

**Área Temática:** Recursos Humanos

**Título:** O conceito de estratégia aplicado ao desenvolvimento de carreira

**AUTORES**

**ANDRE FERREIRA**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ  
andre.ferreira@mpsa.com

**ANA ALICE VILAS BOAS**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
analiceufrj@gmail.com.br

**LEONARDO RIBEIRO FUERTH**

UFRuralRJ  
lfuerth@dh.com.br

**Resumo:**

Este artigo faz um estudo interdisciplinar, através da transposição de conceitos da área de Estratégia para aplicação na área de Recursos Humanos. O artigo foi desenvolvido a partir do Capítulo 3 – Inovação do Conceito de Negócio, do livro “Liderando a Revolução” (Hamel, 2000) que analisa o conceito “Modelo de Negócios”. Este capítulo sintetiza em quatro grandes componentes a essência para que uma organização possa ser uma revolucionária no setor em que atua. Através da adaptação dos componentes e subcomponentes desse modelo, o presente artigo transpõe os conceitos da área de Estratégia para a área de Recursos Humanos, adaptando-os para a realidade do profissional e focalizando estratégias que podem ser utilizadas por esse profissional para posicionar sua carreira de forma competitiva no mercado de trabalho. A conclusão é que o profissional que perceber os ensinamentos contidos nos conceitos de estratégia empresarial e conseguir abstraí-los e empregá-los na medida certa, encetando ações concretas para a sua projeção e crescimento pessoal, terá melhores e maiores chances de sucesso em sua vida.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia – Desenvolvimento Profissional – Modelo de Negócios

**Abstract:**

This article makes a interdisciplinary study, through the transposition of concepts of the area of Strategy for application in the area of Human Resources. The article was developed from Chapter 3 - Innovation of the Concept of Business, of the book "Leading the Revolution" (Hamel, 2000) that analyzes the business-oriented concept "Business Model". This chapter summarizes in four great components the essence so that an organization can be a revolutionary in the sector where it acts. Through the adaptation of the components and subcomponents of this model, the present article transposes the concepts of the area of Strategy for the area of Human Resources, adapting them for the reality of the professional and focusing strategies that can be used by this professional to locate its career in a competitive form in the work market. The conclusion is that the professional who perceives the teachings contained in the concepts of enterprise strategy and is able to abstract and to use them in the certain measure, starting concrete actions for its projection and personal growth, will have better and bigger possibilities of success in its life.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia – Desenvolvimento Profissional – Empregabilidade

## INTRODUÇÃO

Apesar de todos os indicativos que a preocupação com carreiras crescerá rapidamente nos 90, como resultado de um mercado cada vez mais competitivo, a exemplo do que aconteceu na década anterior nos Estados Unidos e na Europa, pesquisas coordenadas por DUTRA (2002) demonstraram que no Brasil apenas 2% dos entrevistados tinham um projeto pessoal estruturado de carreira. Alguns aspectos podem explicar esta baixa atenção, como: características culturais do brasileiro, que não valoriza o planejamento de carreira, mercado de trabalho pouco competitivo para pessoas com maior nível educacional e a inexistência de estímulos à reflexão sobre o futuro profissional nos lares, nas escolas e nas empresas.

Mas as incertezas de hoje limitam as organizações de prever necessidades de pessoal, ao mesmo tempo, o “achatamento” da hierarquia reduziu as oportunidades de promoção. Em consequência, o planejamento de carreira é algo feito cada vez mais individualmente pelos funcionários, e não pela organização. Tornou-se responsabilidade do funcionário manter atualizados seus conhecimentos, suas habilidades e suas capacitações e preparar-se para as futuras tarefas (ROBBINS, 2004).

Assim sendo, é importante repensar antigos paradigmas, e um deles é o processo de delegar o planejamento e desenvolvimento de carreira para um comitê interno da empresa, pois a qualquer momento esta empresa pode ser incorporada por outra, entrar em processo de fusão, ter seu mercado comprometido por uma tecnologia revolucionária, etc. (DUTRA, 2002).

O assunto desenvolvimento e planejamento de carreira já foi explorado em diversos livros e artigos que falam sobre empregabilidade, *coaching*, desenvolvimento de competências, etc.. A proposta deste artigo é apresentar uma abordagem interdisciplinar sobre o assunto, ao aplicar os conceitos de Modelo de Negócios de Gary HAMEL (2000) – apresentados em seu livro *Liderando a Revolução* - ao desenvolvimento de carreira. Objetiva-se assim propiciar a cada profissional, que nos dias de hoje torna-se cada vez mais responsável pelo seu planejamento de carreira, a possibilidade de transpor conceitos aplicados com sucesso na área de estratégia para o posicionamento profissional, buscando maior competitividade no mercado de trabalho.

### **Estratégia e o Desenvolvimento de Carreiras**

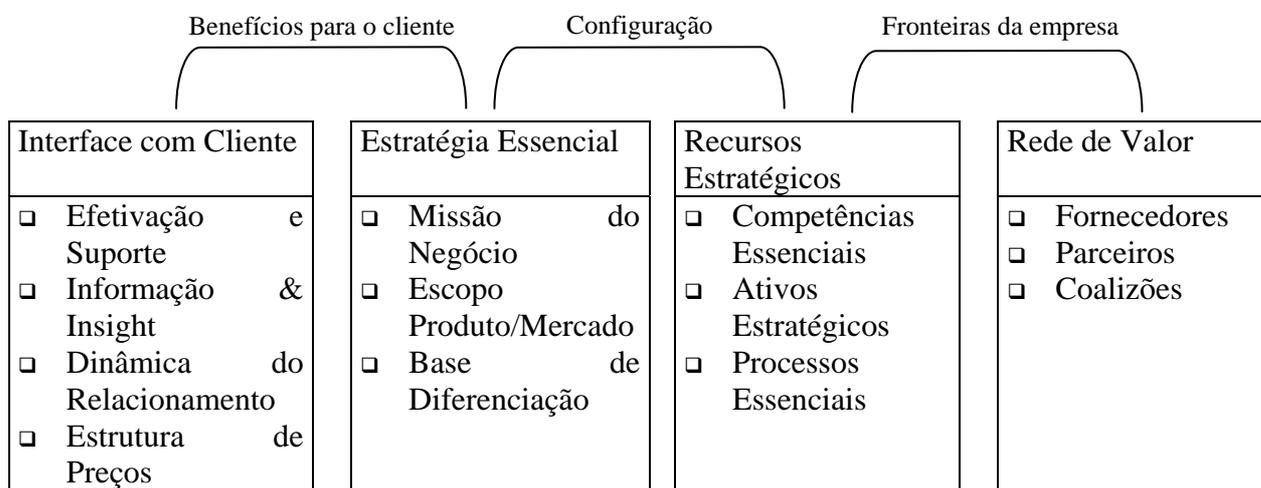
A Estratégia é hoje um tema que desperta grande interesse dos estudiosos da administração, executivos e empresários. Um dos motivos deste interesse são as mudanças cada vez mais rápidas no ambiente externo das empresas. As previsões atuais são de que o ambiente para todas as organizações se tornará ainda mais incerto à medida que avançamos no século XXI (HUNGER e WHEELLEN, 2002). Para não sucumbir frente a estas mudanças as empresas precisam dispor de estratégias que possam assegurar maneiras de: agregar valor aos produtos, desenvolver modelos de negócios inovadores, garantir a vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, descobrir o que se passa na cabeça dos clientes etc..

Um modelo de negócio revolucionário para uma empresa pode representar uma fonte de lucros durante um período de tempo confortável. As empresas inovadoras ou visionárias conseguem agregar valor aos seus produtos, encantar os clientes e, como consequência, normalmente são as melhores das melhores de seu setor, ocupando esta posição por décadas (PORRAS e COLLINS, 1995).

Mas, é possível desenhar um modelo de negócio revolucionário para um engenheiro, um administrador de empresas, um economista ou um técnico de manutenção? Este artigo propõe-se a verificar como se pode planejar de forma eficaz uma carreira, através da transposição dos conceitos de estratégia aplicada nas empresas para o planejamento da vida profissional de um trabalhador. Ressalta-se que diferentemente de uma organização, a unidade de medida de sucesso de um profissional não obrigatoriamente será o dinheiro ou lucro. Segundo pesquisa conduzida por CASE e BOTELHO (2001) a satisfação pessoal é tão importante para vida quanto à remuneração: 57,2% dos executivos acima de 40 anos confessam que a principal causa de descontentamento de sua vida é o trabalho. Assim sendo, a noção de uma carreira bem sucedida hoje também pode ser medida pelo equilíbrio entre a vida privada e profissional, bem como a realização de um trabalho que traga satisfação a quem realiza (PALHL apud MELO, 2003).

Para analisar a aplicabilidade dos conceitos pertencentes à disciplina estratégia, tais como: missão, visão, análise do ambiente externo e interno, fraquezas e forças, ameaças e oportunidades, vantagem competitiva, cadeia de valor, fatores críticos de sucesso, à área de Recursos Humanos este artigo irá utilizar, como descrito anteriormente, o conceito de Modelo de Negócios de Gary HAMEL (2000) para esta análise. Esta escolha também é em decorrência da necessidade de se delimitar o objeto de estudo.

Segundo Hamel para ser revolucionário setorial é preciso desenvolver a capacidade instintiva de raciocinar sobre modelos de negócio na sua inteireza. Para descrever os componentes de um modelo de negócio, Hamel desenvolveu um referencial com quatro grandes componentes e vários subcomponentes, descrito abaixo:



A partir destes quatro componentes: estratégia essencial, recursos estratégicos, rede de valor e interface com o cliente, e seus respectivos subcomponentes, será feita a transposição dos conceitos de estratégia para aplicação ao planejamento e desenvolvimento de carreira.

Ressalta-se que os conceitos são descritos abaixo de forma adaptada, ou seja, preserva-se a essência da conceituação teórica do modelo de negócios de Hamel, mas as exemplificações utilizadas são de processos de desenvolvimento e planejamento de carreira.

## **ESTRATÉGIA ESSENCIAL**

Segundo HAMEL (2000) a estratégia essencial é o primeiro componente do conceito de negócio. Extrapolando este modelo para o planejamento de carreira, pode se dizer que é o momento de estabelecer a forma como um profissional se posiciona no mercado, definindo as premissas básicas de sua carreira, tais como: missão, escopo de produto-mercado e a diferenciação.

### **Missão**

A declaração de missão é a explicação por escrito das intenções e aspirações de uma organização e seu objetivo é difundir o espírito da empresa. A missão é a razão de existência da organização (SERRA, TOORES e TORRES, 2004). A definição de missão profissional define o posicionamento do indivíduo no mercado de trabalho: qual é o tipo de profissional deseja ser, quais são as ambições, qual é a imagem que deseja ser percebido, que contribuições poderá dar a sociedade, etc.. Para estabelecer uma missão é preciso fazer perguntas do tipo: “como poderei estar mais feliz profissionalmente daqui a cinco anos?”, “Como poderei estar utilizando melhor meus pontos fortes daqui a dez anos?” (DUTRA, 2002). Estes são alguns pontos básicos que de forma direta ou indireta devem estar contidas na missão. Além disto, é importante que haja desafios, que seja ousada e envolva riscos pois ela deve inspirar o seu autor a realizar coisas que a princípio podem parecer inatingíveis. A missão coloca em palavras não somente o que se é agora, mas o que se deseja tornar (HUNGER e WHEELEN, 2002). Muitos são os tipos de missão que podem ser estabelecidas, veja um exemplo abaixo:

Liderar equipes de trabalho que alcance resultados consistentes, obtidos essencialmente através do comprometimento das pessoas, propiciando a elas um clima de trabalho agradável e constantemente desafiador. Prover aos colaboradores suporte ao seu processo decisório, apoiar seu desenvolvimento técnico, comportamental e pessoal possibilitando a eles vislumbrar horizontes de crescimento sem limites.

Se a missão é a fonte de inspiração, o estabelecimento de metas é a forma de se mensurar se ela foi atingida. As metas são objetivos mais específicos, mensuráveis e com prazo definido para realização, é uma etapa para se alcançar aquilo que foi planejado (SERRA, TOORES e TORRES, 2004). Abaixo segue um exemplo de meta:

Ocupar posto de Direção de unidade fabril, com responsabilidades por equipes de trabalhos multifuncionais nas áreas de qualidade, manutenção e produção, com responsabilidade financeira superior a R\$ 50.000.000,00 até os 40 anos de idade

Mas existem muitos empregados e até diretores que gostariam de trabalhar menos horas por dia para poderem se dedicar mais às famílias, ao amor, a cultura, à política e ao lazer (DE MASI, RUSSEL e LAFARGUE, 2001). Estes valores profissionais, se traduzidos em uma missão, podem dar uma direção à carreira do profissional, ajudando-o perseguir um padrão de

vida que poderá realmente lhe trazer satisfação. Para exemplificar, veja a descrição de missão abaixo:

Ocupar um posto de trabalho que não necessariamente seja bem remunerado, mas que propicie maior tempo livre para dedicar a atividades que me dão prazer como estar com a família, praticar esporte e estudar

### **Escopo de Produto e Mercado:**

O escopo de produto e mercado capta a essência de onde se quer competir, definindo clientes, áreas geográficas e segmentos de atuação (HAMEL, 2000). Em termos de carreira, um profissional precisa definir as seguintes questões: qual seu perímetro geográfico de atuação - regional, nacional ou global? Qual tipo de empresa gostaria de trabalhar? Em quais setores de uma organização se propõe a atuar? Quais são suas habilidades ou conhecimentos que se destacam em relação aos demais profissionais?

Cada resposta a uma dessas perguntas gera uma outra resposta implícita chamada de *trade-off* ou opção excludente (SERRA, TOORES e TORRES, 2004). Quando alguém decide atuar na área de finanças ou informática, também está decidindo que não vai atuar em recursos humanos ou marketing. Desta forma o primeiro passo para estabelecer o escopo de atuação é responder perguntas como as formuladas acima, definindo de forma explícita o que o profissional se propõe a fazer e de forma implícita o que não vai fazer.

A definição de escopo de produto e mercado pode agregar valor ao perfil profissional quando alia, por exemplo, alto grau de competência técnica – produto - a uma região longe dos grandes centros, mas próspera - mercado. Para exemplificar, suponhamos o caso de um engenheiro elétrico, com especialização no exterior, se propondo a atuar em uma hidrelétrica no interior do estado de Tocantins. Provavelmente não terá concorrentes no mesmo nível e consequentemente terá boas possibilidades de desenvolver uma carreira promissora, pois alguém que não tenha medo de mudar de cidade poderá ter oportunidades e realizações que não seriam possíveis em sua cidade natal (CASE e BOTELHO, 2001).

Muitos outros arranjos de produto e mercado são possíveis. O desafio é descobrir quais combinações melhor se adequam às competências e aos objetivos de cada profissional, e como elas podem trazer benefícios à sua carreira.

### **Base de Diferenciação**

Para ser diferente é preciso possuir algo que ninguém tem. Então como ser diferente em um mercado que tem especialista para quase todos os assuntos? Partindo da premissa que competência é algo que pode ser adquirido, um caminho para diferenciação é especializar-se em pelo menos duas competências que são raras de se encontrar na mesma pessoa. Este tipo de diferenciação tem sido valorizado atualmente, pois os constantes processos de reestruturação que passam as organizações as estão levando a demandar de seus profissionais algumas atitudes contraditórias, tais como: estimular o destaque e a diferenciação individual e buscar o trabalho em equipe (SARSUR, 2001).

Esta base de diferenciação pode ser comparada com um muro que se constrói: a partir de um alicerce bem preparado deve-se construir, tijolo a tijolo, um muro muito firmemente levantado. A carreira é este muro, resultado da soma de todos os tijolos, ou seja de todas as iniciativas que foram tomadas para fortalecer a história profissional (CASE e BOTELHO, 2001). E a composição destas iniciativas podem ser um diferencial, quando o profissional busca desenvolver competências importantes, mas antagônicas, que possam quebrar paradigmas do tipo: “ele é um comunicador fluente, mas também sabe ouvir como ninguém” ou então “uma pessoa altamente eficaz, porém sensível aos sentimentos das pessoas”.

## **RECURSOS ESTRATÉGICOS**

Segundo HAMEL (2004), a vantagem competitiva se baseia em um conjunto único de recursos específicos que a empresa possui. Para o desenvolvimento profissional, o componente Recursos Estratégicos pode ser comparado ao conceito de propulsores de carreira, que segundo Dutra (2004) é as características pessoais que permitem ampliar a complexidade do trabalho e o valor das contribuições à empresa e ao meio social que se vive. Os Recursos Estratégicos incluem competências essenciais, ativos estratégicos, e processos essenciais.

### **Competências Essenciais**

Para Hamel este elemento é composto dos conhecimentos da empresa. Abrange habilidades e capacidades exclusivas. Para compreender este conceito, pode-se utilizar o exemplo das competências essenciais de personalidades como: Pelé, Einstein, Ghandi e Bethoven. Cada uma destas personalidades possui sua marca registrada, que é pelo menos uma competência de destaque que ninguém possui com tanta perfeição.

No item Escopo de Produto e Mercado definiu-se que a competência é algo que pode ser adquirido. Mas existe também a competência que é quase inata a uma pessoa, parecendo estar escrita em seu código genético. Ela se evidencia quando alguém, sem muito esforço, consegue realizar atividades que qualquer outro indivíduo necessitaria de longas jornadas de aprendizado, e ainda assim não executaria com a mesma perfeição. Esta é a pista para um profissional encontrar suas competências essenciais.

Não é uma tarefa difícil para um indivíduo encontrar as suas competências essenciais, pois as pessoas procuram as situações nas quais se sentem melhor, onde conseguem atuar de forma mais natural e por isto se saem bem (DUTRA, 2002). Há uma relação direta entre competências essenciais e sua utilização para administrar situações complexas.

Para melhor exemplificar, primeiramente se faz necessário estabelecer uma distinção entre dificuldade e complexidade feita por DUTRA (2004):

“se uma atividade de difícil execução puder ser sistematizada e reproduzida por outras pessoas ela deixa de ser complexa, mas continua sendo de difícil execução, como intervenções cirúrgicas para extração de apêndice, pois uma pessoa sem preparo em medicina dificilmente poderia executá-la. Um transplante de coração, por sua vez, mesmo que possa ser sistematizado, requer o conhecimento de especialidades diferentes, e a possibilidade de ocorrências inesperadas é muito grande. Desse modo, o transplante de coração é uma atividade de grande complexidade e vai exigir do profissional que lidera uma equipe de cirurgiões competências essenciais diferenciadas.”

Assim sendo, para o planejamento do desenvolvimento profissional deve-se buscar identificar as competências essenciais que habilitem um profissional enfrentar situações complexas, que são aquelas que o indivíduo desenvolve com grande facilidade e simultaneamente é um diferencial em relação às outras pessoas. Alguns exemplos seriam: manter-se calmo em situações de extrema pressão, negociar eficazmente em ambientes complexos, velocidade de adaptação a situações novas, facilidade para assimilar novos conhecimentos, etc..

A partir do momento que se tem mapeado as competências essenciais a etapa seguinte é descobrir formas de transferir e aplicar estas habilidades e conhecimentos na vida profissional, realizando a entrega da competência e criando uma ou mais marcas registradas que valorizam o perfil profissional.

### **Ativos Estratégicos**

Ativos estratégicos são as propriedades da empresa, não incluindo o “know-how”. Abrangem marcas, patentes, infra-estrutura, padrões exclusivos ou recursos que sejam ao mesmo tempo raro e valioso, como marcas, patentes, infra-estrutura (HAMEL, 2000). Os principais ativos de um profissional são informações e vivências acumuladas ao longo de sua vida. Um exemplo pode ser um Engenheiro Metalúrgico que tenha participado de todas as etapas da construção de uma usina siderúrgica: da elaboração do projeto, passando pela construção das instalações civis e instalações de equipamentos até o *startup*. Não é fácil mensurar todas as informações que ele adquiriu e as experiências pelo qual passou. Diferente da competência, não há formas de se nascer com este conhecimento nem adquiri-lo em sala de aula. É preciso ter vivenciado, estado presente, tomado decisões, sofrido frustrações, ter errado, ter acertado para no final pode dizer “eu tenho esta experiência” e esta experiência é um ativo estratégico. Pode-se construir toda uma carreira a partir de um ativo estratégico, por isto é importante valorizar na vida profissional as atividades que representam alto grau de complexidade e desafios, pois os conhecimentos e experiências adquiridos nestes processos podem se tornar um importante diferencial no currículo do profissional.

### **Processos Essenciais**

São os métodos e rotinas utilizados na transformação de insumos em produtos (HAMEL, 2000). Em termos profissionais, processos essenciais representam a produtividade do indivíduo, ou seja, é a capacidade de realizar um maior nível atividades com menor número recursos disponíveis. Esta necessidade de maior produtividade é decorrência do atual ambiente empresarial, que sofreu uma influência considerável de dois fenômenos relativamente recentes: a informatização dos processos de trabalho e a reengenharia nas organizações. Ambos provocaram um achatamento nas estruturas organizacionais, bem como a redução no número de empregados. Essas mudanças aceleradas e intensas no mundo das empresas desestabilizaram tudo que vinha funcionando razoavelmente bem e, de certa forma, todas as empresas e todos profissionais tornaram-se obsoletos em seu conhecimento métodos e processos (XAVIER, 2002).

Como consequência, atualmente requer-se dos profissionais uma maior capacidade de adaptação ao ambiente externo e maior nível de produtividade. As organizações privilegiam os profissionais que possuem métodos de trabalho que: eliminem os desperdiçadores de tempo e as atividades que não agregam valor ao processo, usam a informática de forma intensiva e inteligente, direcionam sua equipe de trabalho de forma eficaz, etc.. Em suma,

valoriza-se o profissional que é capaz de desenvolver processos essenciais de trabalho que permitem realizar mais atividades em um espaço menor de tempo, sem prejuízo da qualidade.

## **INTERFACE COM O CLIENTE**

O terceiro componente do conceito de negócio, interface com o cliente, tem quatro componentes: Efetivação & Suporte, Informação & Insight, Dinâmica do Relacionamento e Estrutura de Preços. A internet provocou mudanças drásticas na maneira como os produtores alcançam os consumidores (HAMEL, 2000). A mesma observação é válida ao planejamento de carreiras, que sofreu mudanças significativas após o surgimento da internet, analisadas nos subcomponentes abaixo.

### **Efetivação e Suporte**

A efetivação e suporte referem-se ao modo de como a empresa chega ao mercado, como de fato alcança os clientes – que canais utiliza, que tipo de suporte oferece e que modalidade de serviços presta aos clientes (HAMEL, 2000). Para o planejamento de carreiras, o advento da internet provocou uma mudança importante na relação entre os profissionais que buscam posições no mercado e as organizações. O que no passado poderia ser um diferencial, saber o endereço e o nome do responsável do setor de recrutamento & seleção, deixou de ser de grande relevância, pois através do correio eletrônico ou cadastro em sites é possível estar disponível para concorrer a uma vaga em qualquer organização.

Atualmente o desafio é vencer o número excessivo de e-mails enviados para caixa postal dos selecionadores. O segredo pode ser o assunto, que pode atrair a atenção e fazer com que o e-mail se destaque. Outros pontos básicos permanecem iguais: em primeiro lugar ter um bom currículo e em segundo lugar manter uma boa rede de relacionamentos, pois 80% dos cargos são distribuídos por conhecimentos pessoais (BURMEISTER, 2004).

O subcomponente efetivação e suporte, em termos de desenvolvimento profissional, está muito próximo de ser uma *comoditie*, pois não há, aparentemente, como agregar valor ao seu produto através deste item. As orientações para um profissional são básicas: elaborar um bom currículo e cadastrá-lo nos sites das empresas de interesse e em bom sites de recrutamento/seleção e manter uma boa rede de relacionamentos (*network*), que ainda é a forma mais eficaz de se posicionar no mercado de trabalho.

Conceitualmente *network* são todas as pessoas que se conhece, desde um membro da família ou amigo, até aquelas pessoas que foram apresentadas recentemente (BOLLES, 2000). Integrantes da *network* que têm relações com recrutadores ou com pessoas responsáveis por contratação podem propiciar um importante contato inicial (BURMEISTER, 2004). Devido sua importância, é estratégico cuidar bem da *network* e para isto é preciso ter atenção com os amigos, frequentar encontro de associações de classe, participar de grupos de trabalho, etc. Em suma, possuir uma boa visibilidade que torna fácil as pessoas lembrarem do profissional quando surgir uma vaga adequada ao perfil ou estarem dispostas a ajudar em momentos de dificuldade, como quando se está desempregado.

## **Informação e Insight**

Neste item se incluem todos os conhecimentos decorrentes do relacionamento com os clientes e aplicados para melhor servir aos clientes (HAMEL, 2000). Na carreira de um indivíduo, ao buscar oportunidades no mercado de trabalho é imprescindível ter informações sobre a empresa no qual se deseja trabalhar. Entre os motivos para se pesquisar estas informações estão: que tipo de trabalho fazem, quais suas necessidades e problemas, desafios que pretendem superar e também deve-se descobrir se é interessante trabalhar nesta empresa.

Uma pesquisa nos EUA, promovida pelo Departamento Federal de Colocação Profissional, demonstrou que 57% das pessoas que, recorrendo àquele serviço, encontraram emprego, ficaram trabalhando menos de 300 dias no local encontrado, porque usaram os primeiros dez ou vinte dias na organização para conhecê-las (BOLLES, 2000).

A busca de informações sobre uma empresa pode ser realizada de várias formas: através de revistas especializadas, nos sites das próprias empresas, nas publicidades, através de amigos que trabalham nestas organizações ou que prestaram consultoria. Ter este tipo de conhecimento é estratégico e pode ser crucial, por exemplo, em um processo seletivo, pois em uma entrevista de seleção, é importante que o candidato seja capaz de mostrar que tem algo a oferecer, algo que a empresa necessite (BOLLES, 2000).

## **Estrutura de Preços**

É o item que apresenta boas oportunidades em termos de inovação, apesar de ainda pouco explorada. A legislação estabelece o limite máximo de jornada de trabalho, mas não o período mínimo. Se um profissional qualificado é partidário da filosofia “eu trabalho para viver” e não “eu vivo para trabalhar”, pode tentar convencer seu empregador que a essência de suas atividades pode ser realizada em 3 dias trabalho por semana e que assim poderia reduzir jornada/ salário em prol de uma melhor qualidade de vida. As instituições de ensino já trabalham desta forma, ao contratar professores com jornadas de trabalho flexíveis.

## **REDES DE VALOR**

O quarto componente do modelo de negócio é a rede de valor que envolve a empresa e que complementa e amplia os próprios recursos da empresa (HAMEL, 2000). Para o planejamento de carreira, este conceito pode ser explorado através do apoio de instituições ou o suporte de amigos que ampliam as possibilidades de carreira.

## **Fornecedores**

O acesso privilegiado aos fornecedores ou o profundo relacionamento com eles pode ser um elemento central do novo modelo de negócio (HAMEL, 2000). Em termos profissionais instituições de ensino e consultorias com notório reconhecimento pelo mercado representam importantes parceiros para o desenvolvimento profissional.. O conhecimento e as informações por elas fornecidas são as matérias-primas que se pode transformar em um produto final mais valioso – a competência. Mas há limitadores: os preços destes cursos normalmente são caros ou quando são gratuitos o acesso é difícil devido à concorrência. Em suma, os fornecedores se encontram em posição privilegiada em relação aos profissionais. Mas há alternativas: existem institutos internacionais que oferecem bolsas de estudos no exterior, com custos bem mais

acessíveis e com bom nível de qualidade. Esta pode ser uma alternativa interessante que também agrega um diferencial: a experiência internacional.

### **Parceiros e Coalizão**

Em geral, os parceiros fornecem complementos críticos a um produto ou solução final e a coalizão é a constituição de parceria com outros concorrentes (HAMEL, 2000). Estes subcomponentes apresentam uma boa relação custo benefício quando aplicados ao planejamento de carreira. Para tirar vantagem é preciso ter um tutor ou *coach*, que pode ser um ex-chefe, um par profissional ou até mesmo um amigo que trabalhe na concorrência, que possua uma boa experiência profissional e que se predisponha a ajudar um profissional menos experiente a encontrar o melhor caminho no desenvolvimento de sua carreira.

As empresas já institucionalizaram os sistemas de *coaching*, que conceitualmente significa ajudar as pessoas se tornarem mais do que acham que podem ser. Atualmente um *coach* ajuda uma pessoa a galgar um nível – ao expandir uma aptidão, aumentar a performance ou até mudar a forma como ela pensa (GOLDSMITH, LYONS e FREAS, 2003). Mesmo fora das organizações sempre é possível contar com os conselhos úteis de um amigo mais experiente que pode atuar como *coach*.

### **CONCLUSÃO**

Buscou-se neste artigo demonstrar a importância e a necessidade de os profissionais modernos manterem uma postura proativa, permanente, em relação ao seu desenvolvimento pessoal – sobretudo intelectual, informacional e relacional – para assumirem o comando de suas carreiras.

Não se deve delegar essa responsabilidade, relativa ao crescimento profissional, à empresa em que se está – quase sempre e cada vez mais temporariamente – alocado. Comportar-se dessa maneira, compartilhando com o empregador as expectativas de encarecimento a longo prazo, pode, inexoravelmente, tornar o profissional míope em relação às novas demandas e oportunidades que estejam surgindo no mercado.

Portanto, ao contrário de negligenciar esses aspectos, o profissional deve assumir a tarefa de particularmente aferir os seus pontos fortes e fracos, buscar entender e compreender as novas tendências em sua área de atuação, formar-se e informar-se permanentemente, aumentando a sua bagagem de conhecimentos e sua rede de conhecimentos, identificando e sondando possíveis parceiros e oportunidades que possam alçá-lo a novos – e talvez mais seguros e profícuos – desafios.

Dessa forma, aproxima-se o comportamento do profissional - em relação à sua existência, sobrevivência e perpetuação no mercado de trabalho - dos conceitos de estratégia, cujos vieses denotam as buscas imprescindíveis por inovação, potencialidades, criatividade, produtividade e rentabilidade, entre outros elementos que sustentem os negócios. Ou seja, a estratégia empresarial pode ser adaptada e empregada com sucesso pelos profissionais, transformando-as em estratégias particulares para o alcance de sua visão, missão, objetivos e metas pessoais.

## BIBLIOGRAFIA

- BOLLES, R. *Qual é a cor de seu pára-quadras? Como conseguir um Emprego e Descobrir a sua Profissão Ideal*. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- BURMEISTER, P. *O Emprego na “Nova” Nova Economia*. HSM Managemen, São Paulo, n. 47, p. 185-190, nov.-dez. 2004.
- CASE, T.; BOTELHO, J. *Gerenciamento da Carreira do Executivo Brasileiro: Uma Ciência Exata*. São Paulo: Catho Online, 2001.
- DE MASI, D.; RUSSEL, B.; LAFARGUE, P. *A Economia do Ócio*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- DUTRA, J. *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, J. Carreira: Diferencial Para o Sucesso Profissional. In: BOOG, G.(org.). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*. São Paulo: Gente, 2002.
- GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. *Coaching: O Exercício da Liderança*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HAMEL, G. *Liderando a Revolução*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HUNGER, D.; WHEELLEN, T. *Gestão Estratégica: Princípios e Prática*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.
- MELO, M. *A Trajetória Gerencial na Turbulência das Reestruturações: Um Estudo de Caso em uma Empresa Privatizada*. Belo Horizonte: UFMG, 2004.
- PORRAS, J.; COLLINS, J. *Feitas para durar: Práticas Bem-sucedidas de Empresas Visonárias*. 9. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- ROBBINS, S. *Comportamento Organizacional*. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- SARSUR, A. *Repensando a Empregabilidade, a Empresabilidade e a nova Gestão de Recursos Humanos*. Nova Lima: Caderno de Idéias FDC, 2001.
- SERRA, F.; TORRES, M.; Torres, A. *Administração Estratégica*. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2003.
- XAVIER, R. *Competência para o Sucesso: Como Preparar-se para uma Carreira Executiva Sólida*. São Paulo: STS, 2002.