

## Destaques ▼

**Um dedo de prosa**  
**Decolagem promissora: os desafios de 2004.**

**Netlving**  
**Afiando o software mental para enxergar muito além do cartão de visita.**

**Entrevista**  
**A importância de aprender a aprender, segundo Carlos Alberto Júlio, presidente da HSM.**

**Opinião**  
**Da infância à maturidade da carreira: conhecendo cada momento da vida profissional.**

## Opinião

### Da infância à maturidade da carreira

#### Compreender o momento profissional auxilia escolhas futuras

A carreira é como a vida: também se desenvolve em ciclos, evoluindo da infância à maturidade. Identificar e entender as particularidades de cada etapa permite um melhor ajuste de foco, possibilitando fazer escolhas mais seguras e objetivas.

A estrutura psíquica e as características do indivíduo são determinantes na trajetória profissional. Outros fatores, porém, influenciam diretamente o desenvolvimento da carreira, como o ambiente e os objetos transicionais – incluindo-se aqui as chefias, que podem impulsionar ou comprometer o ciclo evolutivo.

Momento de aprendizado e experimentação, a infância da carreira é pontuada pela necessidade de orientação e feedback. Nesta fase estão os estagiários e trainees, que necessitam de espaço para errar e se exercitar. Se o ambiente for estimulante, o talento de alto potencial encontra espaço para construir um crescimento sadio e diferenciado. Já quando se depara com uma direção superprotetora, que cerceia e inibe a curiosidade, o iniciante corre o risco de não se descobrir, nem ser descoberto.

A adolescência profissional se caracteriza como a etapa do questionamento. O indivíduo tem energia e está pronto fisicamente, mas ainda não apresenta maturidade emocional. Apesar das dúvidas e incertezas, é o momento em que o jovem executivo desenvolve o espírito crítico e realizador, compreendendo as regras do jogo do poder. Aqui também a qualidade da chefia exerce papel crucial. O saldo é positivo quando a liderança orienta e define limites, sem sufocar o talento ou levá-lo a uma atitude submissa.

Ao atingir a fase adulta, o profissional torna-se apto a exercer o comando e transmitir os conhecimentos acumulados ao longo dos anos. Traz na bagagem capacidade de reflexão, criatividade e visão estratégica, alicerces imprescindíveis para a construção e o fortalecimento de seu território. Menos ansioso, transita com facilidade no mundo corporativo, conquistando relações de parceria. Este estágio requer mais espaço e liberdade de ação. Se não encontra um ambiente favorável, o executivo sênior fica sujeito a problemas como depressão e melancolia, podendo mesmo envolver profissionalmente.



A Terceira Idade coincide com a aposentadoria, que não precisa e nem deve ser sinônimo de estagnação. Pelo contrário: é o momento de maior liberdade para o executivo, que passa a ser chefe de si mesmo. Menos pressionado por questões financeiras e pleno de sabedoria, ele tem vontade de ensinar e perpetuar o conhecimento acumulado, encontrando um espaço fértil para atuar como consultor. Alguns realizam o sonho de escrever um livro; outros se vinculam a questões comunitárias e ao Terceiro Setor, colocando a experiência administrativa a serviço de causas afinadas a suas crenças e convicções.

O ciclo da carreira nem sempre está em sintonia com a idade cronológica, e vice-versa. Anacronismos são freqüentes e, não raro, cobram um preço alto. Realizar um bom check-up profissional permite detectar necessidades básicas, defesas e patologias inerentes a cada etapa, além de ajudar a corrigir rotas e definir com maior assertividade os passos seguintes. ■

**Mariá Giuliese**  
**Diretora Executiva da Lens & Minarelli**

## Expediente ▼

Vida & Carreira é uma publicação bimestral da Lens & Minarelli Associados.

**Ano 2 • Nº 5 • Jan/Fev 2004**

Coordenação editorial: Nexo Comunicação Ltda.  
 Projeto gráfico e editoração: W+Felici Design  
 Impressão e fotolitos: Arizona Gráfica  
 Tiragem: 7 mil exemplares

## Afinal, o que é Outplacement?

Minimizar os impactos da demissão é um grande desafio. Além de prestar o suporte necessário ao executivo, tratando com respeito e consideração quem contribuiu com a empresa e teve seus serviços dispensados, o Outplacement é capaz de transformar a difícil experiência do desligamento em uma importante oportunidade de reflexão e crescimento pessoal e profissional. A iniciativa ameniza a sensação de perda e propõe uma solução digna no momento em que o indivíduo está emocionalmente abalado, precisando de apoio para se fortalecer e seguir adiante.

A tarefa de dispensar um colaborador requer manejo sensível e inteligente para não comprometer a continuidade da carreira do executivo. Quando o desligamento ocorre com dignidade e correção, a travessia de volta ao mercado torna-se mais tranqüila e segura. Mal conduzida, a demissão desestrutura o profissional, dificultando ou até inviabilizando sua trajetória. Outros efeitos negativos estão relacionados à imagem da companhia no mercado e ao estado de espírito dos remanescentes, o que afeta o clima organizacional e prejudica o esforço de reter e atrair os melhores talentos.

Alicerçado em um código de ética específico, o serviço não pode ser contratado diretamente pelo executivo. Trata-se de um benefício oferecido pelo demissor ao funcionário demitido, denotando o respeito e o reconhecimento da companhia para com o ex-colaborador.

*Outplacement® é marca registrada da Lens & Minarelli Associados*



Pela essência da atividade, é prudente que a duração do programa não fique restrita a um período pré-estabelecido, mas se estenda até que o executivo conclua a transição, assumindo uma nova atividade, seja um emprego convencional ou outra forma de atuação. Na França, pesquisas apontam que, com o auxílio do Outplacement, o tempo médio de recolocação é de seis meses. No Brasil, dados estatísticos e a prática demonstram que a transição tem sido um pouco mais longa, girando em torno de sete meses e meio no último ano.

Vertente da responsabilidade social corporativa, o Outplacement demonstra a filosofia da empresa e reforça sua preocupação com os colaboradores e a sociedade. Do ponto de vista do executivo, o programa faz toda a diferença. O aval do ex-empregador é um trunfo na retomada da carreira e o apoio oferecido representa valiosa oportunidade para refletir sobre a trajetória profissional, redirecionando-a se necessário. ■



## Decolagem promissora

**D**epois de um ano muito duro, que combinou o difícil cenário externo com os desafios enfrentados pelo governo Lula para garantir a estabilidade econômica do país, iniciamos 2004 vislumbrando um horizonte mais otimista. Vencida uma zona de turbulência que provocou fortes avarias, a viagem segue adiante, agora sob condições de vôo bem mais favoráveis.

A expectativa quanto ao futuro da economia é positiva. Especialistas projetam um crescimento de pelo menos 3,5% do PIB nacional. A inflação está controlada, as taxas de juros têm viés de queda e o Risco País melhorou, favorecendo o aumento da confiança dos investidores externos. Do ponto de vista do mercado de trabalho, o cenário traz alento, com a retomada dos negócios gerando novas oportunidades, ainda que um tanto discretas.

Não há dúvidas de que o país levantará vôo. Talvez não como uma águia, que toma embalo e se mantém no ar. A exemplo das galinhas – que não têm autonomia de vôo mas voam – será preciso correr e planar o máximo possível e, ao cair, correr novamente para ganhar novo impulso e continuar a jornada.

Motivos para otimismo existem. Podemos considerar que a decolagem para 2004 foi das melhores dos últimos tempos. Manter o manche firme para enfrentar os obstáculos demandará visão realista e senso de orientação – do governo, da Nação e de cada um de nós. ■

**José Augusto Minarelli**  
Presidente

## Netliving

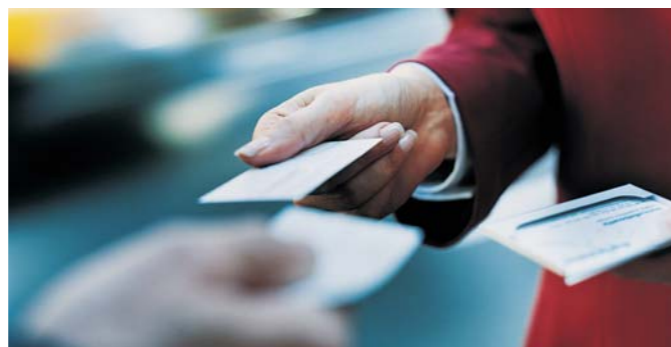
### Afiando o software mental

**M**ais que um simples pedaço de papel contendo informações básicas sobre determinada pessoa, o cartão de visitas é o passaporte para um universo de possibilidades. Basta enxergá-lo de um jeito diferente, atualizando o software mental de forma a ter uma visão mais ampla e produtiva.

Por trás de cada cartão de visita há uma pessoa, com uma história de vida e carreira, conhecimentos, experiências, relacionamentos. O ato de trocar cartões representa a oportunidade de acesso ao mundo do outro, em uma via de mão dupla. Os vínculos são criados no momento do encontro, no diálogo inicial. Para vingarem, precisam ser nutridos, o que demanda dedicação, tempo e cultivo.

Na ânsia de ampliar o chamado networking, muitos se apressam em distribuir e coletar cartões de forma indiscriminada, sem ao menos investir certo tempo para conhecer um pouco mais o interlocutor. Negligenciam, desta forma, a oportunidade de alinhar o relacionamento e criar as bases para que ele frutifique. Isso explica a razão de, passado algum tempo, muitas pessoas se recordarem apenas vagamente (ou nem se lembrarem) do dono do cartão. O passaporte perde sua função, tornando-se peça inútil, sem proveito.

Trocar cartão deve ser consequência do encontro e não um rito pró-forma. Informações relevantes do contato precisam ser registradas, valendo a pena ocupar o verso do papel com indicações que possam ser úteis no futuro: quem é a pessoa, quando e em que circunstâncias a conheceu, teor da conversa, informações trocadas e tudo o mais que agregue valor. Só assim se estabelecem as bases que podem dar vida à rede de relacionamentos, multiplicando os dividendos do capital social. ■



## Entrevista

### Aprender a aprender

Na era do conhecimento, é preciso reinventar-se sempre

**N**a roda-viva do mundo moderno, muitos profissionais mergulham tão fundo no cotidiano do trabalho que acabam por descuidar da aquisição de novos conhecimentos, colocando em risco a empregabilidade. A grande maioria só se dá conta dessa postura em um momento crucial: exatamente ao perder o emprego. Vida & Carreira conversou sobre o tema com o especialista Carlos Alberto Júlio, presidente da HSM do Brasil e autor dos livros *Reinventando Você* (Editora Campus) e *A Magia dos Grandes Negociadores* (Negócio Editora).

**Vida & Carreira:** Com jornadas de trabalho extensas e sob forte pressão por resultados no curto prazo, como o executivo pode se manter atualizado, investindo no aperfeiçoamento pessoal e profissional?

**Carlos Júlio:** A importância de se manter informado é inquestionável. Arrisco-me a dizer, no entanto, que o maior estorvo do novo milênio é o volume de informações disponíveis. É preciso aprender a selecionar o que é relevante, o que faz sentido, transformando informação em conhecimento. Em um mundo tão competitivo, com forte pressão por maior produtividade, o grande desafio está em discernir entre o essencial e o dispensável, construindo o conhecimento que, em última análise, é o que realmente agrega valor à carreira e à vida.

**V&C:** O volume de informações cada vez maior e a premência por novos conhecimentos são fatores de obsolescência na carreira? Qual o antídoto para esta realidade?

**CJ:** O profissional se torna obsoleto quando pára de aprender. Logo, o antídoto consiste em fazer do aprender algo prazeroso, permanecendo atento ao que ocorre à sua volta. Ter interesses multidisciplinares é imprescindível. A aquisição continuada de conhecimentos gerais e específicos favorece a empregabilidade, ampliando as chances de sucesso.

**V&C:** Em seus livros e palestras, o senhor enfatiza a questão de que é preciso aprender a aprender. Explique seu ponto de vista.

**CJ:** O profissional não envelhece: ele se torna desatualizado e obsoleto quando deixa de se instruir. Aprender a aprender significa buscar novos conhecimentos nas áreas de interesse – o que, no fundo, é uma fonte de enorme prazer. Essa capacidade de contínuo aprendizado ganha dimensões ainda mais fortes quando consideramos que a expectativa de vida tem aumentado, girando atualmente em torno de 85 anos. Vamos viver cada vez mais, o que significa que precisaremos nos manter produtivos por um período mais longo.



Carlos Júlio: a aquisição continuada de conhecimentos favorece a empregabilidade

**V&C:** Seu livro *Reinventando Você* procura auxiliar o leitor a compreender o processo de mudança e formular estratégias de desenvolvimento na vida e no trabalho. Afinal, como gerir a mudança?

**CJ:** A melhor forma de enfrentar as mudanças é traçar uma estratégia para a carreira. Quando dispomos de um plano de vôo, fica mais fácil alterar a rota e retomá-la após uma tempestade, pois o profissional sabe exatamente aonde quer chegar.

**V&C:** Reinventar a carreira tem sido uma exigência cada vez mais constante na vida dos executivos, especialmente quando se encontram em momento de transição. Como essa reinvenção ocorre na prática?

**CJ:** Reinventar-se está relacionado à busca do prazer e da essência. Faço realmente o que gosto? Conheço a essência do meu trabalho? Estou consciente de minha missão? É nas respostas a essas questões que reside a reinvenção – a minha, a sua, a dos profissionais, a das empresas. ■

#### Banco de Talentos

##### Em busca de profissionais diferenciados?

Banco de Currículos de Executivos da Lens & Minarelli

[www.lensminarelli.com.br/execdisp](http://www.lensminarelli.com.br/execdisp)

Equipe de consultoras:

Tels. (11) 3365 0910 / 3365 0911 / 3365 0912