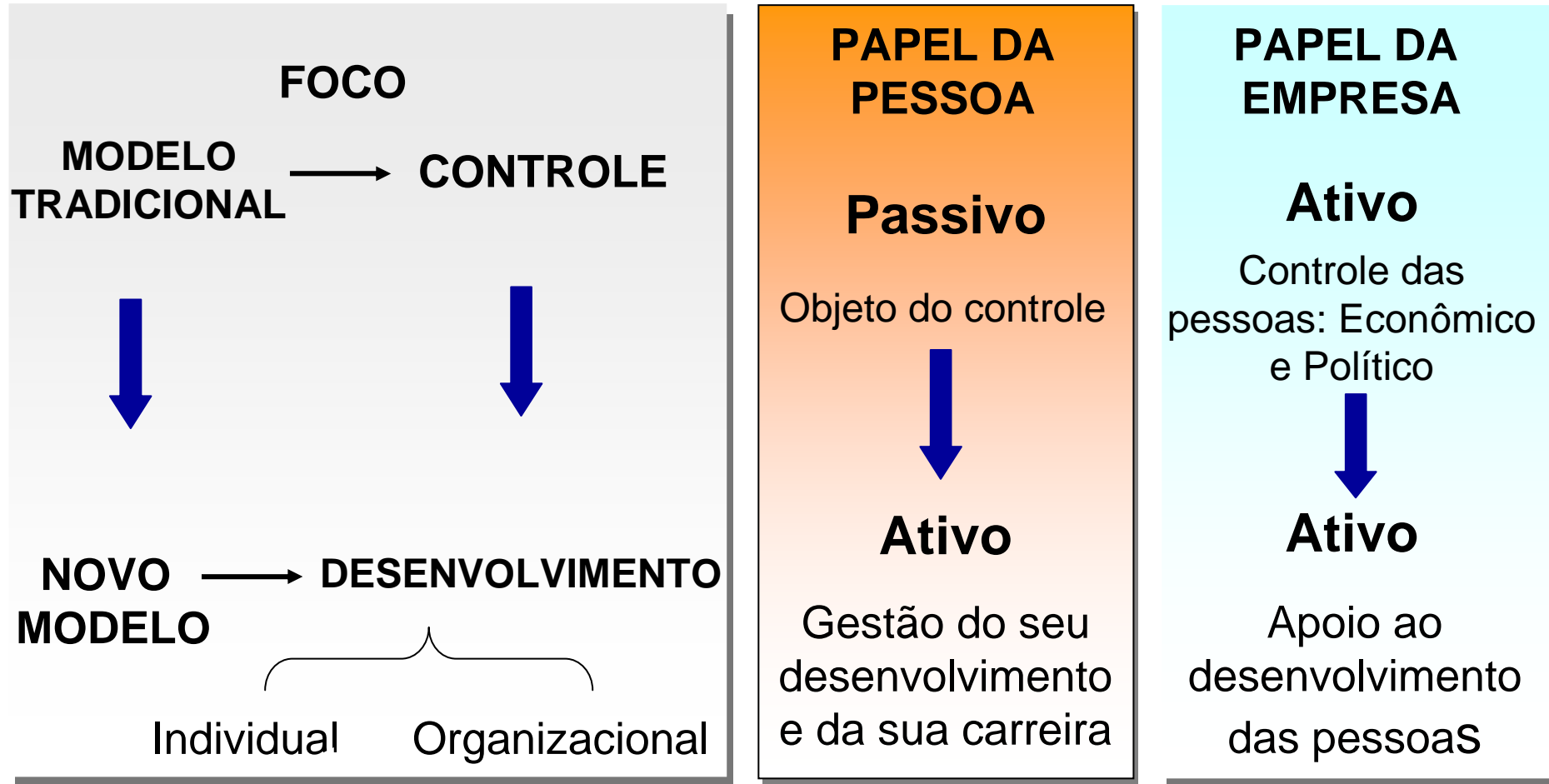
- ✓ Gestão de Pessoas: Práticas Modernas e Transformações nas Organizações - 2010 - Ed. Atlas;
- ✓ Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea - 2009 - Ed. Atlas;
- ✓ Gestão de Pessoas: Desafio Estratégicos das Organizações Contemporâneas - 2009 - Ed. Atlas;
- ✓ Competências: Conceitos, Métodos e Experiências - 2008 - Ed. Atlas;
- ✓ Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna - 2004 - Ed. Atlas;
- ✓ Gestão de Pessoas - 2002 Ed. Atlas;
- ✓ As Pessoas na Organização - 2002 Ed. Gente;
- ✓ Gestão por Competência - 2001 - Ed. Gente;
- ✓ Administração de Carreiras - 1996 - Ed. Atlas.

# Agenda

- **Análise de Contexto**
- **Conceitos Básicos**
- **Papel da Pessoa**

# Análise de Contexto

## Características do Novo Modelo de Gestão de Pessoas



## Transformações nas expectativas das pessoas

DÉCADA DE  
90

- Maior autonomia e liberdade.
- Maior competitividade profissional – exigência do desenvolvimento

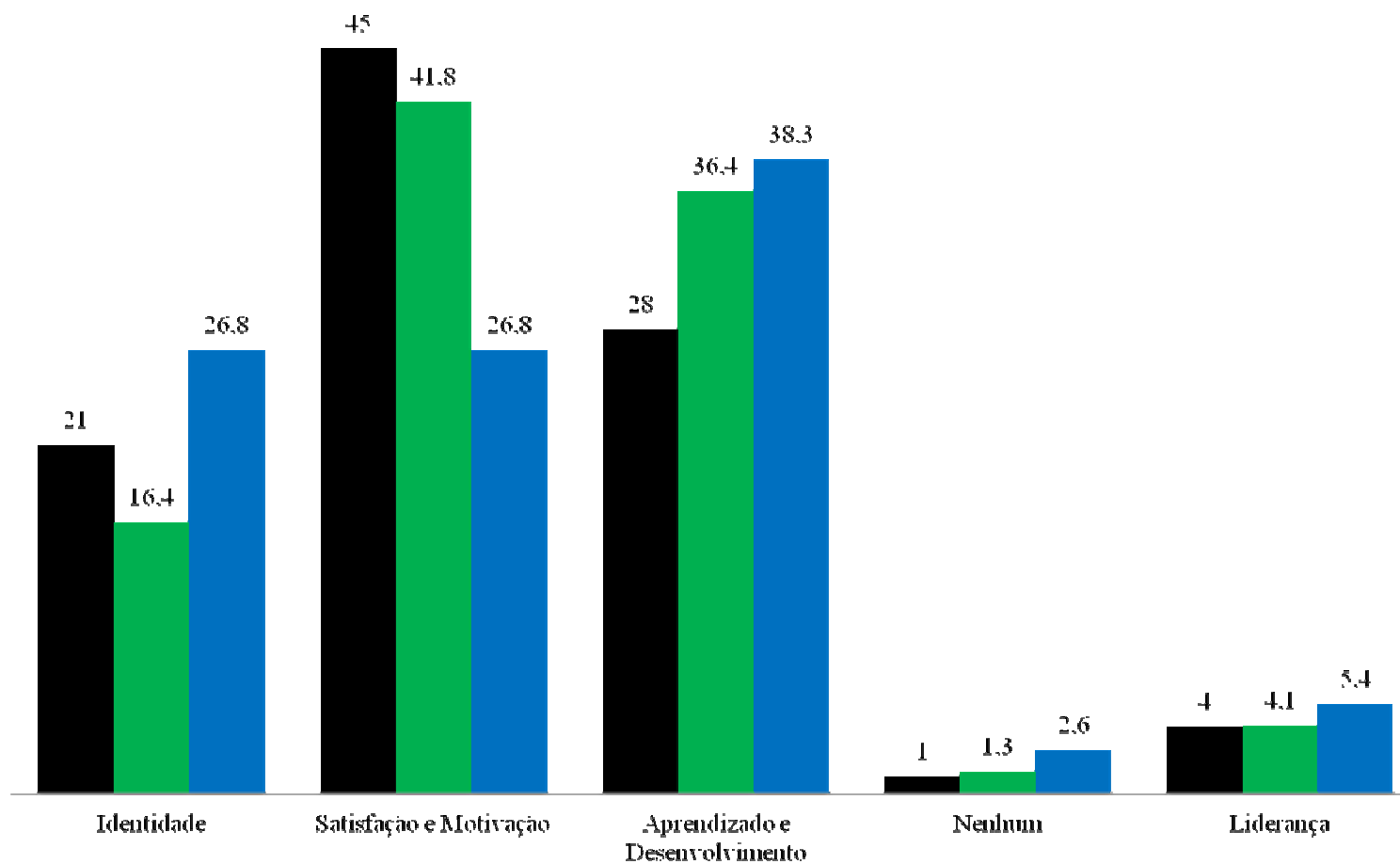
DÉCADA DE  
00

- Maior longevidade profissional – transição de carreira.
- Volatilidade do conhecimento e da informação.

TENDÊNCIAS  
PARA ESTA  
DÉCADA

- Nova geração no mercado e na liderança.
- Maior flexibilidade na organização do trabalho.
- Carreira subjetiva em detrimento da objetiva.

## O que faz uma empresa ser um excelente lugar para se trabalhar? (%)



As Melhores Empresas Para  
Você Trabalhar - Edição  
2011

■ 2011 ■ 2010 ■ 2009

# Evolução do IQAT

Índices	2008	2009	2010	2011
Identidade	89,85	89,52	88,50	87,21
Satisfação e Motivação	82,65	82,35	80,52	79,44
Aprendizado e Desenvolvimento	78,99	79,06	78,77	77,83
Liderança	82,74	82,51	81,50	81,15
<b>IQAT</b>	<b>83,11</b>	<b>82,88</b>	<b>81,60</b>	<b>80,68</b>



# Conceitos Básicos

# Conceito de Competências

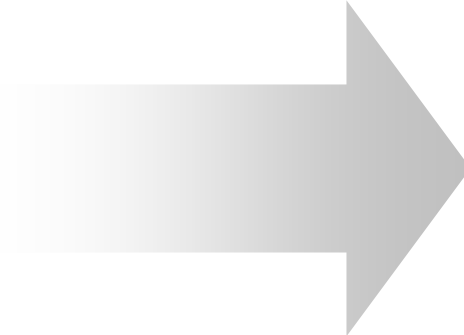


## Estoque de

**C** onhecimentos

**H** abilitades

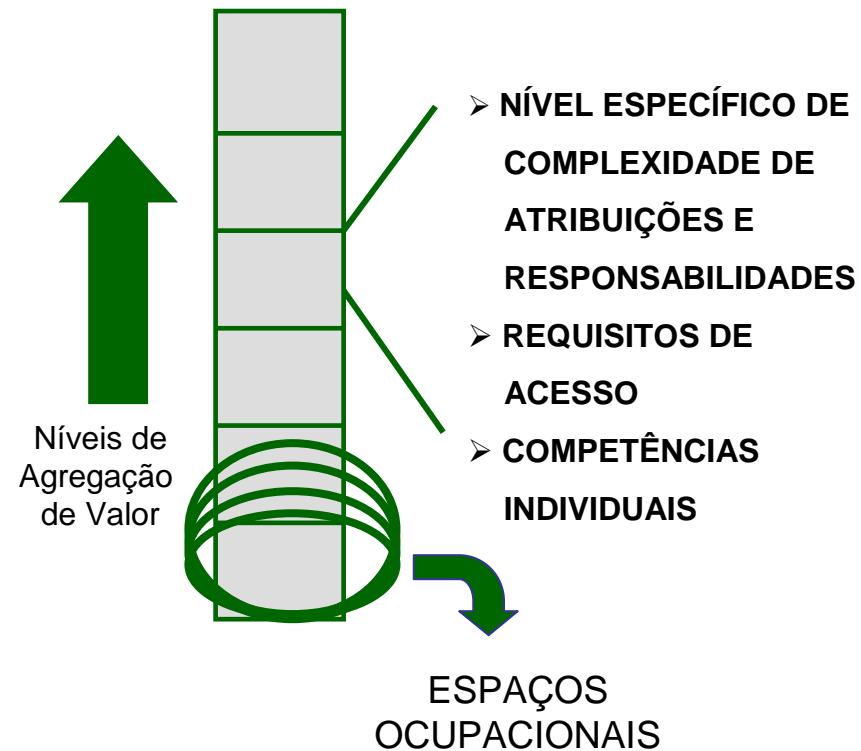
**A** titudes



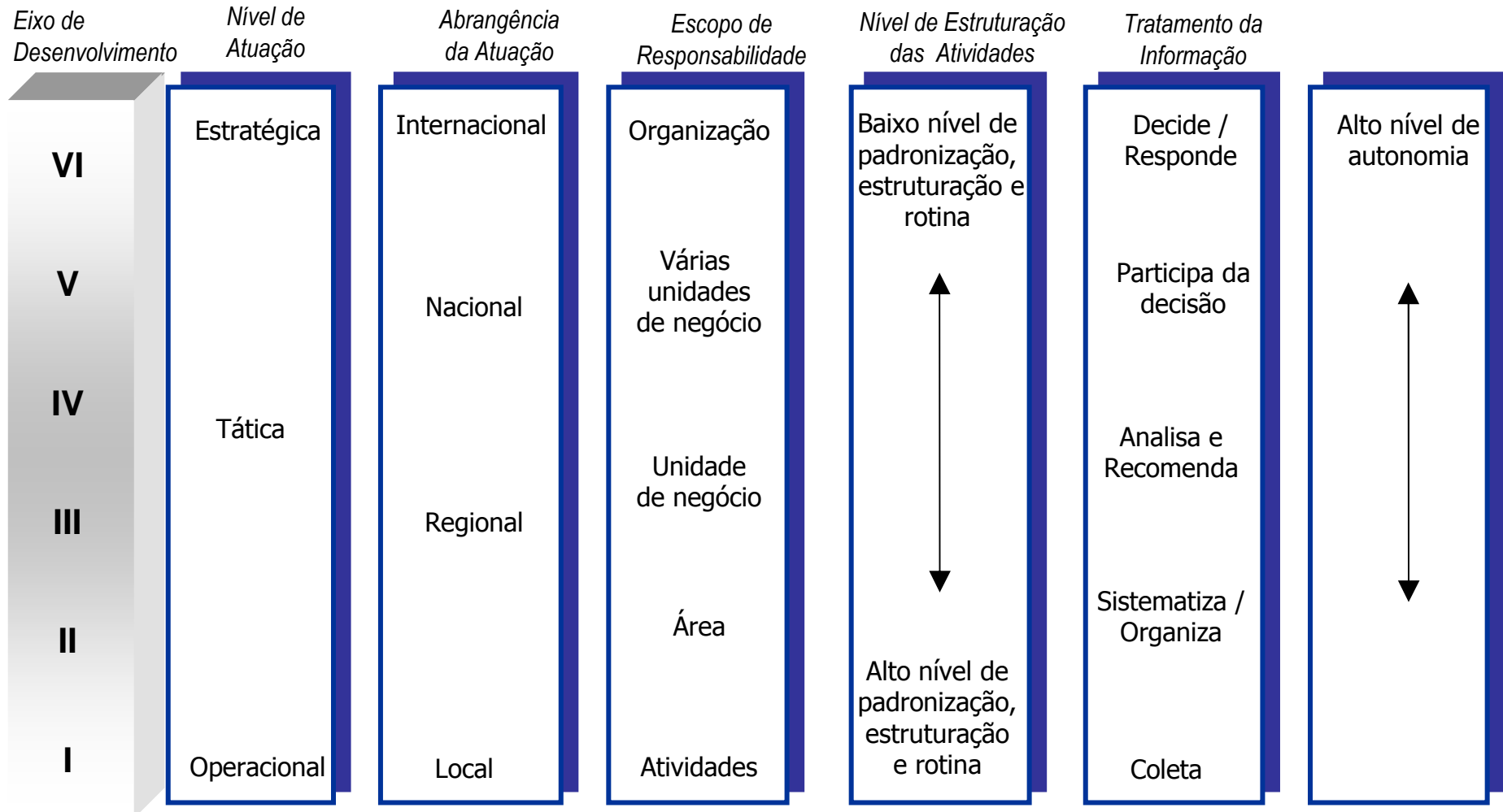
## Aplicação do Estoque de Repertórios Individuais e Organizacionais

## Sistema de Gestão por Competências - Eixo de Carreira

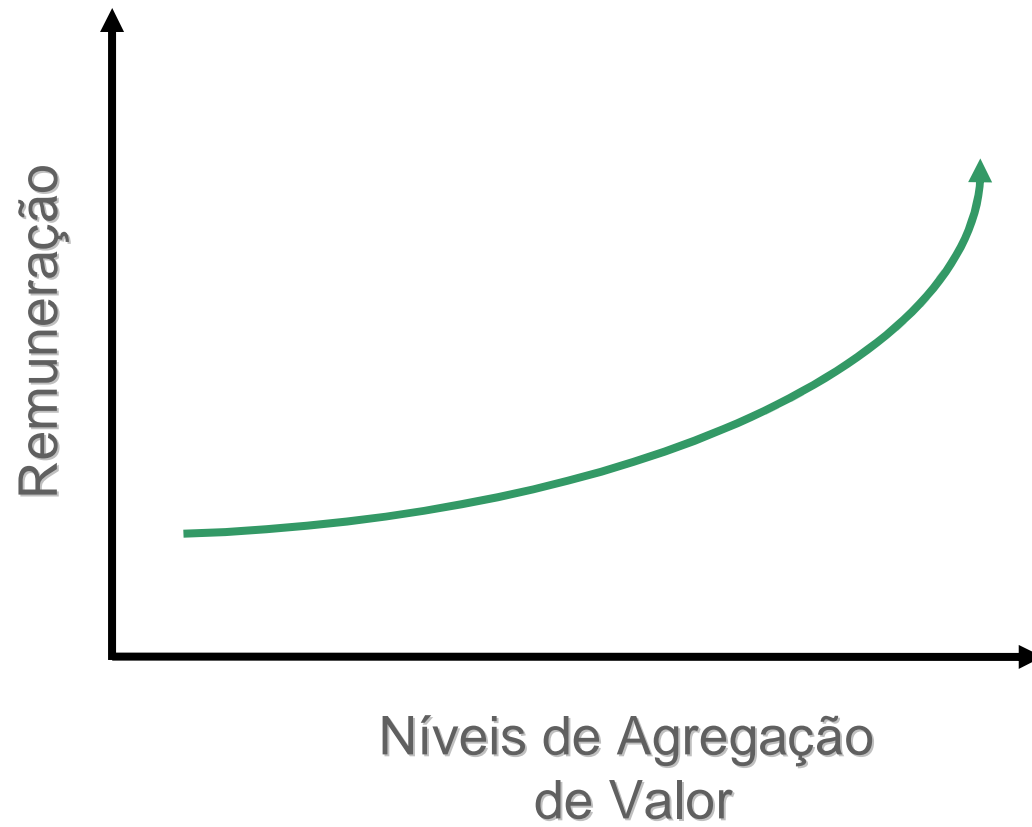
### GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO



# Variáveis Diferenciadoras



## Sistema de Gestão por Competências - Remuneração



# Conceitos Básicos do Novo Modelo

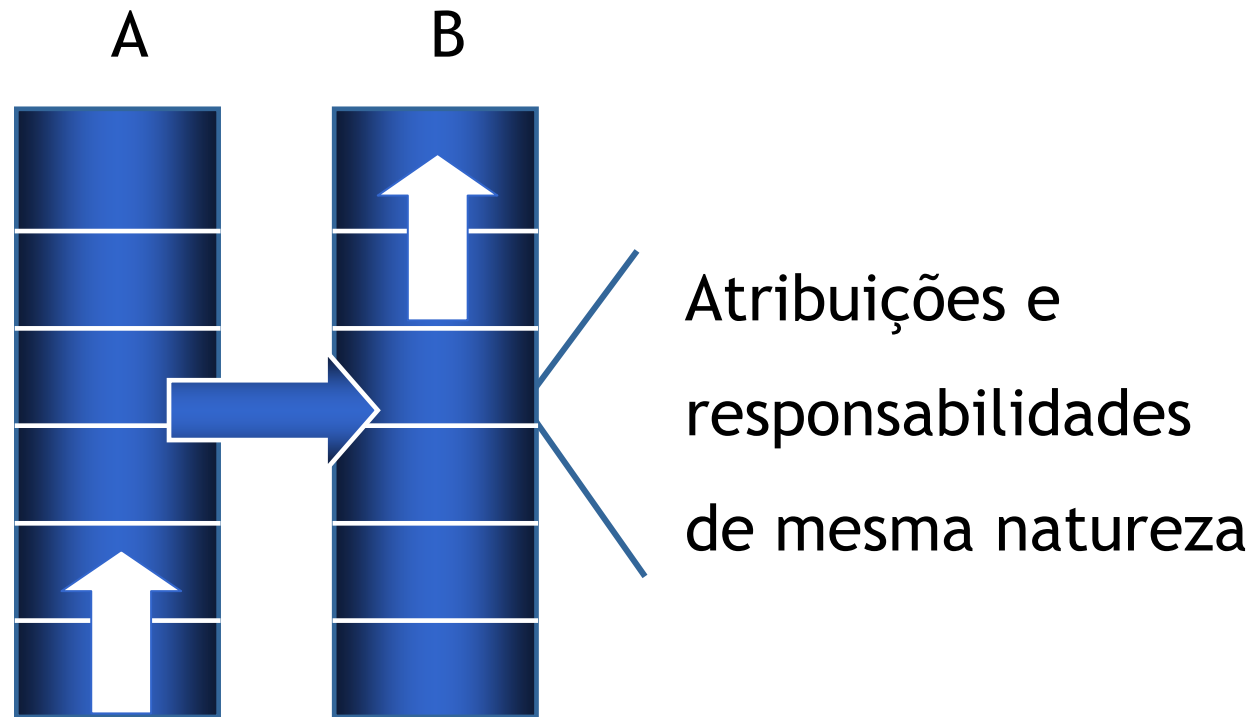


## GESTÃO DE CARREIRA



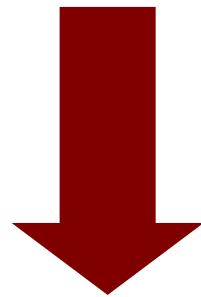
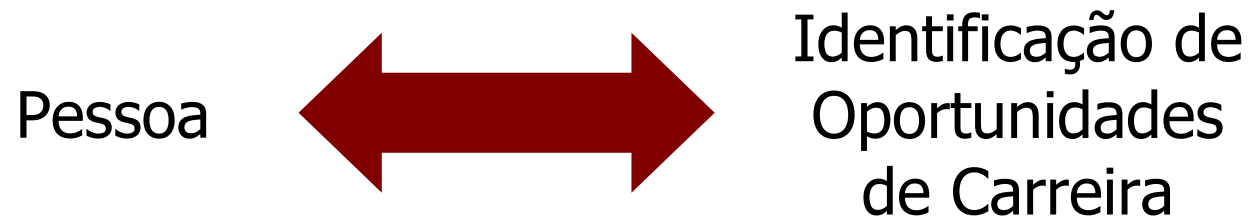
## Caracterização da trajetória

Trajетória Trajetória

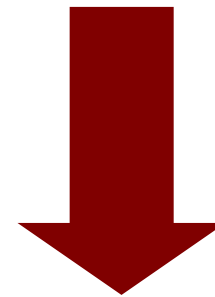


# Papel da Pessoa

## FOCO DO PLANEJAMENTO DE CARREIRA



- Auto-desenvolvimento
- Foco-objetividade
- Visão ampliada de oportunidades



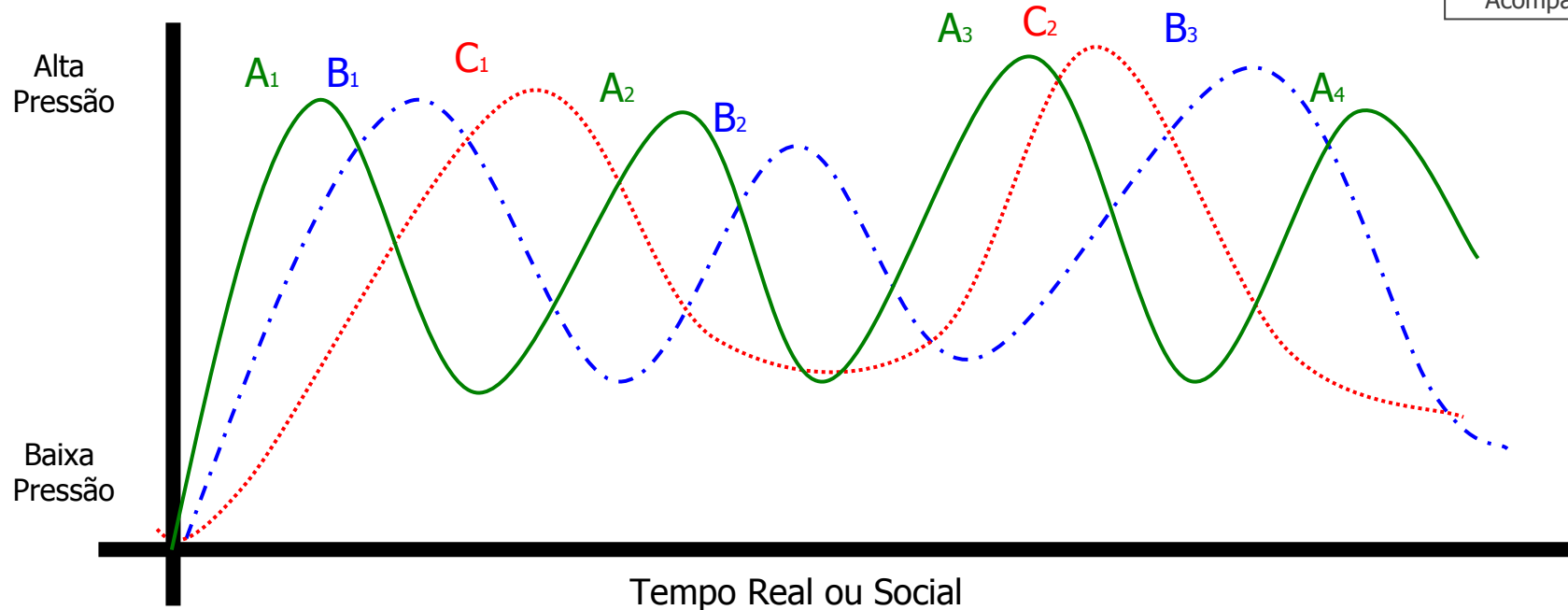
- Armadilhas Profissionais
- Falta de Foco
- Visão Restrita de Oportunidades

# PREFERÊNCIA INDIVIDUAL POR CARREIRAS

- ↗ TF - Competência Técnica ou Funcional
- ↗ GG - Competência Gerência Geral
- ↗ AI - Autonomia e Independência
- ↗ SE - Segurança e Estabilidade
- ↗ CE - Criatividade Empreendedora
- ↗ SD - Senso de Serviço e de Dedicção à Causa
- ↗ DP - Desafio Puro
- ↗ EV - Estilo de Vida

# Ciclos de Influências sobre as Pessoas (Edgar Schein)

Auto-conhecimento	Mercado
Objetivos/ Plano de Carreira	
Estratégia de Implementação	
Plano de Ação para Implementação	
Execução e Acompanhamento	



A — Ciclo Biossocial

B — Ciclo Profissional ou de Carreira

C... Ciclo Familiar ou de Procriação

A<sub>1</sub> Adolescência  
A<sub>2</sub> Crise dos 30  
A<sub>3</sub> Crise da Meia Idade  
A<sub>4</sub> Crise da Velhice

B<sub>1</sub> Entrada na Carreira  
B<sub>2</sub> Consolidação na Carreira  
B<sub>3</sub> Retirada da Carreira

C<sub>1</sub> Casamento e Nascimento dos Filhos  
C<sub>2</sub> Adolescência dos Filhos e Saída de Casa

# ETAPAS PARA CONSTRUÇÃO DE PLANO DE CARREIRA

- ❑ Auto-Conhecimento
- ❑ Conhecimento do Mercado opções e tendências
- ❑ Objetivos de Carreira
- ❑ Estratégia de Implementação
- ❑ Plano de Ação para Implementação
- ❑ Acompanhamento do Plano