

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

**GESTÃO DE CARREIRAS NA SOCIEDADE
DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE DE SUAS
CARACTERÍSTICAS NO BRASIL**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO

HÉLIO TADEU MARTINS DOS SANTOS

Rio de Janeiro - 2001

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

**GESTÃO DE CARREIRAS NA SOCIEDADE
DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE DE SUAS
CARACTERÍSTICAS NO BRASIL**

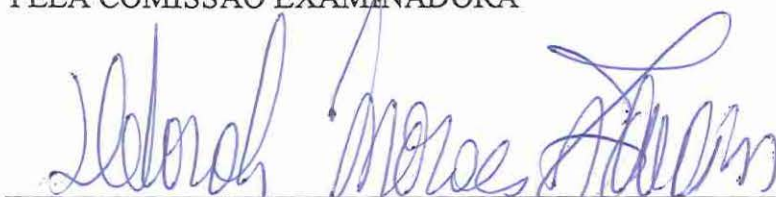
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

HÉLIO TADEU MARTINS DOS SANTOS

E

APROVADA EM: 12.03.2001

PELA COMISSÃO EXAMENADORA



PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO

PROFESSORA DEBORAH MORAES ZOUAIN – DOUTORA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



PROFESSORA ANA MARIA LOPEZ CALVO DE FEIJOO – DOUTORA EM PSICOLOGIA



PROFESSOR HERMANO THIRY-CHERQUES – DOUTOR EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Para Patrícia e Paula

AGRADECIMENTOS

A meus pais, pelo investimento intelectual, emocional e ético.

A minha mulher Patrícia e a minha filha Paula, pelo tempo de convívio abdicado e por serem meu precioso referencial familiar.

À professora Valéria de Souza, pelo incentivo e apoio desde a primeira hora, constantes ao longo de todo o processo.

À professora Ana Maria L. C. de Feijoo, pela contribuição intelectual e por toda a disponibilidade para a análise e discussão do conteúdo.

Aos professores Deborah Moraes Zouain e Hermano Thiry-Cherques, pela atenção e apoio.

Ao professor Ricardo Spinelli, pela sua contribuição pessoal para a realização da pesquisa em nível nacional, extensivo aos coordenadores, professores e funcionários do FGV *Management* que viabilizaram esse processo.

Aos funcionários da secretaria do mestrado executivo, Juarez, Victor e José Paulo, sempre atenciosos e eficientes.

À professora Carmem Migueles, pela sua inestimável contribuição intelectual na abordagem do tema “cultura organizacional”, com reflexos diretos e indiretos nesta dissertação.

À Jônia Maria Valesini, pelo incentivo e pelos “insights” proporcionados.

E a todos aqueles que contribuíram de alguma maneira (voluntária ou involuntariamente !) para a concretização deste projeto, dentre os quais, Marta M. M. Rodrigues, Joelson T. Rodrigues, Maria Ruth G. Rio, Arline Davis, Andréa Lèbre, Leonardo Barcellos, Katia S. Leal, Paulo Hamacher, Cláudio R. L. Mastella, Wisley Chao, Jorge C. A. Wei, Márcia R. L. da Silveira, Cristina Rio, Luiz Octavio de A. Costa e Dayse L. Dantas.

RESUMO

O estudo é iniciado pela construção do cenário onde se desenvolve a gestão de carreiras: um recorte teórico da realidade socioeconômica contemporânea, caracterizado conceitualmente como a Sociedade do Conhecimento. Em seguida é elaborado um modelo teórico para a gestão de carreiras, denominado Modelo EPIA, fundamentado em referenciais da Psicologia, da Administração e de outras Ciências Sociais. Nesse ponto são discutidas as etapas da gestão de carreiras, como as escolhas, o planejamento, a implementação e a avaliação, ao lado do autoconhecimento e do conhecimento do ambiente de carreiras, condições essenciais à eficácia do processo. O Modelo EPIA, contextualizado na Sociedade do Conhecimento, é então utilizado para a análise da gestão de carreiras no Brasil, com dados provenientes de 204 questionários respondidos por alunos de pós-graduação da Fundação Getulio Vargas de todas as regiões do país. Os resultados demonstram que grande parte das características descritas no modelo são verificáveis no segmento social analisado. Isto sugere que uma parcela significativa dos profissionais brasileiros, com perfil semelhante, gerenciam suas carreiras de uma maneira compatível com as demandas do novo cenário socioeconômico, sem perder de vista seus referenciais próprios e suas prioridades na carreira e na vida pessoal. Verifica-se também, de acordo com esses profissionais, que as organizações brasileiras ainda não adequaram plenamente suas políticas e ações de Recursos Humanos às citadas demandas, no que se refere à gestão de carreiras, apesar de apresentarem importantes avanços nessa questão.

ABSTRACT

The study begins with the presentation of the scenario where career management happens: a theoretical outline of the contemporary socio-economic reality, named the Knowledge Society. Afterwards, a theoretical model, called EPIA Model, is designed for career management, based on references of Psychology, Management, and other Social Sciences. At this point, the study examines the steps of career management, such as choices, planning, implementation and assessment, as well as self-knowledge and career environment knowledge, essential conditions for the effectiveness of the process. The EPIA Model, in the context of the Knowledge Society, is then applied to the analysis of career management in Brazil, using data from 204 questionnaires answered by post-graduation students of Fundação Getulio Vargas from all regions of the country. Results have shown that a great part of the characteristics described in the model are verifiable in the social segment analyzed. This suggests that a significant contingent of Brazilian professionals with similar profile manage their careers in a way which is suitable to the demands of the new socio-economic scenario, without losing their own references or their priorities in career and personal life. Furthermore, according to those professionals, in regard to career management, Brazilian organizations have not yet properly suit their Human Resources policies and practices to the cited demands, despite some important advances in this area.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

Figura 3.1 – Pirâmide dos domínios de processamento de informação	26
Figura 3.2 – Ciclo CASVE de habilidades de processamento de informação	30
Figura 3.3 – Modelo Greenhaus de gestão de carreira	35
Figura 4.1 – Modelo EPIA de gestão de carreira	37
Figura 4.2 – Fundamentos do Modelo EPIA	39
Figura 4.3 – Escolhas fundamentais de carreira	50
Figura 4.4 – Âmbitos de influência do ambiente nas escolhas de carreira	52
Figura 4.5 – Âmbitos da avaliação de carreira	68
Figura 4.6 – Saídas da etapa de avaliação	69
Figura 4.7 – Os espaços de expressão do indivíduo e suas interações	72
Figura 4.8 – Modelo tridimensional de uma organização	79
Figura 4.9 – Representação bidimensional do desenvolvimento de carreira	83

Lista de Quadros

Quadro 2.1 – Comparação dos modelos de aprendizagem organizacional	12
Quadro 3.1 – O novo contrato proteano de carreira	24
Quadro 4.1 – Exemplo de encadeamento de metas e suas funções	63
Quadro 4.2 – Modalidades de avaliação	68
Quadro 4.3 – As eras do desenvolvimento psicossocial do adulto	76
Quadro 4.4 – Os cinco estágios do desenvolvimento de carreira	78
Quadro 4.5 – O novo modelo de estágios de carreira	80

Lista de Tabelas

Tabela 4.1 – Metas de curto e longo prazo para um Gerente assistente de RH	62
Tabela 4.2 – Estrutura de carreiras múltiplas da Dow Corning	91

SUMÁRIO

1. Introdução	
2. A Sociedade do Conhecimento	
2.1. Trabalho e conhecimento na História	3
2.2. Características da Sociedade do Conhecimento	5
2.3. O conhecimento nas organizações	9
2.4. Trabalho e emprego na Sociedade do Conhecimento	13
3. Gestão de carreira	
3.1. Conceitos de carreira	21
3.2. Conceito de gestão de carreira	25
3.3. Pirâmide de processamento de informações de carreira	26
3.4. Modelo Greenhaus de gestão de carreira	33
4. Modelo EPIA de gestão de carreira	
4.1. Fundamentos	36
4.2. Autoconhecimento	40
4.3. Conhecimento do ambiente	48
4.4. Escolhas de carreira	50
4.5. Planejamento e implementação	60
4.6. Avaliação de carreira	67
4.7. Desenvolvimento de carreira	71
4.8. O papel das organizações na gestão de carreiras	87

5. Gestão de carreiras no Brasil

5.1. Considerações sobre a pesquisa	96
5.2. Perfil do profissional pesquisado	98
5.3. Percepções do profissional brasileiro sobre sua carreira	104
5.4. Autoconhecimento	107
5.5. Conhecimento do ambiente	109
5.6. Escolhas de carreira	110
5.7. Planejamento e implementação	114
5.8. Avaliação de carreira	116
5.9. Desenvolvimento de carreira	117
5.10. O papel das organizações na gestão de carreiras	123

6. Conclusão

7. Anexos

Anexo 1 – O mito de Proteu e a Gestão de Carreira	131
Anexo 2 – Questionário da Pesquisa	132

8. Bibliografia

1. INTRODUÇÃO

Um título menos formal para o estudo aqui apresentado poderia ser: **Proteu e o Cormorão: metáforas para a gestão de carreiras na atualidade**. A divindade polimórfica e o falacrocoracídeo serão utilizados como arquétipos do profissional contemporâneo, possibilitando a criação de contrapontos conceituais ao longo da abordagem de gestão de carreira aqui proposta.

Analisar o tema trabalho, estreitamente vinculado ao conceito de carreira, é abordar um dos maiores desafios da existência humana. Da Revolução Industrial aos dias de hoje, essa atividade que demanda um significativo tempo e esforço individual tem apresentado mudanças qualitativas e quantitativas em proporções consideráveis. Na atualidade, esses desafios se caracterizam por mudanças que podem ser verificadas em três diferentes âmbitos:

- nas relações de trabalho, configurando o aqui denominado “novo contrato”.
- na natureza do trabalho, considerando-se o impacto dos fatores conhecimento e tecnologia.
- na relação do homem com esse “novo trabalho” regido pelo “novo contrato”.

Essas mudanças resultam em novos desafios para indivíduos e organizações, com demandas e expectativas de ambas as partes que reclamam atendimento. E esse atendimento, a seu turno, também requer mudanças - individuais e organizacionais.

Ao se realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o tema Gestão de Carreiras em língua portuguesa, e comparar os resultados a outros temas da Administração de Recursos Humanos, observam-se os seguintes fatos: uma reduzida oferta de títulos que são, em sua maioria, de publicação recente e de origem norte-americana. Esses indicativos da baixa produção acadêmica brasileira sobre o tema estariam em descompasso com as necessidades organizacionais e individuais supostamente existentes.

O estudo conceitual e a pesquisa relatados nesta dissertação têm como objetivo final caracterizar a maneira pela qual indivíduos e organizações gerenciam carreiras no Brasil. Para tanto, serão desenvolvidas algumas etapas intermediárias, a saber:

- Caracterização teórica da sociedade do conhecimento;

- Conceituação de trabalho e carreira, sob uma perspectiva histórica, contextualizando-os na Sociedade do Conhecimento;
- Conceituação de gestão de carreira;
- Elaboração de um modelo teórico para a análise da gestão de carreira na Sociedade do Conhecimento, em suas diversas etapas e aspectos;
- Elaboração e aplicação de um instrumento de pesquisa para caracterizar a gestão de carreiras no Brasil.

Com o conteúdo teórico e prático aqui apresentado, espera-se contribuir para o mencionado processo de mudança, tanto no âmbito individual quanto no organizacional. Essa contribuição não se dará pela via normativa ou prescritiva, mas pelo estímulo à reflexão sobre diversos aspectos do tema e pela disponibilização de uma série de informações sobre as suas características no Brasil.

Nesse conjunto descritivo de conceitos e informações encontram-se alguns relacionados a aspectos inconscientes ou implícitos e que, por isso mesmo, tendem a ser ignorados no processo de gestão de carreiras. Ao tornar “visível” todo este processo, espera-se um favorecimento à eficácia de sua gestão por todos os envolvidos - desde o indivíduo “detentor” da carreira, até os profissionais de Recursos Humanos, especialistas e estudiosos em carreira e gerentes corporativos em geral.

Deve-se também ressaltar que não há qualquer pretensão de se questionar a validade ou adequação do atual arranjo socioeconômico, o que caberia a estudos de outras vertentes das Ciências Sociais. Parte-se de um recorte dessa realidade, caracterizado como a Sociedade do Conhecimento, para a descrição de um fenômeno específico que nele se desenvolve: a gestão de carreiras.

Com essas considerações preliminares, o leitor é convidado à jornada conceitual que se inicia pelos aspectos históricos do trabalho e do conhecimento. E para oportunamente se encontrar com Proteu e o cormorão em sua contribuição metafórica à gestão de carreiras contemporânea.

2. A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

2.1. Trabalho e Conhecimento na História

A análise da transição para o novo arranjo socioeconômico que substitui, gradativamente, o da sociedade industrial, não poderia prescindir de um olhar histórico sobre alguns conceitos e construções culturais. A contextualização temporal do binômio trabalho e ócio, bem como da utilização social do conhecimento, tende a enriquecer as reflexões sobre aspectos críticos da contemporaneidade, como o fim do emprego, a relação do homem com sua carreira e o papel do conhecimento para os indivíduos, organizações e sociedade.

Uma análise do conceito de trabalho na tradição greco-romana e judaico-cristã pode se iniciar pela busca de sua origem etimológica. “Trabalho” provém do latim vulgar *tripalium*, um instrumento de tortura de três paus utilizado no império romano (Japiassu e Marcondes, 1990: 236).

No livro do Gênesis, o trabalho é imposto como uma punição à desobediência humana: “*Ganharás o teu pão com o suor do teu rosto*” (Japiassu e Marcondes, 1990:236).

A antiguidade grega, egípcia e persa apresenta a forma mais extrema de trabalho adotada pela humanidade – a escravidão. Para os gregos livres, o trabalho dependente, que implicasse em fadiga física ou na execução de uma tarefa, era visto com desprezo e relegado a escravos ou a estrangeiros livres (De Masi, 1999c: 75-9).

Platão, no Fedro, classifica as profissões em nove níveis decrescentes de importância segundo critérios ético-práticos: o filósofo, o bom rei, o político, o desportista, o adivinho, o poeta, o agricultor e o artesão, o demagogo e o tirano (De Masi, 1999c: 75).

Desde então, e até a revolução industrial, o trabalho tem sido culturalmente qualificado como atividade inferior, não sendo desempenhado pela aristocracia, proprietários de terra e intelectuais (De Masi, 1999c: 13). O advento da indústria altera o trabalho de inúmeras formas, do ponto de vista socioeconômico, sem no entanto modificar o caráter punitivo a ele associado. As jornadas de até 15 horas diárias no início da era industrial, com atividades extenuantes e repetitivas, de certa maneira reforçaram essa percepção histórica.

Outra importante “contribuição” da revolução industrial para a percepção do trabalho foi o estabelecimento de limites mais nítidos entre espaço e tempo do trabalho e do não-trabalho. Henry Ford explicita essa separação ao afirmar:

“Quando trabalhamos, devemos trabalhar. Quando nos divertimos, devemos nos divertir. De nada serve procurar misturar as duas coisas. O único objetivo deve ser o de executar o trabalho e ser pago por tê-lo executado. Quando o trabalho termina, então pode vir a diversão, não antes.” (De Masi, 1999c: 229)

A administração científica, de Taylor, ao mesmo tempo que impulsiona a produtividade industrial, com seu efeito multiplicador na geração de riquezas, afeta decisivamente o trabalho ao apresentar as vantagens da fragmentação das tarefas e da especialização do trabalhador. Uma recorrente metáfora do trabalho industrial é a sequência do filme Tempos Modernos, de Charles Chaplin, em que o operário executa uma mesma atividade repetidamente por toda a jornada.

Nos dias atuais, em que as condições de trabalho têm sido progressivamente “humanizadas” e o emprego se torna um disputado direito do trabalhador, toda a carga histórico-cultural até aqui sintetizada pareceria estar em processo de reversão.

Retomando a análise histórica, agora na vertente do conhecimento, merece destaque a forma como esse era percebido na Grécia antiga. Aristóteles, no primeiro volume da *Metafísica*, afirma que tudo o que poderia ter sido descoberto para tornar mais confortável a vida humana já o tinha sido, não cabendo ao homem outra preocupação senão dedicar-se ao enobrecimento do espírito, afirmação essa também sustentada por Platão (De Masi, 1999b: 15).

O progresso observado nas artes, literatura e filosofia não encontra correspondentes no progresso científico e técnico. A própria mitologia grega, com os suplícios e castigos destinados aos que desafiavam os limites do conhecimento prático, como Sísifo, Prometeu e Ícaro, representaria o desencorajamento cultural a maiores vãos nessa direção (De Masi, 1999b: 15).

Ainda que não sejam determinadas as causas dessa peculiaridade da evolução do conhecimento grego, o fato é que, da Antiguidade ao final do Feudalismo, as diferenças observáveis no progresso técnico são inexpressivas. Raymond Aron (Apud De Masi, 1999b: 15) afirma que *“para ir de Roma a Paris, César gastava mais ou menos o mesmo*

tempo que Napoleão” e ainda que “a relação entre os homens que trabalhavam a terra e os que viviam nas cidades não tinha sofrido mudanças significativas entre a Antiguidade e os séculos XVII e XVIII.”

A revolução industrial rompe a estagnação histórica da não-aplicação do conhecimento às questões práticas. A Inglaterra apresenta as pré-condições para esse momento, com a difusão do Iluminismo, a acumulação capitalista facultada pelo colonialismo, o desenvolvimento científico e as idéias de Francis Bacon. Para Bacon (apud De Masi, 1999b: 35) *“o saber teria que dar seus frutos na prática, (...) a ciência deveria ser aplicável à indústria (...) e os homens tinham o sagrado dever de se organizar para melhorar e para transformar as condições de vida”.*

O conhecimento tecnológico, materializado nas máquinas e equipamentos industriais, impulsionou a produtividade do trabalho anteriormente artesanal. Cada vez menos trabalho humano era necessário para a produção dos mesmos bens, sendo a indústria têxtil seu exemplo mais expressivo. O século XIX se aproxima de seu término com nove entre dez trabalhadores realizando atividades manuais, na manufatura, agricultura, mineração e transportes.

Em 1881, Frederick Winslow Taylor pela primeira vez aplica sistematicamente o conhecimento ao trabalho, através do seu estudo, análise e engenharia. A produtividade se multiplica de forma explosiva, aumentando cerca de cinquenta vezes nos países industrializados e sendo, segundo Drucker (1997: 14-8), responsável pela elevação do padrão e da qualidade de vida nos países desenvolvidos.

A trajetória da industrialização, legitimada filosoficamente por Bacon, se inicia pela materialização do seu ideal em máquinas e equipamentos, e se consolida com a aplicação do conhecimento ao trabalho, na revolução da produtividade de Taylor. O próximo passo na aplicação do conhecimento leva à caracterização de uma nova realidade socioeconômica e organizacional.

2.2. Características da Sociedade do Conhecimento

Se nos tempos de Taylor a maior parte do trabalho, qualitativa e quantitativamente, era manual, a realidade presente destaca a importância da produtividade do trabalhador não-manual. Para tanto faz-se necessária a aplicação do conhecimento ao conhecimento. Segundo Drucker (1997: 21), esse é o recurso chave, considerando-se que os tradicionais

fatores de produção - recursos naturais, mão-de-obra e capital - podem ser obtidos facilmente desde que haja conhecimento.

A essa nova sociedade, ainda em seus primórdios, não faltam denominações. Para Drucker (1997), seria a sociedade do conhecimento ou sociedade pós-capitalista, para De Masi (1999a), sociedade pós-industrial, para Castells (1999), sociedade em rede e sociedade informacional. Analisaremos, em seguida, as abordagens desses autores, de forma a configurar teoricamente o cenário que emerge após a sociedade industrial.

Drucker (1997: 21-2) considera que o passo seguinte à aplicação do conhecimento ao trabalho é *“fornecer conhecimento para descobrir como o conhecimento existente pode ser melhor aplicado para produzir resultados”*, sendo isso o que se entende por gerência. A essa mudança na dinâmica do conhecimento ele denomina “Revolução Gerencial”, que em menos de cinquenta anos (1945-1990) dominou o mundo. Segundo Drucker (1997: 22-3), *“a gerência é uma função genérica de todas as organizações, qualquer que seja a missão específica das mesmas. Ela é o órgão genérico da sociedade do conhecimento.”* O gerente seria o responsável pela aplicação e pelo desempenho do conhecimento. O que qualifica a atual sociedade como “pós-capitalista” é o fato de que o conhecimento deixou de ser *um* recurso para ser *o* recurso.

Adiante Drucker (1997: 27-38) aborda as organizações, definindo-as como grupos de especialistas que trabalham em uma tarefa comum. As organizações teriam como objetivo tornar produtivos os conhecimentos, sendo a especialização a forma pela qual asseguram a eficácia da ação do trabalhador do conhecimento. O protótipo da organização eficaz seria a orquestra sinfônica. Cada um dos seus componentes é um especialista de alto nível que não pode dar conta isoladamente da finalidade a que se propõe a orquestra. Em vez disso, subordinam suas especialidades ao objetivo comum, seguindo uma mesma partitura e executando uma peça musical por vez.

Na sociedade pré-industrial, tudo o que um artesão precisava saber era adquirido no aprendizado do seu ofício, durante cinco ou seis anos, estando pronto aos dezessete ou dezoito anos para o exercício vitalício de sua atividade. Na sociedade pós-capitalista, os trabalhadores do conhecimento que não se atualizam a cada quatro ou cinco anos tornam-se obsoletos (Drucker, 1997: 35).

A sociedade pós-capitalista, além de ser uma sociedade de organizações, também se caracteriza como uma sociedade de empregados. Categorizados como empregados estão todas as pessoas que exercem atividade remunerada dependente de uma organização,

englobando dos não-qualificados aos trabalhadores do conhecimento. O trabalhador (empregado) do conhecimento possui os *meios* de produção – seu conhecimento – mas depende das *ferramentas* de produção que pertencem à organização. Estabelece-se então uma interdependência característica da sociedade pós-capitalista (Drucker, 1997: 38-42).

De Masi (1999a: 32) denomina a nova sociedade como “pós-industrial” por entender como ainda indefinidos os seus contornos. O termo expressaria tão-somente o que ela não é, sem arriscar a proeminência de um fator em especial. A nova sociedade se caracterizaria pela passagem da produção de bens, típica da fase industrial, para a produção de serviços. Ao lado do setor terciário tradicional, De Masi acrescenta o quaternário (sindicatos, bancos, seguradoras) e o quinário (serviços de saúde, educação, pesquisa científica, lazer, administração pública). Citando Daniel Bell, afirma que *“o conhecimento e a ‘nova tecnologia intelectual’ assumem um papel central na sociedade, enquanto no plano social emerge (...) a necessidade de ultrapassar, mediante a meritocracia, o tipo de estrutura tradicional das democracias ocidentais, a igualdade de oportunidades, a angústia das famílias cristãs, dos grupos de interesse, do egoísmo liberal, do materialismo marxista.”* (De Masi, 1999a:35-6)

A ciência organizacional foi a ciência do século XX que mais contribuiu para o progresso humano, na perspectiva de De Masi (1999c: 184-5). Seu desenvolvimento teria possibilitado o fortalecimento de cada atividade, cognitiva e operacional, a um nível sem precedentes na história, dentro e fora do âmbito do trabalho. As novas tecnologias, sozinhas, não teriam sido capazes de gerar tal incremento de bem-estar, sem a atuação de organizadores que as introduzissem nos sistemas produtivos, nas burocracias e nos serviços, preparando pessoas, procedimentos e instalações para sua aplicação eficiente. Essa opinião reforça tese semelhante de Drucker.

A sociedade pós-industrial poderia, adicionalmente, ser caracterizada pelos novos valores que emergem, em muitos casos, como contraponto aos do período anterior, conforme enumerados abaixo: (De Masi, 1999c:205-7)

Sociedade Industrial

- Racionalidade
- Machismo
- Capacidade de execução

- Padronização
- Especialização
- Eficiência
- Produtividade
- Concentração temporal e espacial do trabalho
- Sincronização
- Hierarquização
- Gigantismo para economia de escala
- Concorrência

Sociedade Pós-industrial

- Intelectualização da atividade humana (via inteligência, criatividade e preparação cultural aplicadas)
- Confiança
- Ética
- Estética
- Subjetividade (em oposição ao anonimato coletivo e à massificação)
- Emoção
- Virtualidade (relações com pessoas e objetos dissociadas da presença física)
- Globalização (familiaridade com o mundo, como vizinhança)
- Desestruturação do trabalho e do lazer (flexibilização dos limites de tempo e espaço)
- Qualidade de vida

De Masi observa aspectos peculiares dessa transição ao analisar o papel do Iluminismo, como substrato filosófico da sociedade industrial, que se opunha ao excesso de emoção, ao irracionalismo e à superstição. Três valores alçados à condição de desejáveis na sociedade do conhecimento – subjetividade, emoção e estética – quando considerados inferiores, foram relegados ao âmbito doméstico, ao universo feminino. A nova sociedade se caracterizaria então pela síntese de valores “masculinos” e “femininos”, necessários, por exemplo, à criatividade, que seria um produto da composição da esfera racional com a emotiva do ser humano.

Castells (1999: 226) aborda de maneira diversa o atual momento histórico. Prefere o termo *informacionalismo* ao *pós-industrialismo*, por entender que, muito mais que o incremento da atividade terciária, o que caracteriza a economia atual é o emprego do conhecimento e da tecnologia da informação às atividades de qualquer tipo, sejam elas agropecuárias, industriais ou de serviços. Para ele o próprio conceito de serviços é, em muitos casos, ambíguo ou errôneo. Cita o fato de que, nos EUA, 24 % do PNB se refere diretamente às indústrias, sendo que outros 25 % se originam de serviços diretamente ligados à elas. Com isso, segundo Castells (1999: 226), alguns autores afirmam que o pós-industrialismo é um mito, estando a economia diante apenas de uma nova modalidade industrial.

De acordo com a versão usual para o processo de transição histórica, haveria uma alteração da agricultura para a indústria e desta para os serviços, sendo essa a estrutura explicativa para a transformação em curso. Castells (1999: 250) aponta três falhas fundamentais nessa abordagem:

1. Supõe a homogeneidade nas transições entre as atividades primárias e secundárias e entre estas e as terciárias, bem como desconsidera a imprecisão da classificação das atividades rotuladas como de serviços;
2. Não atenta ao caráter revolucionário da tecnologia da informação que, ao permitir conexão direta e em tempo real entre diferentes tipos de atividade no mesmo processo de produção, administração e distribuição, estabelecem uma conexão entre os domínios de trabalho e emprego anteriormente separados de forma artificial.
3. Desconsidera a diversidade cultural, histórica e institucional das sociedades, bem como sua interdependência na economia globalizada. A transição para a economia informacional ocorre de maneira peculiar para cada país, resultando em estruturas ocupacionais diversas.

A questão trabalho & emprego na sociedade do conhecimento será retomada e aprofundada ainda neste capítulo.

2.3. O Conhecimento nas Organizações

A importância do conhecimento para a economia globalizada e competitiva já não se constitui em novidade no mundo corporativo. Mas a constatação desse fato nem sempre se traduz em transformação para a maioria das organizações. Para Nonaka e Takeuchi

(1997: 1), o sucesso das empresas japonesas não é resultante de sua capacidade de fabricação, de seu acesso à capital de baixo custo, de suas parcerias com clientes, fornecedores e órgãos governamentais, da estabilidade no emprego, dos critérios de senioridade ou das práticas de gestão de pessoas, apesar da importância de todos esses elementos. Para os autores, o sucesso se deve à “criação do conhecimento organizacional”, entendido como a *“capacidade de uma empresa criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.”* Essas empresas são peritas em promover inovação contínua, de forma incremental e em espiral.

Stewart (1998: 60-70) aborda a questão do conhecimento com o conceito de “capital intelectual”, entendido como o conhecimento organizacional que pode ser utilizado para a criação de vantagem competitiva. O capital intelectual é composto por três elementos, a saber:

- Capital Humano – o conhecimento adquirido e mantido individualmente pelos empregados, não sendo de propriedade da organização. Nesta categoria estão as qualificações e habilidades individuais.
- Capital Estrutural – é o *“conhecimento que não vai para casa depois do expediente”*, sendo de propriedade da organização e passível de ser reproduzido e distribuído. São exemplos dessa categoria elementos passíveis de proteção legal por direito de propriedade, como tecnologias, invenções e publicações, e elementos não necessariamente codificados ou patenteados, como a estratégia, cultura, estruturas, sistemas, rotinas, procedimentos, etc. (Stewart, 1998:97-98)
- Capital do cliente – é representado pelos relacionamentos contínuos com pessoas e organizações com as quais se realizam negócios, ou de outra forma, seria a probabilidade de continuação desses negócios. (Stewart, 1998:125-130)

Davenport e Prusak (1998: 15-20) afirmam que o conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva da empresa, sendo também uma vantagem sustentável por gerar retornos crescentes e liderança empresarial contínua. Apontam ainda uma propriedade dos ativos do conhecimento: diferentemente dos ativos materiais, aumentam com o uso. Mas a gestão desse ativo seria semelhante a um *“oceano recém-descoberto, que ainda não consta do mapa, e poucos executivos entendem suas dimensões e sabem como navegá-lo.”* (Stewart, 1998:53)

A gestão do conhecimento, na concepção de Davenport e Prusak (1998:61), compreende as etapas de geração, codificação e transferência. As diferentes formas de

geração do conhecimento podem ser agrupadas em duas categorias: as externas, como a aquisição de organizações ou indivíduos que o possuam e o financiamento à pesquisa em universidades ou institutos; e as internas, pela criação própria do conhecimento necessário à organização. Um dado a ressaltar neste processo de gestão é que o conhecimento explícito representa apenas uma pequena parcela do conhecimento organizacional.

A codificação do conhecimento visa torná-lo acessível a todos que dele necessitam. Uma grande dificuldade nesse processo é a captação do conhecimento tácito, por ser este complexo, desenvolvido e internalizado pelo seu detentor ao longo do tempo, e de quase impossível reprodução em documento ou banco de dados. (Davenport e Prusak, 1998:83-99)

A transferência do conhecimento pode ser entendida como sua transmissão com absorção e uso. Esse processo é significativamente afetado pela cultura organizacional, sendo necessária uma análise cultural para a detecção de possíveis inibidores à transferência. (Davenport e Prusak, 1998:117)

A gestão do conhecimento pode ser sumarizada nos seguintes princípios (Davenport e Prusak, 1998:28):

- *“O conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas.*
- *O compartilhamento do conhecimento exige confiança.*
- *A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento.*
- *O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado.*
- *Suporte da direção e recursos são fatores essenciais.*
- *Iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa-piloto.*
- *Aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa.*
- *O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.”*

Numa perspectiva funcional do conhecimento nas organizações, Meister (1999: 22) apresenta o conceito de universidades corporativas, considerando-as uma forma mais eficaz de promover a aprendizagem organizacional que a abordagem tradicional de treinamento. O quadro 2.1 confronta as duas abordagens em seus variados aspectos.

Quadro 2.1 – Comparação dos modelos de aprendizagem organizacional

Antigo modelo de treinamento		Modelo da aprendizagem no século XXI
Prédio	Local	Aprendizagem disponível sempre que solicitada – em qualquer lugar, a qualquer hora
Atualizar qualificações técnicas	Conteúdo	Desenvolver competências básicas do ambiente de negócios
Aprender ouvindo	Metodologia	Aprender agindo
Funcionários internos	Público-alvo	Equipes de funcionários, clientes e fornecedores de produto
Professores / consultores de universidades externas	Corpo docente	Gerentes seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores
Evento único	Frequência	Processo contínuo de aprendizagem
Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo	Meta	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho

Fonte: Meister (1999: 22)

As organizações estariam sendo convidadas a “aprender” um novo formato de aprendizagem organizacional – a universidade corporativa (UC) – que introduz novidades inclusive no âmbito contábil-financeiro. Nesse formato, deixaria de existir a atividade de treinamento como centro de custos e surgiria a UC como unidade de negócio (centro de lucros) e serviço compartilhado (Meister, 1999: 27).

No novo cenário das relações de trabalho e da competição global, um modelo de aprendizagem atualizado que enfoque a mudança de forma proativa e permita o aperfeiçoamento contínuo de sistemas e processos, passa a ser uma questão de sobrevivência para as organizações (Meister, 1999: 7).

2.4. Trabalho e Emprego na Sociedade do Conhecimento

Observando a evolução do emprego nos países do G-7*, Castells (1999: 250-1) destaca os seguintes aspectos característicos das sociedades informacionais:

- *“Eliminação gradual do emprego rural;*
- *declínio estável do emprego industrial tradicional;*
- *aumento dos serviços relacionados à produção e dos serviços sociais(...);*
- *crescente diversificação das atividades do setor de serviços como fontes de emprego;*
- *rápida elevação do emprego para administradores, profissionais especializados e técnicos;*
- *a formação de um proletariado ‘de escritório’, composto de funcionários administrativos e de vendas;*
- *relativa estabilidade de uma parcela substancial do emprego no comércio varejista;*
- *crescimento simultâneo dos níveis superior e inferior da estrutura ocupacional;*
- *a valorização relativa da estrutura ocupacional ao longo do tempo, com uma crescente participação das profissões que requerem qualificações mais especializadas e nível avançado de instrução em proporção maior que o aumento das categorias inferiores.”*

As peculiaridades nas transições ocupacionais verificadas em diferentes países do G-7 sugerem a hipótese de dois modelos informacionais (Castells, 1999: 251-2) :

(1) Modelo de Economia de Serviços – característico dos EUA, Reino Unido e Canadá, onde ocorre uma rápida redução do emprego industrial a partir da década de 70, com correspondente aceleração do informacionalismo. Nesse modelo desenvolve-se uma estrutura inteiramente nova no mercado de trabalho, em que a diferenciação entre as diversas atividades de serviço torna-se o elemento chave para a análise da estrutura social. Outras características merecem ser observadas neste modelo:

- Maior destaque aos serviços relacionados à administração do capital em comparação com aqueles associados à produção;
- Expansão no setor de serviços sociais, com expressiva geração de empregos na área de assistência médica e, em menor grau, na atividade educacional;
- Incremento na categoria de administradores, incluindo um número considerável de gerentes de nível médio.

* EUA, Japão, Alemanha, Reino Unido, França, Itália e Canadá.

- (2) Modelo de Produção Industrial – característico do Japão e, em proporção considerável, da Alemanha. Nesse modelo o decréscimo da participação da atividade industrial ocorre de forma mais gradativa, preservando ainda um nível relativamente alto dessa modalidade (em torno de 25 % da força de trabalho). Paralelamente à redução do emprego industrial, ocorre o crescimento nos serviços relacionados à produção, que são muito mais relevantes que os serviços financeiros e parecem estar estreitamente relacionados à indústria. Ainda que a atividade financeira nesses países seja expressiva, a maior parte do crescimento se concentra em serviços para empresas e serviços sociais, este último em menor grau no Japão.

A França estaria em posição intermediária nessa classificação, com tendência ao modelo de serviços e preservação de forte base industrial, e ênfase tanto em serviços relacionados à produção quanto serviços sociais. A Itália apresenta peculiaridades que poderiam caracterizar um terceiro modelo. Um quarto de sua força de trabalho é autônoma e sua estrutura de organizações é caracteristicamente formada por redes de pequenas e médias empresas flexíveis para atendimento às condições variáveis da economia global.

Castells (1999: 253-4) refuta a tese de que os países desenvolvidos se especializariam como economias de serviços, transferindo ao terceiro mundo as atividades primárias e secundárias. Aponta, na realidade, para uma divisão internacional do trabalho dentro de uma estrutura global interdependente de produção, administração e distribuição, entre diferentes tipos de sociedades informacionais, havendo assim impactos diferenciados sobre o mercado de trabalho de cada país.

A própria sobrevivência do emprego, como hoje o conhecemos, é posta em dúvida por De Masi (1999c) ao analisar o impacto do pós-industrialismo no mercado de trabalho. Até o surgimento da indústria, as pessoas trabalhavam em suas próprias casas ou próximo a elas. A medição do tempo, para a maioria das pessoas, era feita pelo sol – quando feita. Nos EUA, os relógios de uma cidade não marcavam, necessariamente, a mesma hora que em vilarejos próximos, sendo que apenas no século XIX as horas foram padronizadas, por insistência das ferrovias e suas necessidades de programação dos trens (Stewart, 1998: 7). A segregação de tempo e espaço para o trabalho é uma invenção da Era Industrial, que também separou, segundo De Masi (1999c: 276), os “*locais de produção*” dos “*locais de reprodução*”.

Nesse momento histórico surge o emprego como uma nova modalidade de relacionamento do homem com o trabalho, um “artefato social” que viria a estruturar de uma forma inteiramente diversa a vida humana. Em seus primórdios, o emprego é encarado como antinatural e desumano, potencialmente destruidor da cultura e das relações interpessoais. Pensava-se, ademais, que poucos seriam capazes de se adequar a tal novidade. Bridges (1995) afirma que esse mesmo comportamento coletivo, de rejeição e resistência a mudanças na organização social, pode ser percebido na atualidade com relação ao fim do emprego em sua forma tradicional.

Bridges (1995) aponta a tendência crescente ao trabalho temporário e contingente, observável nas organizações americanas, como a forma de se adequarem às rápidas mudanças que o cenário econômico e tecnológico requer. O trabalhador contingente está submetido a novas regras, que demandam características individuais provavelmente pouco comuns para a maioria, criando uma situação potencialmente geradora de ansiedade e desconforto. Dentre essas características, podem ser enumeradas:

- Empregabilidade – em vez de buscar um vínculo estável com um empregador, esse trabalhador é induzido a desenvolver sua condição de empregável, ou seja, tornar-se desejável no mercado de trabalho, ampliando suas chances de recolocação quando necessário.
- Mentalidade de fornecedor – o trabalhador passa a se perceber como uma unidade econômica autônoma, capaz de oferecer seus serviços e administrar sua carreira como se fosse uma microempresa.

A transição pós-industrial apresenta ainda, em seu conjunto de transformações socioeconômicas, a desestruturação temporal e espacial do trabalho como hoje se conhece. Para uma parte dos empregados, a separação entre trabalho e não-trabalho começa a perder a nitidez. O teletrabalho, desejado ou não, já é realidade para muitos executivos e trabalhadores do conhecimento, que o realizam via celular, *e-mail* e outras modalidades, fora do local e horário tradicionalmente determinados (De Masi, 1999c: 277).

Mas ao lado de uma pequena casta de trabalhadores que “desfrutam” de uma longa jornada assalariada, com horas-extras e teletrabalho não remunerados, expande-se o número de desempregados tecnológicos. O que deveria ser a libertação do trabalho para todos, reverte-se na sobrecarga de poucos e na degradação socioeconômica de uma parcela crescente.

Para De Masi (1999b: 44), a contribuição de Taylor à sociedade industrial decorreria, entre outras razões, do fato de considerar o trabalho um mal a ser tecnicamente eliminado. Keynes (Apud De Masi, 1999b: 52-3), numa conferência em 1930 na Espanha, afirmou que o desemprego tecnológico seria uma etapa transitória rumo à libertação do trabalho. Considerou que a distribuição do que restasse de ocupação profissional entre os trabalhadores, em jornadas de 3 horas diárias, poderia aplacar o “velho Adão” que ainda habita em cada trabalhador. Em sua utopia, após as necessárias mudanças culturais na relação do homem com o trabalho e o tempo livre, estaríamos aptos a “*viver esteticamente em virtude e sabedoria, livre do tormento do trabalho e do lucro*”, também afirmando que deveríamos substituir a “perícia no trabalho” pela “perícia na vida”. (De Masi, 1999b: 53-5). Hannah Arendt expressa a mesma preocupação com o valor cultural atribuído ao trabalho, ao perguntar: “*o que irá acontecer quando, à sociedade do trabalho, o próprio trabalho vir (sic) a faltar?*” (De Masi, 1999b: 82)

Frankl (1991: 70) apresenta uma resposta concreta a essa questão quando analisa pesquisas psicológicas realizadas com mineiros desempregados. Foram constatados nesses indivíduos sinais de “decadência interior” similares aos observáveis em prisioneiros de campos de concentração, característicos da denominada “existência provisória” – uma deformação na percepção do tempo com reflexos destruturadores no comportamento individual. Esses indivíduos estariam, ainda, submetidos à equação ideológica entre sentido e utilidade. Para o desempregado, estar sem trabalho significaria ser inútil, e por consequência, não ter sentido a sua vida (Frankl et al., 1990: 18). A dignidade do homem, segundo Frankl (1991: 128), não pode ser confundida com a sua utilidade.

A língua portuguesa deixa clara essa valorização cultural do trabalho, associada à idéia de utilidade, quando qualifica os dias de trabalho como “dias úteis”. Pode-se deduzir, dessa forma, a pressuposição implícita de inutilidade atribuída aos dias de descanso ou ócio criativo.

Bridges (1995: 132-4) analisa o papel psicológico do emprego, normalmente subestimado quando comparado aos seus aspectos econômicos. O emprego seria o estruturador do tempo, fonte de significado e identidade social, além de proporcionar a rede central de relações para a maioria das pessoas. O autor considera assim explicável porque o desemprego pode ser tão devastador psicologicamente.

O papel contemporâneo do trabalho na vida humana apresenta aspectos paradoxais que podem ser evidenciados ao se empreender uma análise histórica como a proposta neste

estudo. Ele estrutura o tempo, enquanto o consome cada vez mais intensamente. Provê a rede central de relações, da mesma forma que retira o indivíduo do convívio de seus familiares e outros círculos sociais. Dá significado e um papel a desempenhar, enquanto reduz a dignidade humana à sua utilidade nas engrenagens econômicas. É um direito disputado por muitos, ao mesmo tempo que um dever indesejado por outros tantos.

Ciulla (2000) analisa criticamente o trabalho moderno, evidenciando pressupostos culturais e comportamentos nem sempre “visíveis”. A autora faz um contraponto à equação “tempo = dinheiro”, preferindo em seu lugar, “tempo = vida”, considerando o trabalho como a venda do tempo e da liberdade de usá-lo. Enfocando comportamentos bastante atuais, afirma que

“o consumismo retomou de onde a ética do trabalho parou (...). As organizações não mais precisam contar com o compromisso moral das pessoas com o trabalho. Os shopping-centers, as dívidas e a indústria da propaganda transformam todos, mesmo adolescentes emocionalmente instáveis, em obedientes trabalhadores e clientes.” (Ciulla, 2000: 204)

Essa observação caracteriza o papel instrumental do trabalho para esses indivíduos, como simples meio de acesso ao consumo, desprovido de sentido próprio e de integração à vida pessoal.

Paradoxalmente, a se julgar pela produção literária sobre o tema, haveria uma tendência crescente à busca de auto-realização através do trabalho, na procura por uma ocupação onde seja possível contribuir para alguma causa maior ou à qual se possa atribuir um significado.

Essa tendência coexiste, no entanto, com o que Frankl (1991) denomina “vazio existencial”. Uma das exteriorizações dessa característica seria a “neurose dominical”, que se apresenta para as pessoas como a angústia ao dar-se conta da *“falta de conteúdo de suas vidas quando passa o corre-corre da semana atarefada e o vazio dentro delas se torna manifesto.”* (Frankl, 1991: 97)

A versão brasileira da neurose dominical, numa abordagem de senso comum, seria o “tédio das tardes de domingo” acompanhado da “depressão pós-Fantástico”. A perspectiva de reinício da semana de trabalho, para os acometidos por essa síndrome, provavelmente associa a frustração pelo ócio não usufruído com a insatisfação pela retomada de ocupações sem significado. Albion (2000: 91), citando pesquisa do *USA Today*, afirma que mais pessoas se suicidam no início das manhãs de segunda-feira do que em qualquer outro dia e horário da semana. Esses indícios parecem sugerir que a relação

do homem com a sua vida profissional ainda se encontra distante do desejável, de certa maneira reafirmando, para muitos, o caráter punitivo historicamente associado ao trabalho.

Desenvolvendo conceitualmente os temas trabalho e ócio e suas implicações na sociedade pós-industrial, De Masi aponta o sadomasoquismo laborioso que acomete o homem atual, impedindo-o de desfrutar o “ócio criativo”, e conclui uma de suas obras citando John Adams, que em 1786 previa:

“Devo estudar a política e a guerra, de modo que os meus filhos tenham a possibilidade de estudar matemática, filosofia, navegação, comércio e agricultura, para poder assegurar aos seus filhos a possibilidade de estudar pintura, poesia, música e [...] a cerâmica.” (De Masi, 1999b: 333)

Ainda que considerando o fato de se estar em uma fase de transição pós-industrial, ou de outra forma, construindo as bases da sociedade do conhecimento, alguns aspectos relacionados ao trabalho típico deste momento histórico já podem ser evidenciados. As considerações teóricas descritas até este ponto permitem que sejam enumeradas as seguintes competências e habilidades compatíveis com esse cenário:

- Especialização – como já discutido anteriormente, o trabalhador do conhecimento é, necessariamente, um especialista, por ser essa a forma mais eficaz de contribuição. (Drucker, 1997: 29)
- Percepção da diversidade cultural e de conhecimentos – em que pese a exigência da especialização, é indispensável a capacidade de compreensão e análise das diversas culturas e tradições em um mundo globalizado, além da capacidade de interação com outros conhecimentos especializados. A ausência dessas habilidades e atitudes poderiam gerar uma improdutiva arrogância cultural e científica (Drucker, 1997:168-171). Uma perspectiva interdisciplinar, como preconizada por Japiassu (1976), evitaria o confronto de “feudos epistemológicos” de especialistas compartimentados em seus saberes. Os problemas atuais são de tal complexidade que as disciplinas, isoladamente, não conseguem solucioná-los. A abordagem interdisciplinar, ao integrar saberes especializados, possibilita aos especialistas uma visão global dos problemas, habilitando-os a uma ação mais eficaz.
- Trabalho em equipes – além das competências, habilidades e atitudes enumeradas nos itens anteriores, é necessário que o trabalho do conhecimento seja realizado em equipes, no plural. Drucker (1997: 57-60) afirma que são três os tipos de equipe para o trabalho humano: o primeiro seria aquele onde todos participam, mas não atuam em

equipe, como por exemplo um anestesista, um cirurgião e uma enfermeira atuando juntos numa cirurgia, sem contudo auxiliar o outro em suas atribuições. O segundo tipo seria o modelo do futebol, onde existem posições específicas, mas ocorre a atuação em equipe, interdependente. O terceiro e último tipo seria o de duplas de tênis, onde cada participante tem uma posição preferencial, mas não fixa, e atua ajustando forças e fraquezas para a eficácia do conjunto. Para Meister (1999: 13) a comunicação e a colaboração são competências essenciais no contexto do trabalho em equipe.

- Gerenciamento por resultados – sendo especialistas em suas áreas, os trabalhadores do conhecimento não poderiam ser gerenciados à maneira tradicional, em que o chefe tem capacidade de avaliar a eficiência do seu subordinado. O trabalho do conhecimento se assemelha ao do profissional liberal, do qual não se avaliam as tarefas, mas os resultados. Stewart (1998: 45) apresenta o exemplo de um advogado, que não é avaliado pela quantidade de palavras utilizadas em seus argumentos, e sim pela eficácia destes. Esse modelo pressupõe novas habilidades gerenciais e atribuição de responsabilidade ao trabalhador.
- Aprendizagem continuada – o prazo de validade de um diploma universitário é inferior a dois anos, e sem atualização continuada a carreira se deteriora (Meister, 1999: 9). Além de especialista, o trabalhador do conhecimento deve ser um aprendiz, possuidor de uma atitude de busca permanente de atualização em sua especialidade, mas com perspectiva sistêmica e interdisciplinar.
- Trabalho com significado – não se esperava que um trabalhador típico da sociedade industrial do passado admitisse gostar de sua atividade, nem se discutia se seu trabalho teria significado. Atualmente, cada vez mais pessoas têm a expectativa, e mesmo a exigência, de significado em suas funções, sendo essa uma tendência crescente na sociedade do conhecimento (Drucker, 1999: 277). Essa condição remete ao autogerenciamento de carreira, analisado adiante, e ao papel do líder na criação de significado e objetivo nos trabalhos da organização.
- Raciocínio criativo e resolução de problemas – espera-se do trabalhador, em qualquer escalão, habilidades para análise de resultados do processo e proposição de ações inovadoras.
- Desenvolvimento de liderança – no novo ambiente de negócios, é necessária uma liderança inspiradora, que crie uma visão compartilhada na organização e encoraje os funcionários a se tornarem agentes ativos de mudança (Meister, 1999: 15). O novo líder

deve possuir uma visão sistêmica, em lugar da perspectiva individualista tradicional do líder-herói (Senge, 1990: 300).

- Autogerenciamento da carreira – na nova perspectiva de aprendizagem organizacional, onde surgem as universidades corporativas, o empregado é responsável pelo seu desenvolvimento e pela gestão de sua carreira. No acordo tácito de empregabilidade versus produtividade, já comentado no item 2.3, cabe à organização disponibilizar os meios para o desenvolvimento e gestão de carreira, e ao empregado, definir aqueles necessários às finalidades do seu trabalho e da sua trajetória profissional. Meister (1999: 16) afirma que *“a capacidade de gerenciar a própria vida profissional é agora considerada uma competência adquirida e necessária para todas as outras competências exigidas no ambiente de negócios.”*

As competências e habilidades aqui descritas certamente não esgotam a lista de exigências que hoje recaem sobre gestores e trabalhadores do conhecimento. Apesar de não-exaustiva, esta lista assinala aspectos crescentemente demandados na sociedade do conhecimento, e que certamente constituem um desafio para todos os envolvidos. A competitividade pós-industrial não se restringe às corporações, atingindo com semelhante vigor o mercado de competências individuais dos trabalhadores do conhecimento.

Nos próximos capítulos serão analisadas as formas pelas quais o indivíduo administra essas influências do ambiente ocupacional, no processo de gestão de carreira, considerando seus referenciais próprios e suas prioridades de vida.

3. GESTÃO DE CARREIRA

3.1. Conceitos de carreira

Da mesma forma que o emprego, tal como o conhecemos hoje, é um “artefato social” resultante do industrialismo (Bridges, 1995), a noção de carreira se caracteriza como um “artefato” ainda mais recente do ponto de vista histórico. O que se verificava, até então, para a maior parte da sociedade, era a simples transferência de ocupações de pais a filhos, ficando restrito às classes mais abastadas o ingresso em uma profissão (Reardon, 1999: 2).

Etimologicamente, a palavra carreira se origina do latim *via carraria*, estrada para carros. Somente a partir do século XIX passou-se a utilizar o termo para definir a trajetória da vida profissional. Até recentemente o conceito de carreira se circunscreveu a essa analogia, como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações (Greenhaus, 1999: 8). O indivíduo adentraria uma dessas carreiras (= estradas) pré-existentes, sabendo, de antemão, o que esperar do percurso.

Nessa abordagem tradicional subjazem três pontos que limitam o conceito de carreira. O primeiro deles é a noção de avanço, com a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização, acompanhada de sinais de crescente status e ganhos financeiros.

O segundo ponto é a associação da carreira à profissão. Um médico, um militar ou um sacerdote teriam carreiras, enquanto que um funcionário de escritório ou um operário de indústria não as teriam, segundo essa concepção.

O terceiro ponto é a pressuposição de uma estabilidade ocupacional, em que o indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas à sua profissão até a aposentadoria. Assim sendo, tal conceito não incluiria, por exemplo, a trajetória de um engenheiro assalariado que fosse, concomitantemente, professor de inglês e micro-empresário comercial.

Conceito de carreira proteana

Greenhaus (1999: 9) propõe um conceito de carreira sem as limitações da abordagem tradicional, sendo portanto mais adequado às características observáveis na

atualidade: carreira é *"um padrão de experiências relacionadas ao trabalho que abrange o curso da vida de uma pessoa."*

Hall (1996: 1) entende a carreira como *"uma série de experiências relacionadas ao trabalho e de aprendizados pessoais ao longo da vida"*. Observa ainda que, no passado, os estudos de carreira enfocavam os cargos e ocupações do indivíduo, enquanto que na atualidade se dirige às suas *"percepções e auto-construções dos fenômenos de carreira."* Em outras palavras, e utilizando a terminologia de Schein (1978), o estudo da carreira interna está sucedendo ao da carreira externa.

O conceito de carreira proteana é, então, apresentado por Hall (1996) como um contraponto à carreira organizacional estruturada no tempo e no espaço. O termo é derivado do deus Proteu que, na mitologia grega, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade. Na definição de Hall (1996: 20), a carreira proteana é

"um processo que a pessoa, não a organização, está gerenciando. Consiste de todas as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional, etc. A carreira proteana não é o que acontece a uma pessoa em qualquer organização. As próprias escolhas pessoais de carreira e busca por auto-realização da pessoa proteana são os elementos integrativos e unificadores em sua vida. O critério de sucesso é interno (sucesso psicológico), não externo. Em resumo, a carreira proteana é desenhada mais pelo indivíduo que pela organização, e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa."

Carreira & Vida

O conceito proteano abrange toda experiência idiossincrática de carreira, sendo esta conseqüentemente singular e única para cada indivíduo. Ademais, essa abordagem apresenta um caráter sistêmico, integrando todas as dimensões e papéis desse indivíduo na medida que estabelece como objetivo final o sucesso psicológico, ou seja, o sucesso baseado em critérios pessoais. Hall (1996: 21) comenta que essa definição ampliada do espaço de carreira *"possibilita às pessoas considerarem seriamente um afastamento para passar com as crianças em crescimento ou com pais idosos, sob a rubrica de alcançar o sucesso psicológico."*

O profissional proteano consegue se ajustar às demandas do ambiente de carreiras, com flexibilidade e investimento em suas habilidades, qualificações e competências, mas sempre tendo consciência dos seus objetivos individuais. Não perde seu foco em busca de conquistas ditadas pelas convenções sociais, sabendo definir os atributos do sucesso que

espera alcançar, coerentes com seus valores, interesses e aptidões. É capaz, ainda, de priorizar suas ações de carreira analisando-as de maneira sistêmica em sua vida pessoal. Esse indivíduo quase super-humano será o protagonista conceitual deste estudo – um personagem teórico com o qual alguns profissionais poderão, eventualmente, se identificar. O profissional proteano nada mais seria que uma descrição do tipo de indivíduo que mais facilmente se adaptaria ao novo contrato psicológico e às demais características da Sociedade do Conhecimento.

• O novo contrato

Após uma década de reestruturações radicais nas organizações, algo se alterou substancialmente nas relações de trabalho, em especial no universo das grandes corporações. Passada a fase aguda de reengenharias e *downsizings*, restou a percepção da precariedade do vínculo empregatício. Dedicação, senioridade e outras “virtudes” do antigo mundo corporativo perderam a condição de mantenedores da estabilidade. Atualmente já faz parte do senso comum a noção de que a empregabilidade é o novo alvo profissional, principalmente para aqueles que não vivenciaram a situação anterior de segurança no emprego.

Desde a década de 60, pesquisadores como Edgar Schein (1978), Chris Argyris e Harry Levinson estudam os acordos implícitos da relação empregador-empregado, a que denominaram de contrato psicológico. Esse contrato tácito, não-escrito, refletia as expectativas mútuas para a relação de trabalho – e em sua versão antiga, assegurava a estabilidade do vínculo em troca da dedicação do empregado aos objetivos organizacionais.

Hall (1998: 23) apresenta uma abordagem mais recente para esse acordo empregador-empregado, originada do conceito de contrato social de Ian MacNeil, dividindo-o em duas vertentes: o contato relacional, baseado na expectativa de um relacionamento de longo prazo mutuamente satisfatório, e o transacional, focado em trocas utilitárias de curto prazo entre indivíduo e organização. O novo contrato estaria se deslocando da modalidade relacional tácita para uma modalidade transacional em que, muitas vezes, se negociam explicitamente os termos da troca.

O novo contrato proteano de carreira tenderia a combinar tanto as características relacionais quanto as transacionais. A lealdade mútua, típica da modalidade relacional,

estaria baseada no desempenho, enquanto que a troca transacional se basearia na capacidade da organização favorecer o alcance do sucesso psicológico (Hall, 1996: 37).

Quadro 3.1 – O novo contrato proteano de carreira

1. A carreira é gerenciada pela pessoa, não pela organização.
2. A carreira é uma série de experiências, habilidades, aprendizados, transições e mudanças na identidade ao longo da vida. (o que conta é a “idade da carreira”, não a idade cronológica)
3. Desenvolvimento é
 - aprendizado contínuo,
 - autodirigido,
 - relacional e
 - encontrado em desafios de trabalho.
4. Desenvolvimento não é (necessariamente)
 - treinamento formal,
 - retreinamento ou
 - mobilidade vertical.
5. Os ingredientes para o sucesso mudam
 - do saber-como (*know-how*) para o aprender-como (*learn-how*),
 - da segurança no emprego para a empregabilidade,
 - das carreiras organizacionais para as proteanas e
 - da identidade profissional (*work self*) para a identidade integral (*whole self*).
6. As organizações provêem
 - atribuições desafiadoras,
 - relacionamentos promotores de desenvolvimento,
 - informação e outros recursos para o desenvolvimento.
7. A meta: sucesso psicológico.

Fonte: Hall (1998: 32)

Observações adicionais

Apesar de todas as considerações a respeito da mudança do contrato psicológico, ocorrida principalmente a partir dos anos 90, Hall (1998: 23) afirma que a modalidade relacional clássica não era realidade para a maioria dos empregados americanos antes desse período. Estima que apenas cinco por cento trabalhavam sob esse contrato em 1975, ou seja, em um momento bastante anterior aos abalos das reestruturações em série. E mesmo no Japão, ícone das relações quase familiares nas empresas, essa modalidade de contrato só seria aplicável às grandes corporações e, especialmente, para o trabalhador masculino. Ouchi (1986: 17) estima que, na década de 80, apenas 35 por cento do total possuíam essa estabilidade.

Retomando e sintetizando a abordagem atual do fenômeno da carreira, pode-se afirmar que esta passa a ser um atributo individual (carreira interna), com trajetória imprevisível e multiforme (carreira proteana), direcionada pelo conceito pessoal do que é importante no trabalho e na vida (busca do sucesso psicológico) e dependente de um complexo processo de escolhas e de interação com o ambiente profissional (gestão de carreira). Deve-se ressaltar que essa concepção é compatível, em diversos aspectos, com as características da Sociedade do Conhecimento.

3.2. Conceito de gestão de carreira

Greenhaus (1999: 12) define gestão de carreira como *“um processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”*. Nesse processo contínuo, o indivíduo:

- Coleta informações sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho;
- Traça um perfil detalhado de suas características de personalidade, interesses e aptidões, bem como das possibilidades de atuação no mercado de trabalho e ocupações alternativas;
- Estabelece metas realistas, baseadas nessas informações;
- Estabelece e implementa uma estratégia para o alcance das metas;
- Avalia a eficácia da estratégia e a relevância das metas.

Adicionalmente, pode-se dizer que gerenciar carreira é tomar decisões adequadas e solucionar problemas relativos à vida profissional, processo esse que envolve um constante embate entre desejos e possibilidades, custos e benefícios. Esses aspectos serão detalhados na descrição do modelo EPIA de gestão de carreira.

Gestão de carreira e sucesso psicológico

Assim como é possível tomar decisões e solucionar problemas cotidianos de maneira intuitiva, não-sistemática, o mesmo pode se dar com a vida profissional. Greenhaus (1999: 26), contudo, pressupõe que a otimização desses processos, através de uma gestão estruturada de carreira, resulta em indivíduos mais produtivos e auto-realizados. Isso seria alcançado pelo favorecimento da compatibilização entre as

experiências de vida e trabalho com os desejos e aspirações individuais. Assim sendo, pode-se inferir que a gestão de carreira, como aqui definida, tende a favorecer o sucesso psicológico.

Deve-se ressaltar que uma premissa fundamental para toda essa análise é a de que os indivíduos têm considerável controle sobre suas carreiras, ainda que não um controle absoluto (Greenhaus, 1999: 3).

3.3. Pirâmide de processamento de informações de carreira

Reardon (1999) propõe um modelo que representa os processos de decisão e de solução de problemas presentes na vida profissional (fig. 3.1). A pirâmide de processamento de informações é composta por três domínios em que ocorre a tomada de decisão: domínios do conhecimento, das habilidades de tomada de decisão e do processamento executivo.

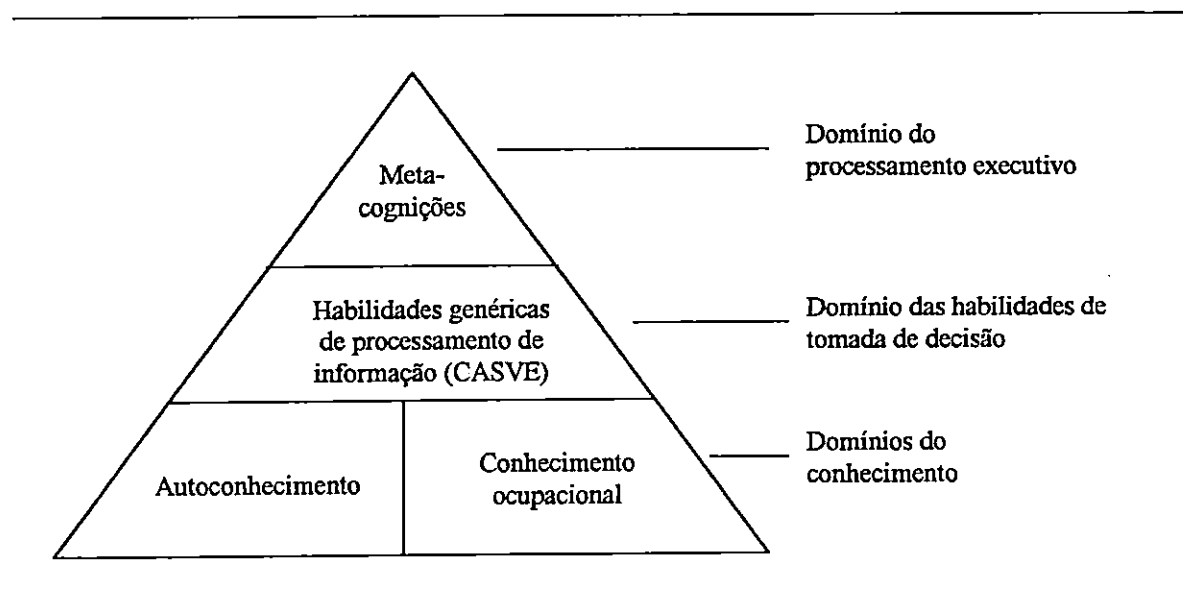


Figura 3.1 – Pirâmide dos domínios de processamento de informação na tomada de decisão de carreira

Fonte: Reardon (1999: 19)

Autoconhecimento

Reardon (1999: 22) considera que o processo de tomada de decisão deve ter início pelo autoconhecimento, por sua importância na geração de informações sobre valores, interesses e habilidades individuais necessárias às etapas subsequentes.

Pesquisas realizadas desde a década de 50 têm demonstrado como os valores, em especial os valores de trabalho, influenciam o processo decisório de carreira, e como afetam o futuro nível de satisfação profissional. O grau de bem-estar e de auto-estima estaria relacionado à compatibilidade de valores vivenciada pelo indivíduo em sua ocupação (Reardon, 1999:23-4).

Os interesses podem ser identificados, via entrevista, pela análise das atividades que o indivíduo realiza por diversão ou para satisfação pessoal. A partir da década de 40, psicólogos como Kuder e Strong desenvolveram os inventários de interesses, amplamente utilizados até hoje, como uma forma padronizada e objetiva de identificação dessas características. Adicionalmente, esses inventários identificam ocupações que tenham compatibilidade com as preferências individuais.

Para Holland (Apud Reardon, 1999: 28), os interesses nada mais são que um dos componentes da personalidade, que também abrangeria os valores, necessidades, habilidades, crenças, atitudes e estilos de aprendizagem. Como resultado de sua pesquisa, criou a tipologia RIASEC, composta por seis tipos de personalidade e ambientes: Realista, Investigativo, Artístico, Social, Empreendedor e Convencional.

Mais recentemente, outras classificações de interesses têm sido desenvolvidas, sendo que uma das mais utilizadas é o MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*), fundamentado na teoria de personalidade de Jung.

Reardon (1999: 37) prefere o termo *habilidade*, em lugar de *aptidão*, por considerar o primeiro mais adequado ao contexto de decisão de carreira. Aptidão se refere, segundo o autor, à capacidade inata de desenvolver habilidades. As habilidades, a seu turno, abrangeriam características aprendidas pela educação e pela experiência.

Assim como os valores e interesses, as habilidades interferem no desempenho ocupacional, determinando o nível de competência que pode ser esperado de um dado indivíduo. Com base na relevância dessa variável, inúmeras formas de avaliação de habilidades foram desenvolvidas, desde as específicas para determinados tipos de atividade e organizações, até as genéricas, resultantes de pesquisas da psicologia experimental.

Reardon (1999: 38) sumariza seu pensamento sobre o autoconhecimento afirmando que os testes objetivos não são, normalmente, suficientes para prover as informações individuais necessárias. Considera a reflexão e o auto-exame indispensáveis, sendo os testes externos importantes instrumentos auxiliares nesse processo.

Conhecimento ocupacional

Reardon (1999: 43-5) considera o conhecimento das opções ocupacionais como a segunda pedra fundamental do processo de decisão de carreira. Um importante desafio a enfrentar é o elevado número de ocupações existentes: o *Dictionary of Occupational Titles* define mais de 12700 diferentes títulos ocupacionais. Mesmo considerando que cerca de 95 por cento da força de trabalho se concentra em 400 ocupações, ainda assim a tarefa apresenta razoável complexidade.

Uma abordagem sugerida para a operacionalização do conhecimento ocupacional é a classificação das opções de acordo com categorias relevantes para o decisor, como por exemplo, nível educacional, ganhos financeiros, etc. Diversas publicações norte-americanas apresentam os títulos ocupacionais categorizados segundo diferentes critérios, entre elas o já citado *Dictionary of Occupational Titles* e o *Dictionary of Holland Occupational Codes*.

O autor preconiza ainda a necessidade de se considerar as opções de lazer e de educação/treinamento juntamente com as opções ocupacionais, por entender que os três aspectos devem compor um conjunto interconectado nas decisões de carreira. Acrescenta que a busca de informações ocupacionais pode ser grandemente facilitada se o decisor possuir suficientes informações sobre si próprio (autoconhecimento) norteando essa busca.

Processo de decisão de carreira

Reardon (1999: 70) comenta que, cotidianamente, estamos envolvidos em processos de decisão, como por exemplo, a melhor roupa a utilizar em uma dada situação, sendo esses processos sempre condicionados pelo que somos e pelas opções ao nosso dispor. Da mesma maneira, decisões de carreira levam em consideração informações sobre a personalidade do decisor e sobre as opções ocupacionais disponíveis.

O segundo nível de processamento de informações (fig. 3.1), referente às habilidades de tomada de decisão, analisa como os indivíduos decidem a partir das informações de que dispõem. É utilizada uma abordagem cognitivista, metaforicamente comparável aos processos computacionais.

O autor analisa o fato de que muitos indivíduos obtêm informações adequadas sobre si mesmos e sobre as ocupações, utilizando-se por vezes de testes objetivos, publicações e recursos informatizados, mas não conseguem produzir decisões adequadas – ou decisão alguma.

Em ambos os casos, o esforço despendido no autoconhecimento e no conhecimento ocupacional são ineficazmente utilizados por falta de habilidade de tomada de decisão. Reardon (1999: 72) aponta três tipos de decisores de carreira: os “decididos”, que de forma independente integram as informações disponíveis e desenvolvem um plano de carreira satisfatório para todos os envolvidos; os “não-decididos”, que ainda não conseguiram se comprometer com uma escolha ocupacional, por estarem analisando melhor alguma opção ou por terem várias possibilidades em aberto, devido a suas múltiplas habilidades e interesses; e, por fim, os “indecisos”, que experimentam, em diversas áreas de sua vida, dificuldades na tomada de decisão, geralmente por focalizarem de forma excessiva em eventos ou opiniões externas.

A relação entre tomada de decisão e solução de problema, no contexto de carreiras, pode ser ilustrado através do Ciclo CASVE (fig. 3.2). Para a abordagem cognitivista, problema é o hiato (*gap*) entre o estado atual e o estado desejado, sendo a supressão do hiato o motivador para o processo de solução de problema e tomada de decisão.

No Ciclo CASVE estão representadas as atividades de solução de problema, como identificação, análise e síntese, associadas a atividades que demandam decisão, entre elas a priorização e a seleção das estratégias a serem utilizadas. Em linhas gerais, as etapas do Ciclo CASVE são as seguintes: (Reardon, 1999: 76-81)

- Comunicação – é o primeiro estágio do ciclo, representando o recebimento de uma informação interna ou externa de problema (=hiato). A comunicação interna se refere a manifestações físicas ou emocionais, tais como ansiedade, tédio, problemas digestivos e desmotivação, sinalizando que o estado atual não é satisfatório. As comunicações externas podem ser, por exemplo, reclamações familiares, um aviso de demissão ou um artigo sobre a obsolescência de uma determinada ocupação.

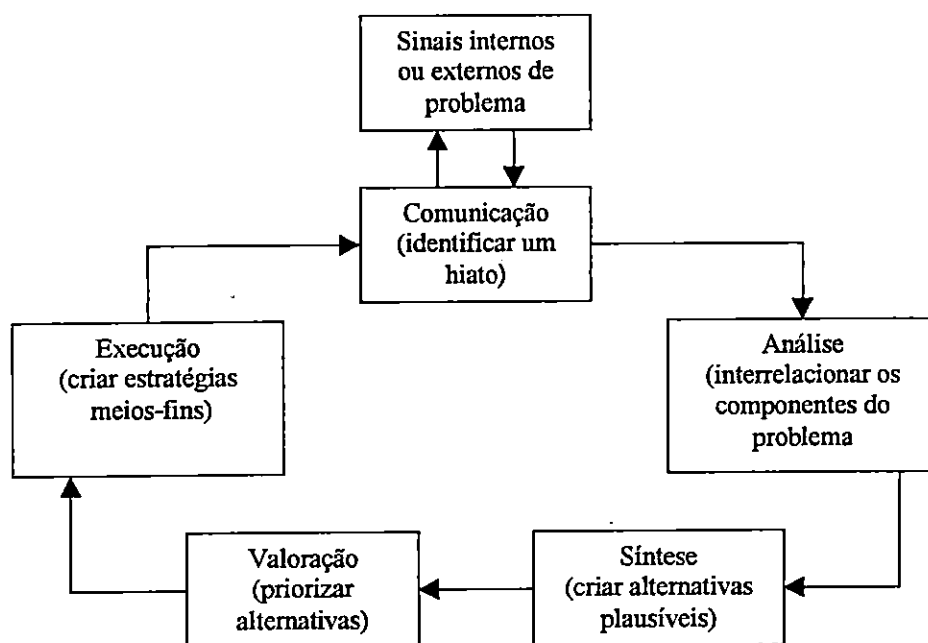


Fig. 3.2 – Ciclo CASVE de habilidades de processamento de informação

Fonte: Reardon (1999: 20)

- **Análise** – decisores eficazes evitam escolhas impulsivas, e se fazem perguntas do tipo: “O que preciso saber sobre mim mesmo e sobre o ambiente ocupacional para solucionar esse problema?”, “O que exatamente preciso fazer para solucionar o problema?” dentre outras. A análise envolve também o entendimento das conexões entre o autoconhecimento e o conhecimento ocupacional, podendo também abranger o entendimento de como usualmente tomam decisões importantes (estratégias individuais de decisão).
- **Síntese** – é o estágio de expansão e convergência de opções. Inicialmente, num processo semelhante a um *brainstorming*, é elaborada uma lista de possíveis escolhas para solucionar o problema. Em seguida passam por um processo seletivo, do qual restam normalmente de três a cinco opções – um número adequado segundo pesquisadores cognitivistas.
- **Valoração** – essa etapa envolve a avaliação de como as opções afetam o decisor e os demais envolvidos. Nesse ponto, além da análise custo-benefício, os valores e os ideais do decisor também exercem influência considerável no julgamento de cada opção.

Num segundo momento, ainda neste estágio, ocorre a classificação e priorização das opções. Nesse ponto, um bom solucionador de problemas é capaz de fazer uma escolha e de estabelecer um compromisso interno de implementá-la.

- Execução – esse é o momento de converter idéias em ações, através da formulação de um plano que estabeleça os passos lógicos a serem seguidos para o alcance da meta.

Após a execução, com a realização do plano, retorna-se ao estágio de comunicação, onde se verifica a eficácia do processo (solução do problema, supressão do hiato).

O autor conclui a apresentação do segundo nível do modelo enfatizando que *“solucionar problemas e tomar decisões de carreira são processos contínuos, não eventos”*, e afirma adiante que *“a conclusão bem-sucedida do processo depende do trabalho bem-sucedido em cada um dos cinco estágios. O processo é apenas tão forte quanto o mais fraco dos estágios”*, alertando que a ocorrência de falhas em qualquer das etapas pode colocar a perder o processo inteiro. (Reardon, 1999: 81)

Metacognições

O nível do processamento executivo, no topo pirâmide dos domínios (fig. 3.1), se refere às habilidades metacognitivas necessárias ao processo de solução de problemas e tomada de decisão de carreira. Reardon (1999: 87) apresenta as seguintes definições, necessárias ao entendimento dessas habilidades:

“(...) cognição é o processo de memória e pensamento no qual uma pessoa se envolve para desempenhar uma tarefa ou alcançar uma meta; é o processo de pensar. O prefixo ‘meta’ significa simplesmente ‘além’ ou ‘mais alto’, tal como ‘habilidades de pensamento de ordem mais elevada’.”

Conhecer a si mesmo e às suas opções, e saber utilizar essas informações para decisões de carreira, não seria condição suficiente para garantir a eficácia do processo de solução de problemas. As habilidades metacognitivas, operando em nível mais alto, atuariam sinalizando o nível de eficiência alcançado em cada etapa do processo (os níveis da pirâmide) e o momento de se tomar a decisão.

Reardon (1999: 87-9) enumera três habilidades que são particularmente importantes na metacognição:

- **Diálogo interno (*self-talk*)** – o autoconceito a respeito da própria capacidade de solucionar um problema de carreira afeta o desempenho individual. Um diálogo interno negativo, com julgamentos desfavoráveis de si mesmo, tende a bloquear o processo e a criar dificuldades para o uso das informações e habilidades disponíveis. O resultado pode ser a incapacidade de solucionar problemas devido à falta de confiança em si mesmo.
- **Autoconsciência (*self-awareness*)** – *“ser um solucionador eficaz de problemas de carreira significa ‘ter consciência de si mesmo como o executor de uma tarefa’.”* (Reardon, 1999: 88) O autor exemplifica o conceito com a analogia do aprendizado da condução de uma bicicleta. Nas primeiras experiências, toda a atenção se focaliza nas habilidades básicas de equilíbrio e movimento. Quando estas se desenvolvem, outros pensamentos podem surgir, como por exemplo, as condições do ambiente onde se encontra, sua própria experiência física e mental durante o passeio, quantas calorias estão sendo gastas, etc. Analogamente, bons solucionadores de problema conseguem transcender as habilidades básicas necessárias e, com isso, podem se perceber emocionalmente ao longo do processo.
- **Controle e monitoramento** – a eficácia do processo de tomada de decisão e de solução de problemas depende da capacidade de distinguir o momento de avançar do momento de parar e coletar mais informações. O equilíbrio entre impulsividade e compulsividade é necessário para tal eficácia, evitando, por um lado, uma interminável sequência de tentativas-e-erros, e por outro, um processamento obsessivo de informações sem a correspondente ação prática. Solucionadores eficazes conseguem perceber o momento de buscar novas informações e o momento de decidir e agir.

Reardon (1999: 89) considera ainda que essas habilidades metacognitivas podem ser desenvolvidas e aprimoradas, sendo tal processo menos complexo do que possa parecer em princípio. O autor sintetiza seu modelo afirmando que

“a solução de problema e a tomada de decisão de carreira eficazes envolvem o uso eficaz de informação em quatro domínios: autoconhecimento, conhecimento ocupacional, tomada de decisão (composta pelo Ciclo CASVE) e processamento executivo. Metacognições negativas em quaisquer dessas áreas causam um curto-circuito no processo de solução de problema (...).”

3.4. Modelo Greenhaus de gestão de carreira

Para Greenhaus (1999: 25-6), gerenciar carreira é, em linhas gerais, tomar decisões apropriadas na vida profissional. O modelo de gestão de carreira que propõe (figura 3.3) é um ciclo de solução de problemas e tomadas de decisão, onde o indivíduo coleta informações sobre si mesmo e sobre o mundo ao seu redor, estabelece metas, planeja estratégias, as implementa e as avalia de forma continuada. Nas próximas páginas serão descritos os pontos e conceitos fundamentais desse modelo.

Exploração de carreira

É a coleta e análise de informações relacionadas à carreira, com o objetivo de gerar consciência (*awareness*) em dois níveis: autoconsciência e consciência do ambiente. Greenhaus (1999:27) considera que as pessoas podem não se conhecer tão bem quanto imaginam, e podem ter uma noção incompleta de seus talentos e de suas limitações. A exploração ativa das ocupações, organizações e oportunidades de carreira favorece a tomada de consciência do ambiente de trabalho, reduzindo a possibilidade do indivíduo criar expectativas pouco realistas sobre sua vida profissional.

A autoconsciência abrange, segundo o autor, os interesses, os talentos e os valores de trabalho. A consciência do ambiente envolve o conhecimento dos tipos de ocupação, indústrias, habilidades necessárias, impacto no estilo de vida, entre outros.

Pesquisas têm demonstrado que indivíduos com um bom nível de conhecimento próprio e do ambiente profissional escolhido tendem a desenvolver metas ocupacionais mais satisfatórias do que aqueles que não possuem tal consciência. Essas evidências sugerem que as atividades exploratórias, nos dois níveis apresentados, têm efeito positivo na gestão de carreira (Greenhaus, 1999: 30).

Meta e estratégia de carreira

Uma meta de carreira é um resultado ocupacional que se deseja alcançar, resultado esse relativo a qualquer aspecto da carreira ou de sua interação com a vida pessoal.

Greenhaus (1999: 31) comenta que *“um dos mais consistentes resultados de pesquisa na literatura de comportamento organizacional é o de que os empregados que*

estão comprometidos com metas de trabalho específicas e desafiadoras superam o desempenho daqueles que não têm metas ou que têm baixo comprometimento com as metas estabelecidas.” A vantagem, nesse caso, se deve ao fato de que as metas facilitam a focalização de esforços, e uma vez estabelecidas, propiciam o surgimento de comportamentos a ela direcionados. Provavelmente o mesmo deve ocorrer em relação às metas de carreira auto-definidas.

A estratégia de carreira é uma seqüência de ações planejadas para se alcançar uma meta. Para Greenhaus (1999: 31), quanto mais específica a meta, maior a probabilidade de se estabelecer uma estratégia eficaz.

Avaliação de carreira

É o processo de obtenção de *feedback* de carreira que permite o monitoramento do progresso das estratégias, em direção à meta, bem como a verificação da própria validade de ambas. As informações utilizadas nesta etapa têm origem tanto no trabalho quanto na vida extra-trabalho.

Há evidências que sugerem que a habilidade de auto-monitoramento e de revisão de estratégias favorecem a mobilidade de carreira, tanto em promoções inter-funcionais quanto em promoções verticais (Greenhaus, 1999: 33).

A etapa de avaliação desempenha uma função autocorretiva, de *feedback*, que perpetua a exploração de carreira e, por conseguinte, torna contínuo todo o ciclo de gestão de carreira.

Gestão de carreira como um processo contínuo

Greenhaus (1999: 34) enumera e discute as razões pelas quais a gestão de carreira deve ser realizada de forma regular e permanente:

- O trabalho ocupa um papel central na vida, podendo ser uma fonte de satisfação, quando adequado à personalidade e às expectativas do indivíduo, ou ser uma experiência de frustração, no caso inverso. Como as primeiras metas nem sempre são totalmente realistas, bem como as estratégias inicialmente concebidas nem sempre se mostram eficazes, a gestão de carreira de forma cíclica e com autocorreção tende a aperfeiçoar esses elementos, aumentando as chances de satisfação futura no trabalho.

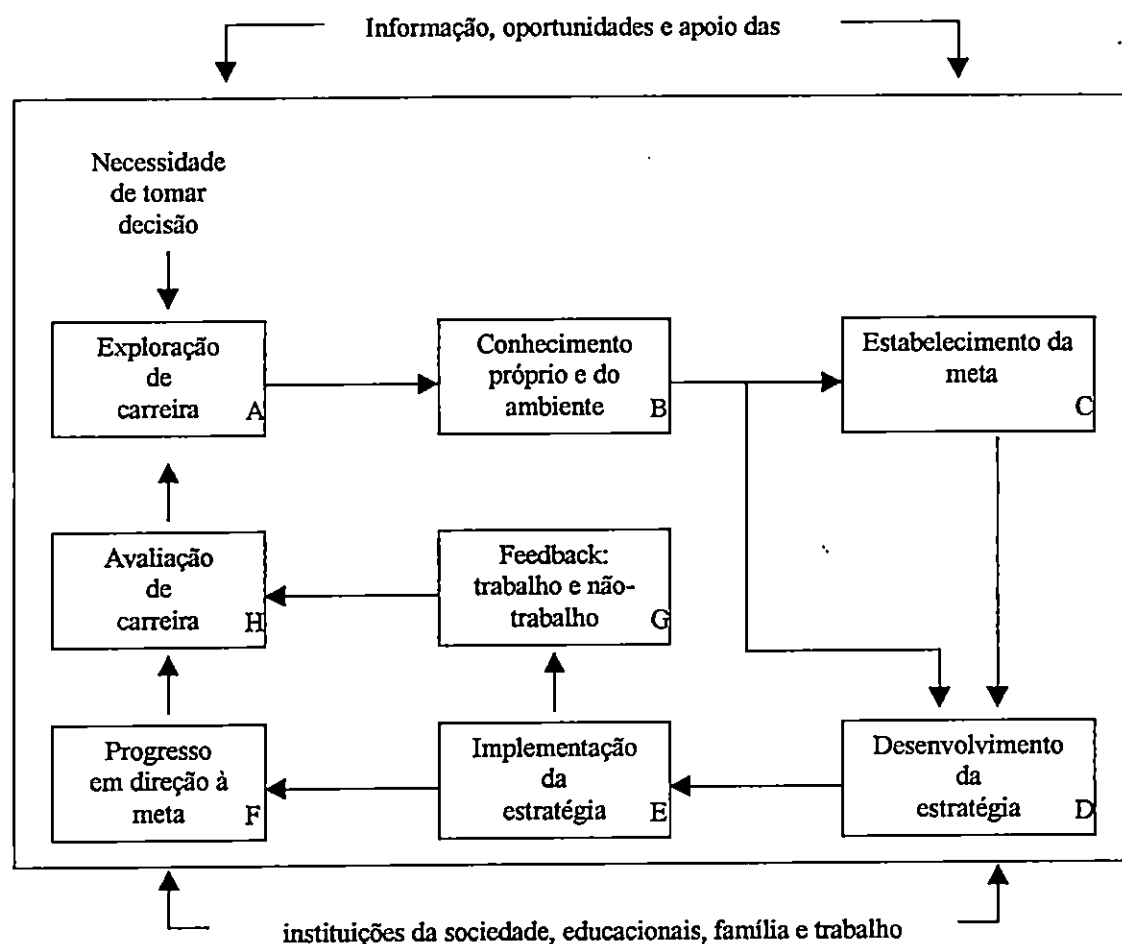


Fig. 3.3 - Modelo de gestão de carreira
Fonte: Greenhaus (1999: 24)

- O ambiente das ocupações está em constante mudança, acompanhando as rápidas transformações tecnológicas, econômicas e sociais. A adequação a esse ambiente mutável requer um processo de gestão de carreira intrinsecamente dinâmico.
- As pessoas também mudam, tanto em termos de objetivos de vida, como também nos seus interesses e talentos. Fatores como família, experiência profissional e estilo de vida influenciam a carreira de forma diferenciada ao longo do tempo, sendo necessária a revisão periódica das metas e estratégias de carreira para compatibilizá-las com as novas demandas e características pessoais.

Os conceitos aqui abordados serão aprofundados no modelo EPIA de gestão de carreira, construído para nortear a investigação deste processo.

4. MODELO EPIA DE GESTÃO DE CARREIRA

4.1. Fundamentos

O modelo teórico que será utilizado como estrutura conceitual dessa dissertação, denominado Modelo EPIA (fig. 4.1), foi elaborado com base na contribuição de diversos pesquisadores e cientistas sociais (fig. 4.2), dentre os quais podemos enumerar:

- Reardon (1999) – utilizando uma abordagem cognitivista e fundamentado em pesquisas da psicologia experimental, desenvolveu a pirâmide de processamento de informações de carreira, já apresentada no capítulo anterior.
- Greenhaus (1999) – desenvolveu o modelo de gestão de carreira, também apresentado no capítulo anterior, baseado na psicologia organizacional e em trabalhos de outros pesquisadores organizacionais.
- Hall (1996) – desde a década de 70 realiza pesquisas sobre carreiras, sendo o autor do conceito de carreira proteana utilizado neste estudo.
- Schein (1996) – autor clássico de psicologia organizacional, desenvolveu o conceito de “âncoras de carreira”, também utilizado como referencial teórico neste trabalho.

Adicionalmente às referências apresentadas, diversos outros autores foram consultados para a análise de temas como:

- Aspectos filosóficos da relação indivíduo-carreira na atualidade – Ciulla (2000)
- Escolhas profissionais na Sociedade do Conhecimento – Drucker (1999), Albion (2000)
- Estratégias de carreira na atualidade – Bridges (1998), Farren (2000), Moses (2000)
- Compatibilização dos interesses organizacionais e individuais – Schein (1978)
- E vários outros autores que serão citados ao longo do trabalho por suas contribuições específicas.

A representação gráfica adotada para o modelo (figura 4.1), com seu formato cíclico interno, tem como inspiração o PDCA da Qualidade Total (Campos, 1992: 30), também conhecido como ciclo de Shewhart. Os círculos externos, não existentes no

PDCA, representam os dois sistemas em que a gestão de carreira está inserida, com o fluxo de informações deles provenientes.

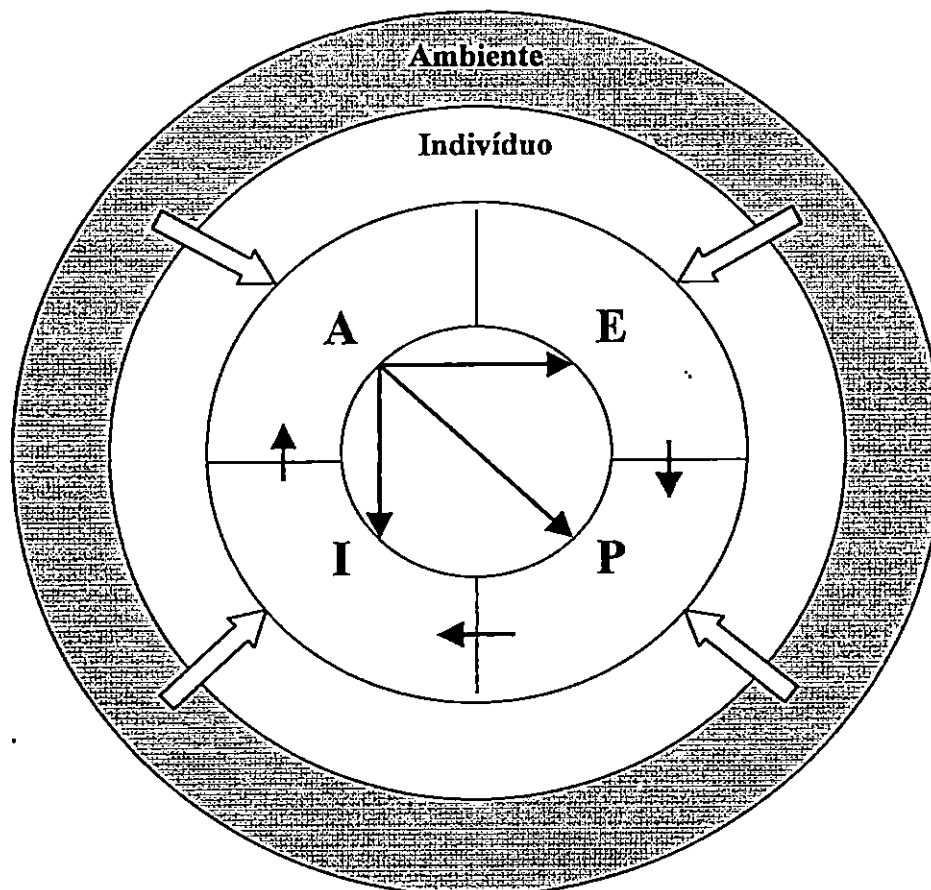


Figura 4.1 – Modelo EPIA de gestão de carreira

Descrito de maneira sucinta, o Modelo EPIA apresenta os seguintes componentes:

- E – Escolha – etapa relacionada às decisões fundamentais de carreira com as quais o indivíduo se defronta desde a primeira definição profissional.
- P – Planejamento – estabelecimento das metas e estratégias de carreira.
- I – Implementação – etapa de execução do plano elaborado, ou seja, operacionalização das estratégias em direção às metas.
- A – Avaliação – atividade de verificação dos resultados obtidos, enfocando a carreira de forma global. Ao final dessa etapa, três caminhos se abrem:

- Redefinição – uma mudança fundamental da carreira, com alteração significativa na natureza da ocupação.
- Replanejamento – efetuado caso as metas e/ou estratégias anteriores tenham sido consideradas inadequadas.
- Manutenção – no caso de metas e estratégias consideradas adequadas, o processo de gestão de carreira permanece em ciclo fechado entre as etapas de avaliação e implementação. Esse ciclo só se abre quando as metas forem atingidas ou caso as estratégias se mostrem ineficazes.
- Informações do indivíduo – as informações geradas pelo autoconhecimento, na forma de valores, habilidades, interesses, etc., afetam todas as etapas do ciclo EPIA, sendo indispensáveis ao gerenciamento eficaz da carreira.
- Informações do ambiente – englobam as informações relacionadas ao ambiente ocupacional, organizacional, familiar e social que afetam, em maior ou menor grau, as etapas do ciclo. São igualmente importantes para a eficácia do processo.

Todas essas etapas serão analisadas em profundidade nos próximos itens. Mas antes desse detalhamento, alguns pressupostos devem ser apresentados e comentados para melhor entendimento do modelo EPIA:

- Esse modelo tem caráter descritivo, e não prescritivo. Sua principal finalidade é a de retratar um processo que, provavelmente, a maioria das pessoas realiza, ainda que de forma assistemática, não-estruturada ou inconsciente.
- Mesmo não havendo a pretensão *a priori* de ser prescritivo, há evidências de que a utilização de um método estruturado de gestão de carreira aumenta a probabilidade de sucesso, segundo Greenhaus (1999: 26).
- Segundo Reardon (1999), cada indivíduo desenvolve sua teoria pessoal de carreira (TPC) a partir de suas experiências, formação, crenças, valores e outras características de personalidade. O Modelo EPIA, ao retratar processos normalmente realizados pelas pessoas, pode auxiliar no aperfeiçoamento das TPCs, provendo novos fundamentos teóricos e (provavelmente) estimulando *insights* sobre questões relevantes para o binômio carreira & vida.
- O processo de gestão de carreira via Modelo EPIA pode ser iniciado, na prática, em qualquer uma das suas etapas. Por exemplo, o indivíduo poderia começar avaliando (A) sua carreira de maneira ampla e, a partir daí, fazer novas escolhas (E) para sua vida

ocupacional. Neste estudo, por uma questão metodológica, a análise do Modelo EPIA terá início nas duas etapas críticas para a eficácia da gestão de carreira segundo Reardon (1999) e Greenhaus (1999): o autoconhecimento e o conhecimento do ambiente.

- O processo de gestão de carreira só seria encerrado na última escolha fundamental: a aposentadoria. Para indivíduos aposentados que continuam a ter uma ocupação, mesmo não-remunerada, considera-se que o processo continua a existir.

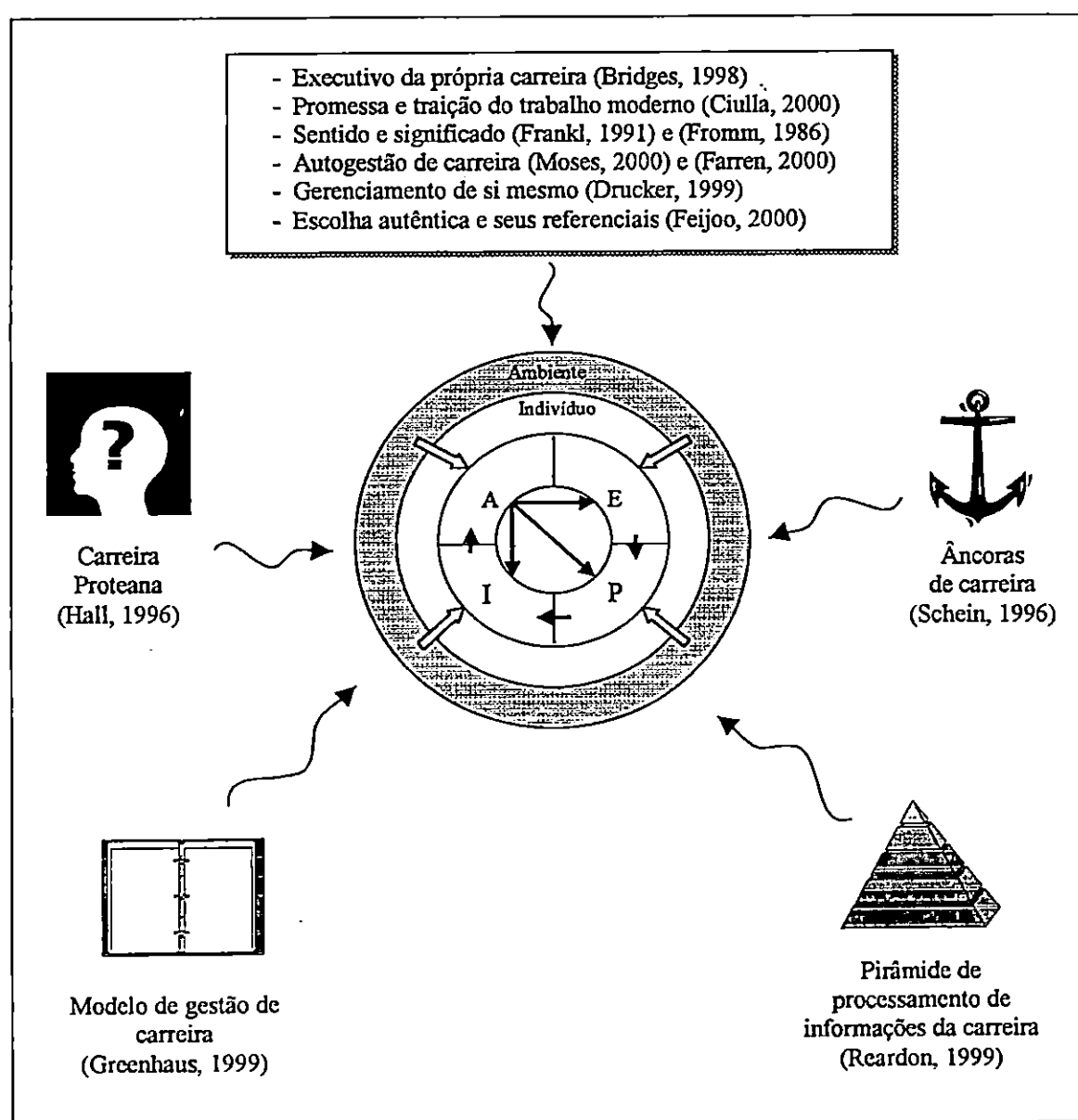


Figura 4.2 – Fundamentos do Modelo EPIA

4.2. Autoconhecimento

Em certa ocasião, perguntaram ao filósofo pré-socrático Tales “qual era a coisa mais difícil do mundo”, ao que ele respondeu muito simplesmente: “Conhecer-se a si mesmo”. (Morris, 2000:52)

Desde a antigüidade clássica, o “Conhece-te a ti mesmo” é apresentado como fundamento para a sabedoria humana. Da inscrição no templo de Delfos e exortações de Sócrates até a moderna Psicologia, o autoconhecimento é qualificado em sua importância para a realização da condição humana em sua plenitude possível.

Realização como ser humano significaria a capacidade de “tornarmo-nos o que somos” (Feijoo, 2000: 141), de concretizar na existência – nas relações com o mundo, com o outro e com nós mesmos – aquilo que nos distingue como indivíduos únicos. Um dos principais desvios pelos quais essa condição humana tem falhado em se concretizar é o da “perda na impessoalidade”. Por falta de consciência dos seus próprios referenciais, o indivíduo adota os referenciais da sociedade e da cultura, incorrendo em uma das formas do “existir inautêntico” (Feijoo, 2000: 124). A consciência dos próprios referenciais pressupõe autoconhecimento, e a possibilidade do existir autêntico requer a escolha de se pautar a vida de acordo com esses referenciais.

Tecendo considerações sobre a natureza humana, Fromm (1986: 43) enfoca a debilidade biológica do homem, com a relativa ausência de um aparato instintivo como o dos animais, afirmando que

“o aparecimento do homem pode ser definido como tendo ocorrido no ponto do processo de evolução em que a adaptação instintiva atingiu o seu mínimo. Ele aparece, porém, com novas qualidades que o diferenciam do animal: sua consciência de si mesmo como entidade independente, sua capacidade de lembrar o passado, de visualizar o futuro e de indicar objetos e atos por meio de símbolos; sua razão para conceber e compreender o mundo; e sua imaginação, graças à qual ele alcança bem além do limite de seus sentidos.”

A consciência de si mesmo, a razão e a imaginação provocaram a ruptura da harmonia com a natureza, presente na vida animal, levando ao surgimento de dicotomias e contradições que caracterizam a condição humana. O indivíduo passa a perceber sua impotência e os limites impostos à sua existência, sendo uma das principais dicotomias existenciais a relação da vida com a sua contrapartida - a morte.

Fromm (1986: 47) classifica as contradições humanas em históricas e existenciais. As primeiras são conjunturais, fruto de uma determinada configuração sócio-político-

econômico-cultural. As últimas são permanentes, inseparáveis da condição humana. Para se harmonizar com essas contradições, negando-as, o homem cria racionalizações, no âmbito individual, e ideologias, no social. As ideologias nada mais seriam que *“racionalizações socialmente padronizadas”*.

Dentre as contradições históricas que poderíamos apontar na Sociedade do Conhecimento está o fato de que o progresso técnico, em vez de dignificar a condição humana, foi entronizado como um deus moderno, ao qual se sacrificam vidas humanas na forma de existências desprovidas de propósito, a não ser o da utilidade. Nessa ideologia, o valor do homem é resultante de sua utilidade social e produtividade econômica. Contudo, esse mesmo progresso técnico tem alijado do mercado de trabalho um grande contingente de indivíduos, sem que até o momento tenham sido criados mecanismos sociais e econômicos que dêem conta do problema.

Na falta do conhecimento de si mesmo, dos referenciais próprios e de sua condição única de ser humano, o indivíduo se perde no impessoal, nos referenciais socialmente ditados, ideologicamente justificados e culturalmente validados como corretos. E nessa perda, esvai-se também a possibilidade de tornar-se si mesmo, de realizar-se no seu projeto existencial, de extrair sentido das experiências cotidianas e da existência.

A vida do homem, na concepção de Fromm (1986: 44), *“não pode ser vivida repetindo o padrão de sua espécie: ele tem de viver.”* Não há como tentar retornar à harmonia da existência animal, desprovida de angústias e contradições. Seu destino é prosseguir no desenvolvimento de sua razão até tornar-se *“senhor de si mesmo”*. E nesse processo de crescimento, realizado tanto no âmbito individual quanto coletiva e historicamente, o homem é compelido a *“prestar contas de si a si mesmo, bem como do significado de sua existência.”*

Enfrentar as contradições existenciais e históricas de maneira autoconsciente não é uma atitude isenta de inquietações. Toda escolha consciente implica em responsabilidade, e a escolha de se conhecer não é exceção. A busca dos referenciais próprios pode evidenciar situações desconfortáveis, como a constatação de não se estar vivendo realmente, mas simplesmente reproduzindo escolhas e comportamentos externos.

Muitos são os que procuram fugir à inquietação interior de uma vida desprovida de significado mantendo-se permanentemente ocupados, seja em trabalho ou diversão. Mergulham na *“ideologia sedativa”* da utilidade, abdicando de sua própria liberdade e

tornando-se meros instrumentos. Contudo, continuam insatisfeitos, ansiosos e inquietos (Fromm, 1986: 47).

Fromm (1986: 47) considera que o homem deve aceitar a responsabilidade por si mesmo e o fato de que somente pelo emprego de suas potencialidades é que poderá dar um significado à própria vida. Deve reconhecer que não há outro significado para a existência senão o que ele próprio lhe dá ao desenvolver suas forças, vivendo produtivamente dentro das limitações impostas pelas leis naturais. Sintetizando seu pensamento, o autor afirma:

“Só reconhecendo a situação humana, as dicotomias inerentes à sua existência e sua capacidade para ampliar suas forças, será capaz de ter êxito nessa missão: a de ser ele próprio e por si próprio, e de conseguir a felicidade por meio da concretização total das faculdades que lhe são peculiares - a razão, o amor e o trabalho produtivo.”

Autoconhecimento e sucesso psicológico

O desenvolvimento socioeconômico alcançado pela civilização contemporânea não tem sido eficaz na geração de bem-estar psíquico na mesma proporção em que amplia o conforto material. Mezan (2000) afirma que as manifestações mais comuns do mal-estar na atualidade são caracteristicamente de ordem depressiva, variando do tédio e desilusão até as formas mais graves de depressão neurológica. O autor caracteriza essas manifestações como uma sensação de que *“a vida não dá certo”* e experiências subjetivas de baixa auto-estima e baixa autoconfiança, além da incapacidade para usufruir dos próprios recursos psíquicos (Mezan, 2000: 210).

Na base desse mal-estar contemporâneo está a onipresente pressão social pelo sucesso e pelo consumo, aliados à eterna juventude apresentada pela mídia. Diante de referenciais tão extremos, demandadores de um desempenho muito acima da capacidade e das possibilidades do indivíduo comum, manifesta-se a vivência de perda e de impotência - a sensação de ‘não ser como se deveria’. (Mezan, 2000: 210)

A possibilidade de sucesso, como experiência subjetiva, está estreitamente vinculada à definição de seus parâmetros. A utilização de padrões “impessoais” para essa definição incorre em dois riscos fundamentais: o primeiro é o da não-factibilidade, quando tais padrões estão fora do universo de possibilidades do indivíduo, como por exemplo, desejar características físicas incompatíveis com seu biotipo ou idade. O segundo risco é o da ineficácia: o indivíduo atinge todas as metas que planejou, mas não consegue experimentá-las como bem-estar psíquico, como auto-realização, exatamente pelo fato de que os parâmetros empregados não eram próprios, mas impessoais.

Nesse ponto torna-se oportuno retomar o conceito de sucesso psicológico, definido no capítulo 3, para estabelecer sua relação com o autoconhecimento. A busca do verdadeiro sucesso, como experiência subjetiva de bem-estar e realização, pressupõe a capacidade do indivíduo conhecer seus próprios referenciais, suas potencialidades, seu projeto existencial. Pressupõe a capacidade de ver através de todas as demandas externas do que deveria ser, para trazer à consciência o projeto de quem realmente deveria se tornar.

Analisando essa questão na atualidade, Morris (2000: 53) afirma que o autoconhecimento é o fundamento mais importante para o verdadeiro sucesso nos negócios e na vida, definindo sucesso como a capacidade de descobrir os próprios talentos, desenvolvê-los e utilizá-los tanto para o benefício alheio quanto para o próprio. Acrescenta ainda que os parâmetros externos de sucesso – reputação, riqueza, poder – são “meros efeitos colaterais” do verdadeiro sucesso, e como tal, não devem ser obsessivamente buscados como um objetivo principal.

Drucker (2000: 50) complementa o raciocínio afirmando que poucas pessoas sabem realmente quem são, não conhecendo seu lugar no mundo e suas características psicológicas, e para o autor, *“o sucesso na economia do conhecimento vem para aqueles que conhecem a si mesmos – suas forças, seus valores e como atuam melhor.”* (Drucker, 1999c: 64)

O processo de autoconhecimento

Schein (1996: 66) considera a autopercepção como fundamental para a gestão de carreira, sendo responsabilidade do profissional corporativo compartilhar essa autopercepção com seu gerente de forma a assegurar a eficácia do processo. Hall (1996) enfatiza e amplia essa necessidade de compartilhamento, com a sua abordagem relacional de carreiras. Para Hall (1996: 4), *“é através dos relacionamentos que descobrimos quem somos, o que fazemos melhor e como ser melhores.”*

O autoconhecimento pode então ser entendido como um processo de construção da auto-imagem, ou de tomada de consciência das características individuais, que ocorre na relação do indivíduo com o mundo e consigo mesmo. Neste processo dialético, o confronto entre a auto-observação e o *feedback* externo gradativamente sintetizam a auto-imagem, aperfeiçoando o conhecimento do indivíduo sobre suas próprias características. Tal processo demanda, ainda, a capacidade de manter essa dinâmica de informações, evitando

a paralisação em um autoconceito imutável – ou a própria ausência de um autoconceito, pela completa dependência da avaliação externa.

No atual ambiente de carreiras, tornam-se crescentemente necessárias as habilidades intrapessoais de auto-avaliação e de exploração da identidade, possibilitando a construção de uma “bússola pessoal” que norteie as ações de carreira & vida. Essas habilidades não apenas são diferentes das requeridas no passado, como também demandam maior nível de desenvolvimento cognitivo do indivíduo.

Kegan (1985), a partir de pesquisas realizadas em Harvard, elaborou uma escala de classificação do desenvolvimento cognitivo do adulto dividida em cinco estágios: impulsivo, imperial, interpessoal, institucional e interindividual. Avaliações com profissionais nos EUA demonstraram que, nessa escala de cinco estágios, a maioria dos entrevistados foram classificados no nível três, interpessoal, compatível com o antigo contrato de carreira. O atual ambiente de carreiras requer no mínimo o nível quatro, institucional, em que *“o indivíduo tem um claro senso de auto-identidade, autonomia e direção pessoal, enquanto que, ao mesmo tempo, mantém consciência do sistema completo onde ele ou ela está funcionando.”* E menos de cinquenta por cento dos entrevistados atingiu esse patamar de desenvolvimento. (Hall, 1996: 25)

Esse dado de pesquisa reforça dois pontos básicos que têm sido discutidos neste capítulo: a importância do autoconhecimento no atual contexto de carreiras e a inexistência dessa habilidade intrapessoal, em nível adequado, na maioria dos indivíduos. Assim sendo, quem conhece suas próprias potencialidades e inclinações tende a se posicionar melhor em um mercado de trabalho competitivo, aumentando suas chances de sucesso (psicológico). Apesar desses resultados retratarem o profissional americano, não há evidências de que os resultados no Brasil possam ser melhores, de forma que essas deduções provavelmente são válidas para a realidade nacional.

Mas como lidar então com essa grande maioria que não apresenta, de maneira inata, tal habilidade intrapessoal ? Como um indivíduo nessa condição pode ampliar seu nível de autoconsciência ?

No capítulo 3 foram apresentadas algumas modalidades de avaliação psicológica para a caracterização de valores, interesses e aptidões, constitutivos da personalidade. Esses testes objetivos, quando adequadamente construídos, aplicados e interpretados, podem ser importantes fontes de informação sobre as características individuais. E tal importância não se refere apenas ao resultado final, mas também à possibilidade de se criar

um espaço de auto-questionamento diante das características apontadas, validando-as ou refutando-as, dessa forma colocando em teste sua autopercepção.

Um efeito colateral desejável no uso destes instrumentos seria o de criar o hábito da auto-observação, da auto-análise, da curiosidade sobre si mesmo, que continuamente possa municiar esse “banco de dados” interno com novas informações. Reardon (2000: 41) enfatiza esse aspecto ao afirmar que o aperfeiçoamento da autoconsciência é um processo para toda a vida, não se restringindo a um dado momento, por necessidades específicas.

Schein (1996) analisa a formação do autoconceito do profissional, apontando o seu início nas experiências juvenis e educacionais. Acrescenta, no entanto, que esse autoconceito só será maduro quando o indivíduo tiver suficiente experiência profissional para conhecer suas aptidões, objetivos e valores de trabalho, podendo levar até dez anos para que esse amadurecimento ocorra. Afirma ainda que *“as pessoas entram no mercado de trabalho com muitas ambições, esperanças, medos e ilusões, mas com relativamente poucas informações válidas a seu próprio respeito, especialmente sobre sua capacidade e talento.”* (Schein, 1996: 32) Somente com a experiência prática o indivíduo pôde realmente saber se tem aptidão para determinado trabalho e se realmente o aprecia. Nesse crescendo de autoconhecimento, o indivíduo tem a possibilidade de identificar o que considera verdadeiramente importante, através dos temas e motivos recorrentes ao longo de sua carreira. Schein (1996) estudou esses conjuntos de temas e motivos através de pesquisas no Massachusetts Institute of Technology (MIT), dando origem ao modelo conceitual das “âncoras de carreira”, apresentado a seguir.

Âncoras de carreira

O conceito de âncoras de carreira foi elaborado a partir de pesquisa longitudinal do desenvolvimento profissional de um grupo de ex-alunos de MBA do MIT. Através de entrevistas realizadas aos cinco e aos doze anos após a formatura, Schein (1996) analisou os principais eventos ocorridos nas carreiras dos profissionais, procurando os temas e motivos subjacentes em cada uma das mudanças. Esses temas e motivos, normalmente não percebidos pelo próprio entrevistado, se apresentavam de forma recorrente, caracterizando uma forma específica de lidar com a carreira que tende a se repetir ao longo da vida.

Schein (1996: 36) classificou as âncoras de carreira em oito categorias, de acordo com as constatações de sua pesquisa:

- Aptidão técnico-funcional
- Aptidão administrativa geral
- Autonomia / Independência
- Segurança / Estabilidade
- Criatividade empreendedora
- Vontade de servir / Dedicação a uma causa
- Puro desafio
- Estilo de vida

Provavelmente a maioria das pessoas se preocupa com várias dessas questões, em graus diferenciados, mas o que caracteriza uma delas como a âncora de carreira para um indivíduo é o fato de ser tão importante que se torna imprescindível. Schein (1996) apresenta as características de cada uma das categorias, mas reafirma que o aspecto mais relevante é o indivíduo dar-se conta, cada vez mais, das aptidões, objetivos e valores que caracterizam suas escolhas, como aspectos a que não renunciariam em sua carreira. A premissa básica do modelo é que uma âncora de carreira é a única opção da qual o indivíduo não abriria mão quando forçado a fazer uma escolha. Schein (1996: 64) observa que, na prática, nem sempre as ocupações existentes são compatíveis com a âncora de carreira do seu ocupante. Nessas circunstâncias o indivíduo tende a apresentar um desempenho mediano, não se sentindo realmente feliz e comprometido. E na primeira oportunidade, tende a buscar uma ocupação mais adequada.

Schein (1996: 66) considera o profissional como responsável pela autopercepção e pelo compartilhamento dessa autopercepção com pessoas que tenham influência sobre sua carreira na organização, afirmando que *“é preciso manter um diálogo com a empresa e fazer escolhas inteligentes”*, para ampliar as chances de compatibilização de suas necessidades individuais com as necessidades organizacionais.

O modelo de âncoras de carreira reforça a noção de que o autoconhecimento favorece a eficácia na tomada de decisão ocupacional, e enfatiza o seu caráter processual – o autoconhecimento deve ser uma atitude, e não uma ação isolada; um processo, e não um evento. Retomando o Modelo EPIA, deve-se notar que a prospecção de informações sobre si mesmo, representada pelo círculo do indivíduo na figura 4.1, é importante não apenas para as escolhas de carreira, sendo necessária também para todas as demais etapas do ciclo de gestão de carreira, como será analisado mais adiante. Nesse ponto, será iniciada a

prospecção de informações em outro ambiente igualmente importante para o ciclo EPIA – o ambiente de carreiras.

4.3. Conhecimento do ambiente

Pesquisas realizadas nos EUA mostram que os entrantes no mercado de trabalho têm pouca informação sobre carreiras em geral e como avançar em uma carreira (Lyon, 2000: 276). Por outro lado, Greenhaus (1999: 29) afirma, também baseado em pesquisas, que indivíduos mais municiados de informações sobre si mesmos e sobre o ambiente de carreiras tendem a criar expectativas ocupacionais mais realistas e a obter melhores resultados em termos de ofertas de emprego e salários mais elevados.

Ao lado do autoconhecimento, o conhecimento do ambiente de carreiras é um aspecto fundamental para a gestão da carreira proteana com foco no sucesso psicológico. A prospecção de informações do ambiente envolve os seguintes aspectos:

- Tipos de ocupação
- Características das ocupações (regime de trabalho, mobilidade geográfica, interação humana, perspectivas de crescimento, etc.)
- Tipos de indústrias
- Habilidades, competências e qualificações requeridas
- Níveis de remuneração
- Situação do mercado de trabalho
- Carreiras ascendentes e em processo de obsolescência
- Instituições de ensino e capacitação profissional
- Instituições de assessoria ou consultoria em planejamento e gestão de carreira
- Atividades de lazer
- Influência da família nas decisões de carreira

Essa lista não é exaustiva, mas busca apresentar os variados tipos de informação com maior ou menor relevância para os processos de decisão de carreira, abrangendo inclusive aspectos da vida extra-trabalho que devem ser considerados dentro da abordagem integrada de carreira & vida. Drucker (1999c: 70) aprofunda e sofisticava essa prospecção ao considerar que:

“Organizações, como pessoas, têm valores. Para ser eficaz em uma organização, os valores de uma pessoa devem ser compatíveis com os da organização. Eles não precisam ser os mesmos, mas devem ser próximos o bastante para coexistirem. Do contrário, a pessoa não apenas ficará frustrada, mas também não produzirá resultados.”

Deve-se também considerar o caráter dinâmico dos aspectos ambientais enumerados, significando que uma dada informação tem validade limitada, requerendo periódica revisão.

As fontes de informação do ambiente são inúmeras, desde as não-estruturadas, disponíveis nos veículos de comunicação, até as publicações especializadas. No capítulo 2 foram apresentados diversos aspectos do novo cenário socioeconômico, que caracteriza a Sociedade do Conhecimento, e a maneira como afetam a relação do homem com o trabalho. Perceber as macro-mudanças na estrutura da sociedade tende a facilitar a compreensão das mudanças estruturais de menor monta, por contextualizá-las e permitir sua apreciação como parte de um sistema dinâmico.

Assim como no caso do autoconhecimento, cabe ressaltar que o conhecimento do ambiente também apresenta um caráter processual, com o indivíduo proteano buscando constantemente informações relevantes para a eficácia da gestão de sua carreira.

4.4. Escolhas de carreira

A tomada de decisão é uma constante em todo o processo de gestão de carreira. Em diferentes momentos de sua vida profissional, o indivíduo se vê diante de um conjunto de opções que afetam o binômio carreira & vida. Caso não exerça o seu direito de escolha, esta certamente será feita em seu lugar, com todos os riscos que essa delegação possa ocasionar. Como pressuposto desta abordagem proteana de gestão de carreira, o indivíduo é proativo na condução de suas experiências ocupacionais, assumindo a responsabilidade por todas as escolhas que se façam necessárias.

Pela maneira como o modelo EPIA está estruturado, as diversas modalidades de escolha que ocorrem ao longo de uma carreira foram divididas em duas grandes categorias:

- Escolhas fundamentais, ou meta-escolhas, que são as decisões que afetam de maneira mais expressiva a carreira & vida, causando substanciais alterações em seu curso. Nesta categoria estão incluídas a escolha inicial e a redefinição de carreira, que serão discutidas posteriormente.
- Escolhas operacionais, relativas às decisões de menor impacto na natureza da carreira, e que visam direcioná-la no rumo desejado pelo profissional. Dentre essas escolhas estão as relacionadas à especificação de metas, definição das habilidades a desenvolver, seleção de emprego, cargo ou função, entre outras.

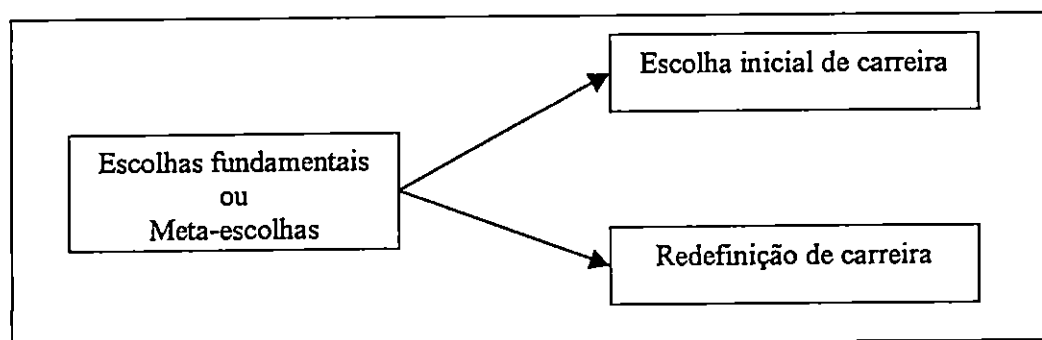


Figura 4.3 – Escolhas fundamentais de carreira

No modelo EPIA, a etapa de Escolha (E) analisará especificamente as escolhas fundamentais, destacadas das demais por merecerem uma abordagem detalhada em função de sua relevância. As escolhas operacionais estarão sendo analisadas, de forma contextualizada, nas três demais etapas do modelo (P, I e A).

As duas escolhas fundamentais são definidas como:

Escolha inicial de carreira – No caso dos profissionais de nível superior, se refere à escolha da formação universitária, como Medicina, Direito, Engenharia, Psicologia, etc. Para os demais, trata-se da primeira decisão ocupacional, que pode ser, por exemplo, a de se tornar empreendedor de um pequeno negócio, técnico de nível médio, prestador de serviços autônomo, entre outras.

Redefinição de carreira – É qualquer escolha posterior que altere substancialmente a natureza da ocupação ou a trajetória da carreira. A redefinição pode ser precoce, com a mudança da formação universitária (de Engenharia para Física, por exemplo), ou pode ocorrer em qualquer outro ponto da carreira (como um médico que curse pós-graduação em Administração e se torne um empreendedor industrial, ou um engenheiro que se gradue em Psicologia e passe a atuar como psicoterapeuta).

As escolhas que impliquem no direcionamento da carreira dentro de uma área correlata de atuação estão fora do escopo aqui definido. Estas são as escolhas de especificação, abordadas no planejamento de carreira. Um exemplo dessa modalidade é o médico que se especializa em neurologia e se dedica à vida acadêmica, em detrimento da clínica, ou o engenheiro que escolhe a carreira gerencial na organização em que trabalha, abdicando da especialização técnica.

Cabe ressaltar que essa classificação foi estabelecida por uma decisão de modelagem, sendo que em alguns casos a diferença entre redefinição e especificação de carreira pode não ser tão nítida. De qualquer modo, o caráter descritivo do modelo pode comportar esses casos tanto na etapa de Escolha (E) quanto na de Planejamento (P), sem prejuízo para o aspecto integrado e dinâmico do ciclo EPIA.

Fatores influenciadores

Aristóteles (Apud Ciulla, 2000: 225) afirma que *“o escravo carece da habilidade de decidir e deliberar, mas a recupera quando colocado em liberdade. Mas (...) algumas pessoas são escravas por natureza, significando que são felizes por deixarem outros deliberarem e decidirem por elas.”* O trabalhador proteano certamente não se enquadra na

categoria aristotélica de “escravo por natureza”. Por definição, é um indivíduo que conhece seus objetivos de carreira & vida e sabe tomar decisões compatíveis com estes. A análise que se segue parte desse pressuposto para investigar as influências ostensivas e subliminares que atuam sobre esse indivíduo nos momentos em que precisa decidir.

No modelo EPIA está representado o fluxo de informações do indivíduo para o processo de escolha. Como já discutido no item 4.2, o autoconhecimento é fundamental para escolhas autênticas, proteanas, focadas no sucesso psicológico. Sem o referencial próprio, o indivíduo tende a se perder na impessoalidade dos parâmetros externos, reduzindo suas chances de auto-realização.

Os referenciais externos, que no modelo estão incluídos no círculo do Ambiente, podem ser estratificados em três diferentes níveis, representados na figura 4.4:

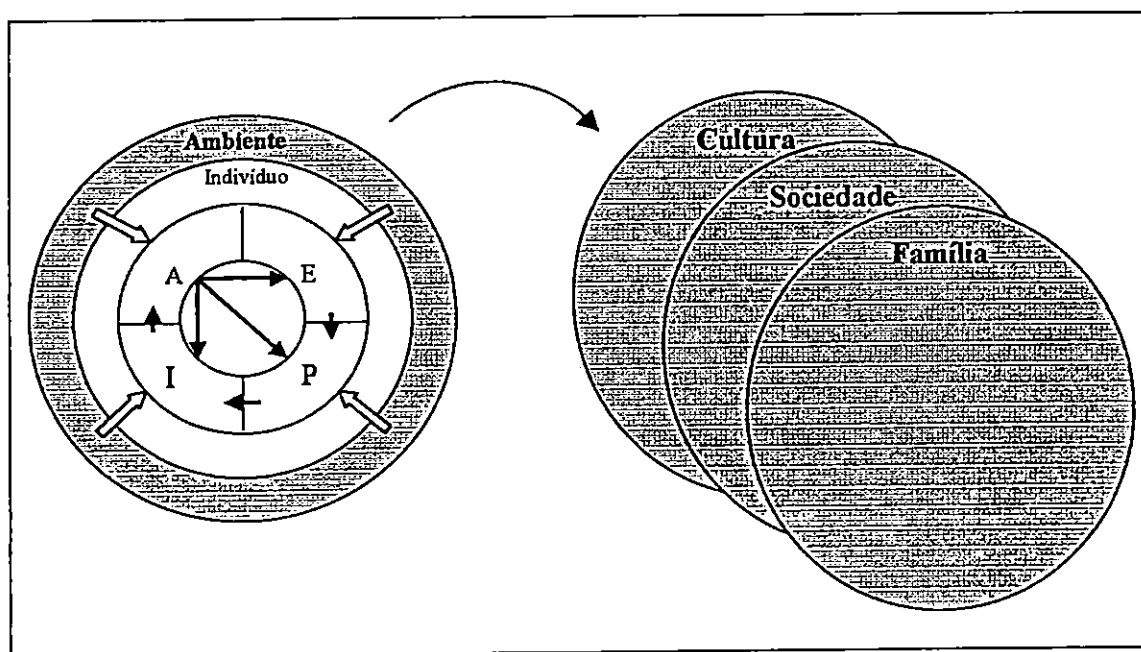


Figura 4.4 – Âmbitos de influência do ambiente nas escolhas de carreira

- Família – a influência na escolha inicial ser direta, pela exteriorização de opiniões e conceitos sobre as carreiras em análise, ou indireta, pela tradição familiar em determinada profissão ou ocupação, o que provoca maior exposição do jovem à um determinado conjunto de estímulos ocupacionais. A influência nas escolhas de redefinição podem ser tanto motivadoras quanto impeditivas, dependendo de como os

familiares julguem as conseqüências (reais ou imaginárias) de um redirecionamento da carreira do indivíduo em questão.

- Sociedade – as características da comunidade onde se vive podem condicionar fortemente as escolhas de um indivíduo. Por exemplo, numa cidade tropical como o Rio de Janeiro, a ocupação de instrutor de esqui não estará normalmente incluída entre as opções viáveis, assim como a carreira de oceanógrafo pode ser considerada fora de questão para quem vive em Brasília e não deseje transferir residência. A conjuntura socioeconômica é outra importante classe de condicionantes. Por exemplo, como resultado das expectativas de crescimento da atividade turística no Brasil, a graduação em Turismo tem registrado elevada procura, por parte dos jovens, na atualidade. Ainda dentro das influências sociais, estão incluídas as interferências diretas, do grupo ou classe social, definindo o que é uma ocupação de prestígio e uma “sem futuro”.
- Cultura – as influências culturais poderiam ser consideradas como parte das sociais. A opção pelo seu destaque se deve ao seu caráter normalmente implícito, “invisível”. Geertz (1989) considera a cultura como uma “teia de significados”, na qual um grupo social baseia seus julgamentos e interpretações sobre os comportamentos de seus membros.

Douglas (1998: 17) afirma que determinadas categorias culturais são de tal forma internalizadas que se assemelham a fatos naturais, inquestionáveis, sendo tomados como verdadeiros *a priori*. Citando Fleck (p. 26), acrescenta que *“o indivíduo, no contexto do coletivo, nunca, ou quase nunca, tem consciência do estilo de pensamento predominante que, quase sempre, exerce uma força absolutamente compulsiva sobre seu pensamento, e com o qual (sic) não é possível discordar.”* Concluindo seu pensamento, Douglas (1998: 130) afirma que as influências culturais não se referem às pequenas questões do cotidiano, mas principalmente às grandes decisões da vida individual, que seriam “institucionalmente condicionadas”.

Essas considerações teóricas enfatizam o caráter “invisível” das influências culturais, e o quanto podem afetar decisões fundamentais de carreira. Juízos de valor a respeito de profissões e ocupações nada têm de original, por mais que o indivíduo imagine estar emitindo um parecer pessoal. E o significado atribuído às opções disponíveis afeta consideravelmente o ato de escolha.

Desde o início do século XX existe a preocupação em se estudar o complexo processo de escolha ocupacional, de forma a ajudar jovens e adultos nessa tarefa. Em 1908, na cidade de Boston (EUA), Frank Parsons criou o primeiro programa estruturado de orientação vocacional, o *Vocations Bureau*, com o objetivo de assessorar indivíduos no exame de suas características de personalidade e na escolha da ocupação mais adequada (Reardon, 1999: 3).

A partir dos anos 50, os teóricos de carreira passaram a analisar a questão da escolha vocacional não apenas sob o enfoque pontual da escolha de uma ocupação, mas como um processo permanente de decisões de carreira para toda a vida (Reardon, 1999:3). Nessa abordagem, a busca do autoconhecimento e de informações do ambiente de carreira também se torna permanente, muitas vezes demandando assessoria externa para a realização do processo. Enquanto que a orientação vocacional normalmente se direciona à primeira escolha, novas modalidades de serviço para profissionais com experiência têm surgido nos últimos anos, como o *coaching* (interno ou externo) ou consultoria de carreira. Essas modalidades serão melhor analisadas no final deste capítulo.

Obstáculos à escolha

Antes de se proceder à análise dos obstáculos, faz-se necessária a conceituação do tipo de escolha característico da gestão de uma carreira proteana. Feijoo (2000b: 2-3) descreve quatro modalidades de escolha profissional, a saber:

- Escolha virtual – é a que se situa no imaginário, em que as expectativas não encontram suporte nas possibilidades do decisor. Dois exemplos: o jovem que deseja a carreira de jogador de futebol, mas não possui habilidade motora que o credencie para tal; e o profissional tecnicamente competente que almeja o prestígio e a remuneração de uma carreira gerencial, sem as habilidades interpessoais e empreendedoras necessárias à função.
- Escolha impessoal – é a que se baseia em referenciais externos, seja da família ou do grupo social. O indivíduo nessa situação não estabelece seus parâmetros próprios de sucesso, nem considera suas aptidões e características de personalidade no processo de escolha. Nesse caso estaria, por exemplo, o jovem que escolhe Odontologia pelo fato do pai possuir um consultório estabelecido, ou do profissional que tem forte vocação para a carreira acadêmica, mas dela desiste por considerá-la de menor prestígio social.

- Escolha necessária – é a baseada no medo de se arriscar nas possibilidades, se restringindo ao necessário. É o caso de indivíduos com grande potencial para uma ocupação diferente da que possuem, mas que preferem uma solução conservadora, ainda que a expansão de seu talento não implicasse objetivamente em grande risco. O medo de arriscar seria mais psicológico do que real. Poderia ser o caso de um profissional insatisfeito com seu trabalho, que consegue identificar outra função na mesma organização, com a qual se identifica melhor, mas que prefere não arriscar uma transferência.
- Escolha autêntica – é aquela em que a liberdade individual é exercida em sua plenitude, compatibilizando necessidade com possibilidade, e havendo consciência dos parâmetros e critérios utilizados para a decisão. Essa escolha é coerente com o “projeto existencial”, com aquilo que o indivíduo deveria efetivamente se tornar.

A escolha do indivíduo proteano é, caracteristicamente, uma “escolha autêntica”. A busca do sucesso psicológico pressupõe consciência dos próprios referenciais, consciência dos fatores de influência externa e responsabilidade nas decisões de carreira.

Um indivíduo comum, com seus desafios profissionais e de vida, pode enfrentar dificuldades no momento de tomar decisões fundamentais de carreira. Os principais obstáculos à escolha autêntica são enumerados a seguir, no intuito de se empreender uma análise integrada como pressupõe o modelo EPIA.

- Falta de informações sobre si mesmo – autoconhecimento é um pré-requisito fundamental para a gestão de carreira, como já analisado em 4.2. A falta de informações sobre si mesmo dificulta a escolha por não fornecer parâmetros próprios para a definição de rumos, podendo resultar em indecisão crônica ou em escolhas impessoais.
- Falta de informações sobre o ambiente de carreiras – essa deficiência leva à dificuldade de se analisar as opções disponíveis de forma realista. O resultado também pode ser uma indecisão prolongada ou uma escolha inadequada aos objetivos do decisor. Essa inadequação significa frustração de expectativas e insucesso psicológico.
- Dificuldades no processo decisório – alguns indivíduos, mesmo com um adequado nível de autoconhecimento e de conhecimento do ambiente, enfrentam dificuldades no momento de decidir. Reardon (1999: 90-2) aborda o problema considerando a

importância de algumas habilidades metacognitivas para o processo decisório, entre elas: um diálogo interno positivo, um pensamento sem a restrição dualista do “ou isso ou aquilo”, e o uso de estratégias eficazes para decisão e solução de problemas, passíveis de aprendizagem. A falta de uma estratégia eficaz se reflete na dificuldade de se analisar os custos e benefícios de uma decisão, bem como os riscos e oportunidades envolvidos.

- Dificuldades no assumir riscos – a realidade raramente apresenta opções com resultados garantidos. Escolher normalmente implica, em maior ou menor grau, no arriscar-se. E escolher sempre implica em responsabilidade. Diante disso, o indivíduo pode abrir mão de sua liberdade, delegando a escolha ao acaso, ao divino, ao outro, a qualquer instância que o exima da responsabilidade de decidir como indivíduo livre e assumir o risco por sua decisão. Nessa condição, o indivíduo deixa de explorar suas possibilidades e de desenvolver suas potencialidades, reduzindo suas chances de auto-realização.
- Dificuldades na dialética ação-imaginação – para alguns indivíduos, as escolhas se paralisam no imaginário. São capazes de gerar inúmeras opções e estratégias, sem contudo as concretizar quando necessário. A gestão de carreira certamente se beneficia da criatividade individual e da flexibilidade decorrente de um grande número de estratégias viáveis. Mas não prescinde da capacidade de agir, operacionalizando planos e cumprindo as metas estabelecidas.
- Impossibilidades conjunturais – são os obstáculos reais impostos pelo ambiente, seja familiar ou socioeconômico. Por exemplo, novas responsabilidades pelo nascimento de um filho ou a redução de ofertas de emprego devido à recessão. Tais circunstâncias podem impedir temporariamente a escolha autêntica, e fazem parte da imprevisibilidade da vida humana.
- Impossibilidades existenciais – são os limites impostos pela natureza humana ou pelas características do indivíduo. Como exemplo, por mais que o ritmo do turbo-capitalismo exija, o dia não pode ter mais de 24 horas, e por mais que se deseje, os limites físicos e psicológicos nem sempre são transponíveis. Reconhecer as impossibilidades existenciais evita que se criem expectativas irrealistas ou que se façam “escolhas virtuais”. Esses são obstáculos reais, estruturais, que devem ser encarados dessa maneira no processo de escolha de carreira.

As considerações até aqui realizadas a respeito das escolhas de carreira procuram analisar esse processo multivariável em sua complexidade, sempre partindo das premissas que norteiam o modelo EPIA. Em seguida serão analisadas algumas características das escolhas de carreira na atualidade, correlacionando-as com as postulações teóricas apresentadas.

Escolhas de carreira na Sociedade do Conhecimento

Drucker (2000: 48-51) apresenta, em poucas linhas, a sua visão sobre as profundas transformações humanas em andamento na atualidade. Compara o determinismo ocupacional do passado recente com a profusão de opções atuais e afirma que

“pela primeira vez, literalmente pela primeira vez, um número substancial e crescente de pessoas tem a possibilidade de fazer escolhas. Pela primeira vez as pessoas terão de administrar a si próprias. E é preciso que se diga uma coisa: elas estão totalmente despreparadas para isso.”

Adiante considera que *“essa é uma mudança muito maior do que a trazida por qualquer tecnologia”* e assevera que para se administrar, *“antes de mais nada temos de saber quem somos.”*

Para Charles Handy (Apud Albion, 2000: 234), em abordagem semelhante sobre momento atual,

“a verdadeira revolução social é a mudança de uma vida amplamente organizada para nós... para um mundo no qual somos todos forçados a estar no comando de nosso próprio destino.”

Certamente nem todos se sentem confortáveis tendo que tomar decisões tão fundamentais e assumir a responsabilidade decorrente. Alguns prefeririam um sistema social mais previsível, como o sistema de castas indiano, com papéis e posições pré-definidos. Para Frankl (1991: 97), a primeira grande “perda do paraíso” vivenciada pelo ser humano ocorreu com a perda dos instintos animais básicos que regulavam seu comportamento. Ao longo do século XX, o enfraquecimento do poder regulador das tradições, que cumpria papel semelhante, ocasionou uma segunda perda, levando o indivíduo ao embate entre a emancipação e o conformismo.

O fato é que, para o profissional proteano, a multiplicidade de opções e a necessidade de administrar a si próprio já é uma realidade. E como as habilidades requeridas não são facilmente encontradas, quem as possui apresenta vantagem

competitiva e maior probabilidade de sucesso psicológico. Field (2000: 256) considera que se há uma promessa na atualidade, ela é a de que todos deveríamos realizar no trabalho algo de significativo. Mas a realização dessa possibilidade requer escolhas autênticas, desde a inicial até as prováveis redefinições.

Para Albion (2000: 198) e Drucker (1999c: 69), poucas pessoas sabem o que querem, e a que lugar pertencem, no começo de sua vida profissional. Normalmente, apenas aos vinte e muitos anos serão capazes de responder a questões fundamentais sobre si mesmos, seu lugar no mundo e que contribuições são capazes de fazer.

Esses pressupostos, quando analisados em conjunto com o caráter mutável do cenário socioeconômico e a pressão cada vez maior que a carreira impõe sobre a vida pessoal, explicariam a tendência crescente para a redefinição profissional na atualidade. Holoviyak e Greenwood (2000) afirmam que essa tendência é particularmente intensa nos níveis gerenciais e executivos. Em 1960, nos EUA, apenas 2 em cada 100 realizariam uma mudança radical nos rumos de sua carreira; em 1980 essa proporção já havia alcançado 35 por cento e atualmente continua em ascensão, sugerindo que a exceção de quatro décadas atrás pode vir a se tornar a regra (Holoviyak e Greenwood, 2000: 5).

O comportamento de mudança, motivado pela busca do equilíbrio entre carreira e vida pessoal, bem como pela possibilidade de realizar algo significativo, tem provocado também a redução do apego às carreiras em grandes corporações. Holoviyak e Greenwood (2000: 6) afirmam que, ao lado das pressões e do estresse causados pela competição global, ou em decorrência destas, o indivíduo é também impactado pelos seguintes fatores na atualidade:

- Casamentos em que ambos têm carreiras;
- Os aspectos demandadores de tempo decorrentes da gestão participativa;
- Acúmulo de atribuições em decorrência de programas de reestruturação e *downsizing*;
- Variabilidade das estratégias corporativas, implicando no estresse da incerteza.

Os autores citam ainda pesquisa da revista Fortune, na qual 58 por cento dos CEOs entrevistados declaram esperar que os gerentes de alto nível trabalhem mais de 50 horas por semana, e 29 por cento, mais de 60 horas. Cinquenta por cento dos gerentes de nível intermediário declararam trabalhar mais de 60 horas, e 25 por cento, mais de 70 horas por semana (Holoviyak e Greenwood, 2000: 6). E os que deixam a vida corporativa o fazem por

não conseguirem conciliar suas prioridades e valores com as exigências do ambiente das grandes organizações.

Rock (1997: 88) afirma que um número crescente de americanos, especialmente os que se aproximam dos cinquenta anos, estão se reinventando em busca de recompensas tanto econômicas quanto emocionais. Acrescenta que, para muitos, essa busca foi deflagrada pelos maciços cortes resultantes dos *downsizings* da década passada, e que mesmo os poupados pelos expurgos estão buscando maneiras de adquirir maior controle sobre suas vidas.

Hall e Moss (1998) citam um estudo da *Opinion Research Corporation*, no qual apenas 1 por cento dos respondentes adultos optariam por uma carreira de gerente corporativo. As preferências recaíram sobre as ocupações que oferecem maior autonomia e flexibilidade, como Direito e Medicina. Os autores ainda apresentam a informação de que

"Em 1990, um quarto dos graduandos em MBA da Columbia University iam trabalhar para grandes manufaturas; em 1994 apenas 13 por cento escolheram essa rota. Similarmente em Stanford, em 1989, quase 70 por cento da turma de MBA foi para companhias maiores (p. ex., aquelas com mais de 1000 empregados); somente cerca da metade fez o mesmo em 1994. Como afirma John Martin, presidente da turma de MBA de 1995 da Kellogg Graduate School of Management, 'Eu não conheço ninguém que queira ser como Jack Welch ou Jack Smith.' " (Hall e Moss, 1998: 24)

A informação contida em todos esses dados e relatos é a de que se percebe uma crescente tendência à carreira proteana e à busca do sucesso psicológico. As escolhas na Sociedade do Conhecimento cada vez mais se baseiam em referenciais próprios e buscam o equilíbrio carreira & vida. O enfoque deixa de ser, como afirma Reardon (1999: 7), a busca de uma "carreira lá fora", para se tornar o desenvolvimento de uma "carreira que sou eu". Em resumo poderia se dizer que o indivíduo proteano nada mais é que um ser humano tornando-se o que deveria ser. Frankl (1991:84) enfatiza de maneira sintética a importância das escolhas ao definir o ser humano como *"o ser que sempre decide o que ele é."*

4.5. Planejamento e implementação

Como já apresentado e analisado em outros tópicos, a gestão de carreira é um processo permanente de solução de problemas e tomada de decisão. Os problemas e decisões fundamentais integram a etapa de escolha (E) do modelo EPIA. No planejamento (P), lida-se com os aspectos tipicamente operacionais dos processos citados, devidamente norteados pelas escolhas fundamentais já estabelecidas. Utilizando-se de duas definições comuns em Administração – eficiência é eficácia – poderíamos dizer que a etapa de escolha trata das finalidades e objetivos maiores da gestão de carreira, ou seja, de sua eficácia. A etapa de planejamento se refere aos meios, sendo, portanto, mais relacionada à eficiência deste processo.

O modelo EPIA, descritivo da gestão de uma carreira proteana, pressupõe a busca simultânea de eficiência e eficácia, o que significa o alcance dos parâmetros individuais de sucesso psicológico com utilização racional dos recursos necessários, sejam eles tempo, dinheiro ou esforço pessoal.

Discutindo a carreira proteana, Hall (1996:22) cita a fábula dos cormorões, que ilustra os conceitos acima e suscita questões que serão analisadas nesta etapa do modelo EPIA. Na China, alguns pescadores trazem, em seus barcos, cinco ou seis cormorões presos por uma linha e com uma argola em seus pescoços. E continua:

“Quando o pássaro visualiza um peixe, mergulha na água e sempre o captura. Ele tenta engolir o peixe, mas os peixes maiores são contidos na garganta pela argola. O pescador então retira o pássaro da água e pressiona o peixe para fora de sua garganta. O pássaro então mergulha por outro peixe e o ciclo é repetido.”

E ainda em sua citação, Hall (1996: 22) acrescenta:

“Observe o cormorão... Por que é que de todos os diferentes vertebrados, o cormorão foi escolhido para a escravidão dia e noite pelo pescador? Não fosse o pássaro ávido por peixe, nem eficiente em capturá-lo, ou não prontamente treinado, teria a sociedade criado uma indústria para explorar o pássaro? Teriam sido inventados o engenhoso artifício da argola em torno do pescoço e o procedimento simples de comprimir o pescoço do pássaro para forçá-lo a regurgitar o peixe? É claro que não.”

A fábula do cormorão é uma apropriada metáfora para um comportamento observável em muitos profissionais na atualidade. Se analisarmos as principais qualidades

desejáveis no competitivo ambiente de carreiras, e aquelas que são incentivadas tanto pelas escolas quanto pelas organizações, certamente veremos incluídos o talento pessoal, ambição e a habilidade de aprender. Hall (1996: 22) afirma que somos todos candidatos a ser explorados para a realização de objetivos que não são os nossos. E que somente com autoconsciência e um claro senso de identidade pode-se evitar a condição de “profissional cormorão” em um ambiente com essas características.

Planejamento proteano

Kotter (1996: 144) afirma que *“o homem-organização da década de 50 não tinha idéia de quem realmente ele era; contudo, ele ainda podia ter sucesso ao corresponder a um ambiente de lenta mudança.”* Esse ambiente previsível, regido pelo antigo contrato psicológico, com famílias de uma carreira, sem maiores pressões e sobrecarga de trabalho, e com menor competição entre empresas e entre profissionais, exigia menos das habilidades enfatizadas no modelo EPIA: autoconhecimento, conhecimento do ambiente e capacidade de administrar sua carreira e vida pessoal com base em seus referenciais próprios de sucesso. E ainda assim era possível se alcançar o sucesso financeiro e até mesmo a auto-realização. As demandas atuais, já amplamente discutidas ao longo deste estudo, tornaram muito mais complexo e desafiador o alcance desses objetivos.

O indivíduo proteano, reconhecendo a natureza dos desafios atuais e tendo um adequado nível de autoconsciência, percebe a necessidade de parar e se planejar. Jack Bologna (Apud Leitão, 1996: 5) considera que *“o planejamento é a mais relevante e cerebral atividade do homem. A capacidade de planejar torna o homem único no reino animal.”* Leitão (1996: 8) define planejamento como *“um processo intuitivo ou estruturado que visa especular sobre o futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente.”* O planejamento é tanto mais necessário quanto maior a incerteza do ambiente, normalmente favorecendo a eficiência (uso otimizado de recursos) por antecipar alguns cursos de ação considerados mais prováveis. Greenhaus (1999: 23) enfatiza que, em um ambiente de negócios mutável e incerto como o atual, o profissional precisa ser proativo e responsável por sua carreira.

O planejamento na carreira proteana parte das definições fundamentais para as operacionais. O indivíduo autoconsciente tem noção de seus objetivos de vida, valores, interesses e prioridades, de forma que consegue contextualizar seus objetivos de carreira

nesses referenciais próprios. Numa analogia com o planejamento estratégico, o indivíduo definiria, neste ponto, o correspondente à missão de uma organização, a sua razão de ser. O autoconhecimento proporciona também a criação de uma visão de futuro: como o indivíduo se vê, adiante no tempo, com relação aos seus objetivos. Essas definições fundamentais são um produto da etapa de escolha (E) no modelo EPIA.

A definição de metas e estratégias de carreira é um desdobramento das escolhas fundamentais, e pressupõe que além de se conhecer, o indivíduo conhece adequadamente o ambiente de carreiras. Nesse ponto, ele está apto a realizar, de forma estruturada ou não, um diagnóstico estratégico da sua carreira. À semelhança do que se faz via modelo SWOT para as organizações, o profissional confronta suas forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças do ambiente de carreiras, identificando possíveis problemas e hiatos de competência. Concluído o diagnóstico, pode-se estabelecer as metas e, em seguida, definir as estratégias para atingi-las.

As metas podem ser, segundo Greenhaus (1999: 68-9) de duas naturezas: conceituais e operacionais. Na tabela 4.1 encontra-se um exemplo prático de aplicação dessa classificação.

	Meta de curto prazo	Meta de longo prazo
Conceitual	Mais responsabilidade na administração da operação de recursos humanos	Envolvimento em atividades de planejamento de recursos humanos
	Ampla exposição a todas as facetas de recursos humanos	Envolvimento no planejamento corporativo mais amplo
	Mais interação com a gerência de linha	Envolvimento no desdobramento e implementação de políticas
Operacional	Gerente de Recursos Humanos dentro de 2-3 anos	Diretor Corporativo de Recursos Humanos dentro de 6-8 anos

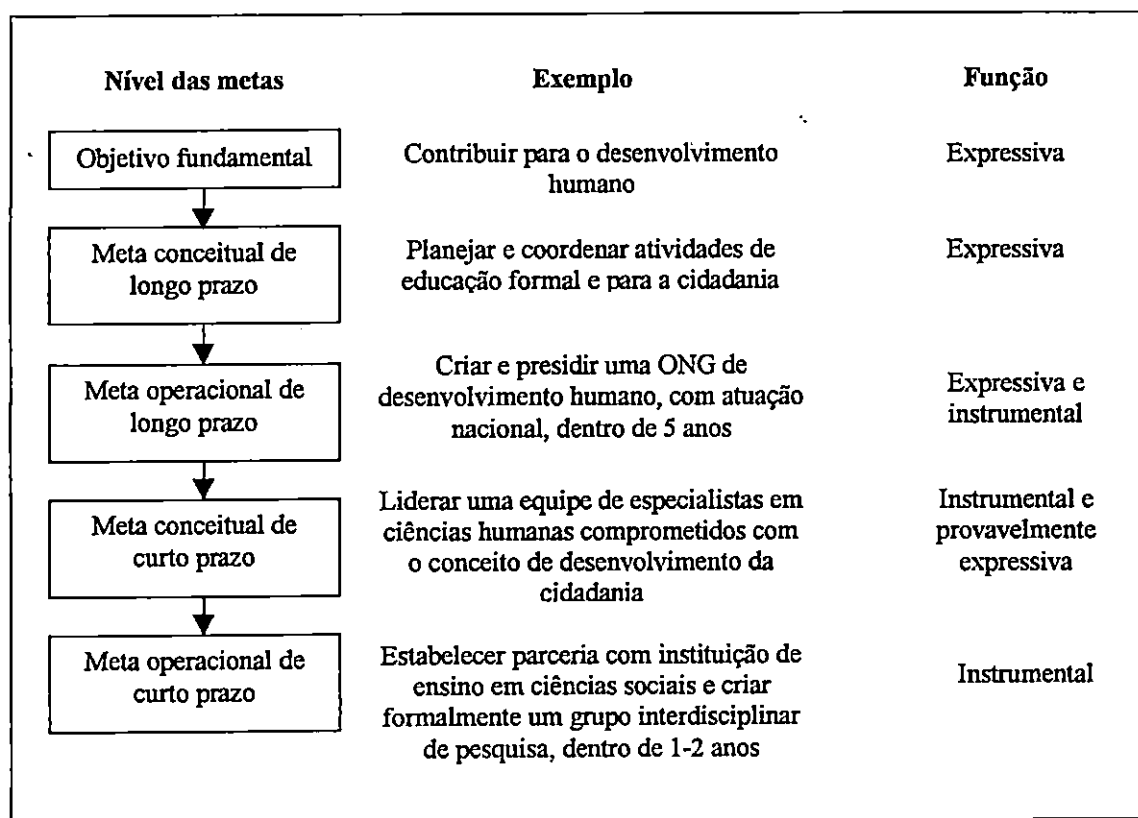
Tabela 4.1 – Metas de curto e longo prazo para um Gerente Assistente de Recursos Humanos

Fonte: Greenhaus (1999: 69)

A meta conceitual descreve a natureza das experiências de trabalho, estando relacionada aos objetivos fundamentais do indivíduo que, por sua vez, refletem seus valores, interesses, aptidões e prioridades. A meta operacional é uma tradução da meta conceitual em termos de uma ocupação ou cargo específico. Greenhaus (1999: 68)

distingue as funções de uma meta de carreira entre expressivas e instrumentais. A função expressiva de uma meta se refere à satisfação intrinsecamente associada ao seu alcance, ao sentimento de auto-realização que ela proporciona. Uma meta apresenta função instrumental quando a sua concretização é pré-requisito para o alcance de outra meta mais relevante.

Conceitualmente, o estabelecimento de metas de carreira parte dos objetivos fundamentais até chegar às metas operacionais de curto prazo, com função instrumental. O quadro 4.1 exemplifica esse encadeamento e especificação.



Quadro 4.1 – Exemplo de encadeamento de metas e suas funções

Estabelecidas as metas, o planejador proteano segue para a definição das estratégias correspondentes. Greenhaus (1999: 84-7) sumariza as principais estratégias de carreira, observáveis nas organizações:

- Competência no trabalho atual.
- Maior envolvimento no trabalho, em termos de tempo e energia pessoal.
- Desenvolvimento ou aquisição de habilidades.
- Desenvolvimento de oportunidades via *networking*.
- Desenvolvimento de alianças e relacionamentos de apoio, como o *mentoring*.

- Construção de imagem.
- Política organizacional.

Greenhaus (1999) não faz apreciações éticas quanto às estratégias, simplesmente enumerando as que ocorrem na prática. Cita, contudo, resultados de duas pesquisas sobre as estratégias mais eficazes: a primeira aponta o desenvolvimento de habilidades e a diversidade de experiências. A segunda apresenta, entre as principais, a auto-designação para novas atribuições e o *networking*. Greenhaus (1999: 87) ressalva que essas estratégias têm eficácia dependente do contexto, podendo ser mais ou menos adequadas de acordo com a natureza do trabalho e com a cultura organizacional.

As estratégias de uma carreira proteana serão, naturalmente, compatíveis com os valores, interesses e prioridades do indivíduo, além de adequadas ao ambiente. Por exemplo, para um profissional que priorize o equilíbrio entre seu tempo profissional e seu tempo pessoal ou familiar, a estratégia de intensificação no envolvimento com o trabalho não seria levada em consideração. E caso trabalhasse numa organização “workaholic”, afirmam Hitchin e Hitchin (1999: 103), seria certamente forçado a escolher entre ficar e se ajustar ou sair em busca de uma alternativa mais adequada ao seu estilo de vida e trabalho.

O profissional “cormorão” busca permanentemente o desenvolvimento das habilidades consideradas desejáveis no mercado de trabalho ou na organização. O profissional proteano, por outro lado, desenvolve habilidades que são prioritárias para o alcance de suas metas, e que foram identificadas como hiatos de competência no seu auto-diagnóstico (SWOT pessoal). Não por coincidência, esse profissional busca desenvolver principalmente habilidades para as quais tenha aptidão. Como observa Greenhaus (1999:45), interesses, valores e aptidões são aspectos interrelacionados da personalidade. Os interesses são comumente derivados de valores profundos, e de maneira similar, normalmente estão relacionados às aptidões. Em síntese, normalmente o indivíduo tem interesse por atividades profissionais a que atribui valor, possuindo também aptidão para desempenhá-las. Cabe reafirmar que aptidão significa capacidade inata, enquanto que a habilidade pode resultar da experiência e do aprendizado.

Para Drucker (1999c: 66) “*se gasta muito mais energia para melhorar da incompetência para a mediocridade do que para melhorar o desempenho de primeira linha para a excelência.*” Essa constatação reforça a idéia de que, quando o profissional autoconsciente decide desenvolver uma habilidade, a partir do seu diagnóstico estratégico,

ele provavelmente selecionará uma para a qual já apresenta aptidão. E o fato de apreciar e valorizar tal habilidade tende a facilitar ainda mais o processo.

Essas ponderações são feitas pelo profissional proteano quando traça suas estratégias de carreira. Por mais que o mercado assinale tais ou quais habilidades como críticas, esse indivíduo sabe priorizar aquelas compatíveis com suas metas. E havendo grande dissonância entre as necessidades de mercado e as suas prioridades, é capaz de rever suas decisões fundamentais de carreira e, se necessário, redefini-la substancialmente para alcançar o equilíbrio entre seu projeto de vida e as opções do ambiente.

A flexibilidade pressuposta nessas considerações, que idealmente sempre resulta na compatibilidade das prioridades individuais com as exigências ocupacionais, pode não ser tão facilmente alcançável na vida real. Essa é uma contingência da condição humana, a ser considerada em qualquer planejamento. Contudo, mais uma vez, o indivíduo proteano sabe traçar estratégias que favoreçam essa flexibilidade. Albion (2000) ressalta a necessidade de se manter baixos os custos básicos para a manutenção individual ou familiar. O apelo ao consumo, onipresente em nossa cultura, tende a empurrar os gastos para o limite do orçamento, quando não o ultrapassam completamente. E a dependência econômica ocasionada pela manutenção de um alto padrão de consumo termina por aprisionar muitos indivíduos em ocupações insatisfatórias e entediantes, criando a contemporânea “escravidão assalariada”.

A flexibilidade proteana permite ao profissional gerar um número de diferentes estratégias para cada meta, de forma a aumentar suas chances de selecionar uma realmente eficiente e eficaz. Tal flexibilidade também se estende à fase da implementação.

A etapa de Implementação (I) do modelo EPIA se refere à concretização das estratégias de carreira. É o momento em que o plano de ação, composto de meta e estratégia, é colocado em funcionamento. A implementação pressupõe forte interação com o ambiente de carreiras, seja uma empresa, um mercado ou um grupo de instituições das quais se depende para agir. Também pressupõe a manutenção do processo de auto-percepção ao longo do tempo, de forma a se ter claros os sentimentos e experiências derivados da ação. Essas informações subjetivas, ao lado dos dados objetivos, serão indispensáveis na etapa de avaliação (A), a ser analisada no próximo item.

Na fase de implementação é que se constata, na prática, a natureza do profissional. Não raro os indivíduos se lançam avidamente à ação, buscando empregabilidade, diversidade de experiências, competências múltiplas, habilidades intra e interpessoais

variadas, etc. etc., ... e se faltar espaço na agenda, vai imaginar que é porque ainda não fez um curso de administração do tempo. Esse indivíduo hiperocupado, estressado e focado na eficiência é, muito provavelmente, o “neurótico dominical” de Frankl (1991), o “anestesiado” por ideologias sedativas de Fromm (1986) e o “cormorão” de Hall (1996), distanciado de seus próprios referenciais de sucesso e explorado por interesses que não são os seus.

4.6. Avaliação de carreira

Similarmente à maioria dos processos até então descritos, a avaliação de carreira pode ser estruturada ou informal, sendo que, de qualquer uma das maneiras, todo profissional a realiza em algum momento de sua vida. Ela pode se referir à carreira como um todo ou especificamente às metas e estratégias utilizadas.

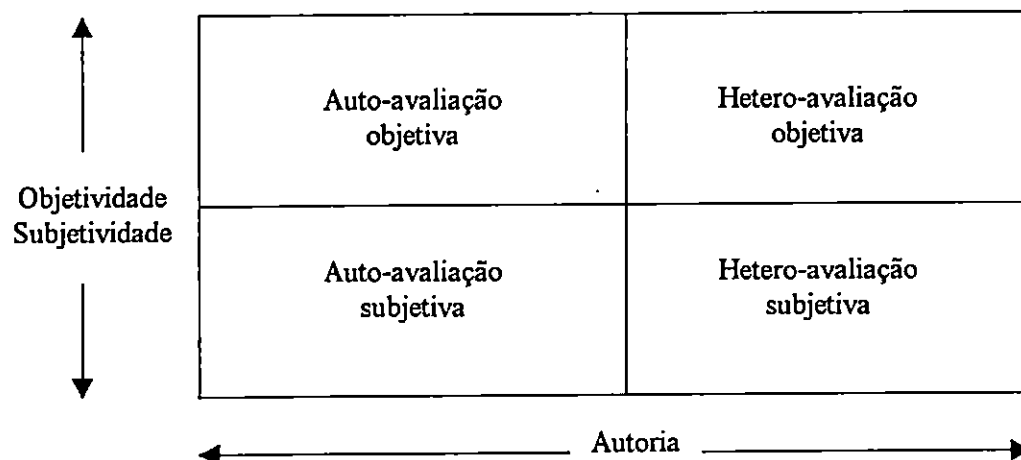
Genericamente, a avaliação de carreira poderia ser classificada em quatro modalidades distintas, de acordo com a combinação das variáveis **autoria** e **objetividade / subjetividade**:

- Auto-avaliação subjetiva
- Auto-avaliação objetiva
- Hetero-avaliação objetiva
- Hetero-avaliação subjetiva

Por auto-avaliação subjetiva entende-se qualquer percepção ou julgamento que o indivíduo tenha a respeito de sua própria vida profissional, podendo variar de um simples estado psicológico relacionado ao seu trabalho até uma abrangente apreciação dos rumos e resultados de sua carreira. É, portanto, baseada nos referenciais e percepções do próprio indivíduo.

A avaliação objetiva, realizada tanto pelo indivíduo quanto por terceiros, pressupõe a existência de critérios quantificáveis para uma aferição isenta dos resultados de carreira. Um exemplo dessa modalidade seria a comparação do resultado de uma determinada variável de carreira com a meta previamente estabelecida para ela. Outra possibilidade seria a avaliação realizada pelo superior imediato ou um consultor de carreira, também com base em critérios objetivos. O mesmo raciocínio se aplica às estratégias de carreira, que podem ser avaliadas objetivamente tanto pelo próprio indivíduo quanto por terceiros.

A última modalidade seria a hetero-avaliação subjetiva, ou seja, a que se baseia na experiência, percepção ou opinião externas. Os agentes dessa avaliação poderiam ser, por exemplo, um superior hierárquico, um colega de trabalho, um consultor de carreira, um *mentor*, um *coach*, um familiar ou um amigo.



Quadro 4.2 – Modalidades de Avaliação

Qualquer forma de avaliação bem fundamentada tende a ser útil ao processo de gestão de carreira, por gerar e disponibilizar informações sobre o seu andamento. Em última análise, essas informações vão estar sinalizando se os esforços despendidos estão aproximando ou afastando o profissional da realização de seus objetivos de carreira & vida. Conceitualmente, pode-se efetuar essa análise em quatro diferentes âmbitos, representados na figura 4.5: o alcance das metas operacionais, das metas conceituais, dos objetivos de carreira & vida e, no patamar mais alto, o alcance do sucesso psicológico.

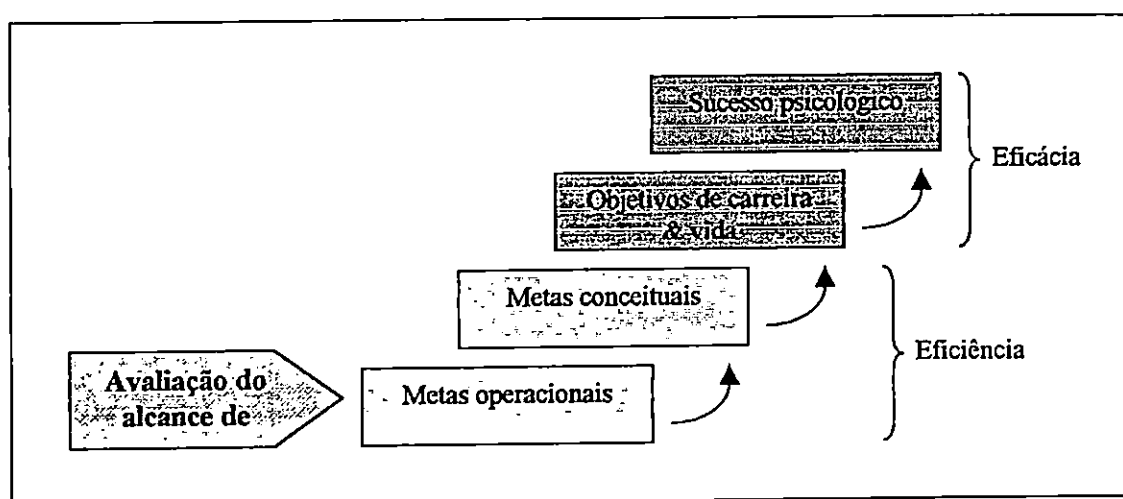


Figura 4.5 – Âmbitos da avaliação de carreira

Relembrando os conceitos de eficiência e eficácia, pode-se afirmar que o alcance das metas avalia a eficiência da gestão de carreira, enquanto que a realização dos objetivos de carreira & vida e a conquista do sucesso psicológico se referem à eficácia desta gestão.

O processo de avaliação de carreira, ao medir o afastamento ou aproximação entre os resultados obtidos e os desejados, apresenta três tipos de saída, esquematicamente representados na figura 4.6:

- **Manutenção** - ocorre quando as estratégias estão se mostrando eficientes, levando a resultados que gradativamente se aproximam das metas. Nesse caso, o ciclo EPIA fica restrito às etapas de implementação e avaliação até o alcance das metas ou nos casos descritos a seguir.
- **Replanejamento** - se refere à revisão das estratégias, quando ineficientes, ou das metas, caso inadequadas aos objetivos fundamentais ou julgadas pouco realistas. Com isso, retorna-se à etapa de planejamento do modelo EPIA, prosseguindo no ciclo daí em diante.
- **Redefinição** - é uma mudança substancial na natureza da ocupação, decorrente da verificação de que o rumo atual da carreira não está conduzindo ao sucesso psicológico. Em sendo uma nova decisão fundamental, a redefinição implica na retomada do ciclo EPIA na etapa de escolha, conforme já discutido oportunamente.

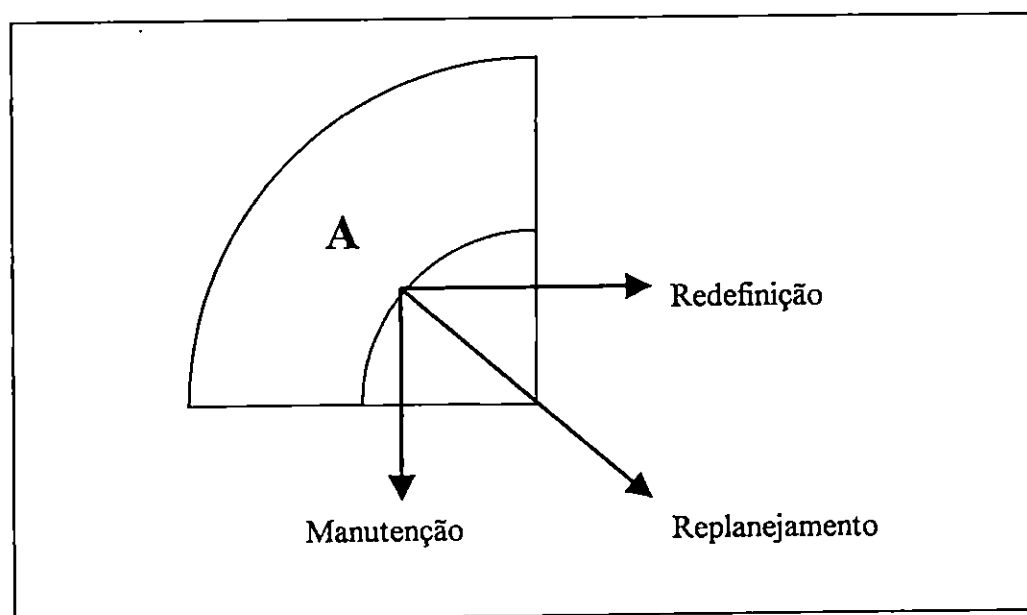


Figura 4.6 – Saídas da etapa de avaliação

O indivíduo proteano é capaz de transitar com desenvoltura entre a auto-avaliação e os julgamentos externos, construindo nessa dialética uma percepção gradativamente mais ampla dos rumos de sua carreira – e de si mesmo, como autor. Essa habilidade, como já comentado em 4.2, pressupõe um nível de interioridade e de desenvolvimento cognitivo que não são encontrados na maioria dos profissionais da atualidade.

A avaliação, assim como o autoconhecimento, deve ser permanente. O indivíduo proteano tem uma atitude de auto-observação ao longo de sua carreira & vida que lhe permite, naturalmente, aprimorar seu autoconceito e avaliar o quanto está realizando suas potencialidades. E sabe também o momento de buscar *feedback* externo para ampliar sua capacidade de avaliação, seja com familiares, amigos, superiores hierárquicos ou com profissionais especializados em carreira. No item 4.8 serão analisadas as interações do indivíduo proteano no ambiente organizacional e como elas podem gerar informações para o processo de avaliação.

4.7. Desenvolvimento de carreira

Após a descrição conceitual do modelo EPIA e da investigação analítica das suas diferentes etapas, torna-se possível, neste momento, empreender uma abordagem integrada do seu funcionamento ao longo do tempo.

Greenhaus (1999: 117) conceitua desenvolvimento de carreira como o *“processo contínuo pelo qual indivíduos progridem por uma série de estágios, cada um dos quais caracterizado por um conjunto único de questões, temas e tarefas.”* A perspectiva de desenvolvimento de carreira, segundo Schein (1978: 6), permite que se reconheça o fato de que tanto indivíduo quanto organização estão sujeitos a complexas influências do ambiente, e que ambos têm necessidades que variam ao longo do tempo. Esses conceitos serão analisados e aprofundados adiante.

A abordagem de carreira proteana, adotada neste estudo, considera a existência de diferentes espaços de expressão do indivíduo: o pessoal, o familiar e o profissional. A figura 4.7 representa o quanto estes espaços demandam do indivíduo e como se sobrepõem em alguns momentos.

O espaço pessoal abrange as atividades de interesse exclusivo do indivíduo, tais como a prática de esportes, *hobbies*, contato com amigos, atividades comunitárias ou quaisquer outras relacionadas ao desenvolvimento pessoal. No espaço familiar estão as responsabilidades paternas/maternas, conjugais e, em alguns casos, as relativas a outros membros da família. E no espaço profissional se encontram as demandas impostas pela carreira, desde aquelas circunscritas ao espaço-tempo da jornada de trabalho até aquelas que ultrapassam tais limites, como levar tarefas para casa ou cursar uma pós-graduação após o expediente. Vale notar que os três espaços têm dimensões variáveis, de acordo com o momento de vida e as prioridades de cada indivíduo.

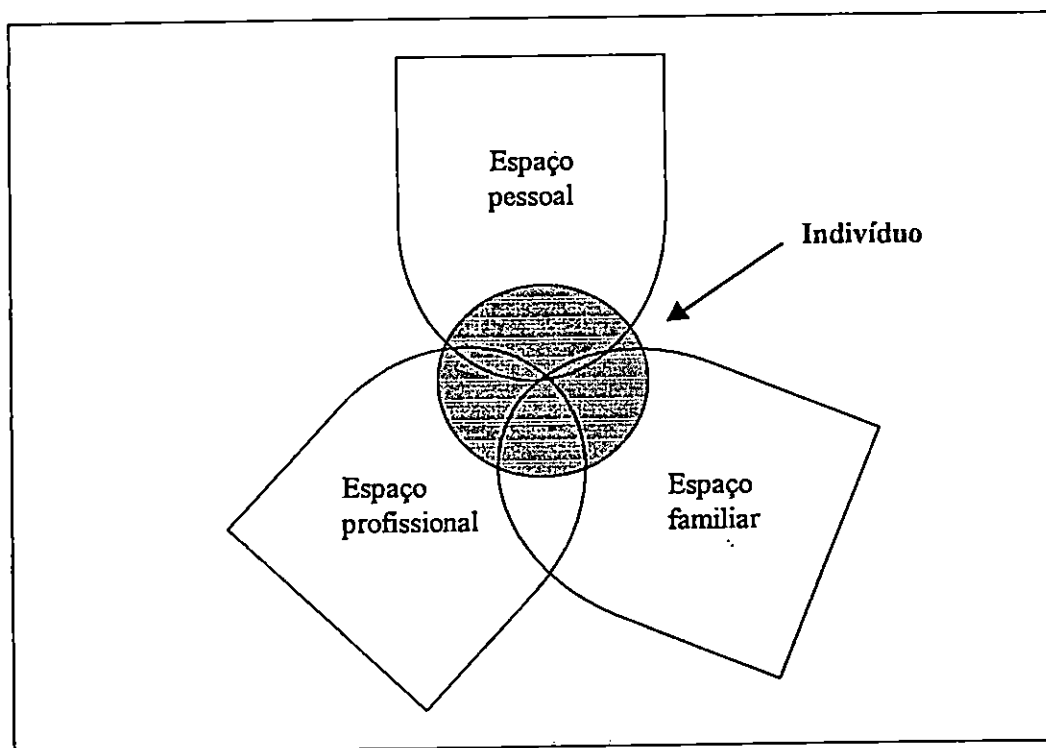


Figura 4.7 – Os espaços de expressão do indivíduo e suas interações
(Adaptado de Schein, 1978: 54)

Hall (1996: 25-6) considera que, em cada um desses espaços, o indivíduo apresenta várias sub-identidades que desempenham diferentes papéis. Nessa abordagem, identidade é o autoconceito de um indivíduo, a percepção e a avaliação que tem de si mesmo, sendo composta por múltiplas sub-identidades. Uma sub-identidade, por sua vez, corresponde a essa autopercepção e auto-julgamento em um dado papel socialmente definido, como os de pai, marido e profissional, entre outros.

Retomando a questão do desenvolvimento de carreira, deve-se notar que, nesta abordagem integrada, o que se analisa é o processo individual de lidar com as demandas variáveis dos seus múltiplos espaços de expressão ao longo do tempo. As exigências do papel profissional foram abordadas, em diversos momentos, nos capítulos 2, 3 e 4 deste estudo. As demandas familiares, em seus diferentes papéis, apresentam alguns marcos relativamente previsíveis, como o casamento, nascimento de filhos, adolescência dos filhos, filhos formando suas próprias famílias, e algumas situações menos previsíveis, como um divórcio. É no espaço pessoal que, provavelmente, residem as variáveis e questões menos ostensivas dessa abordagem carreira & vida, conquanto igualmente relevantes. As pesquisas

sobre o desenvolvimento psicossocial do adulto têm ampliado a base conceitual para o entendimento de como o indivíduo lida com essas questões e como elas afetam os seus demais papéis.

Teorias da personalidade

As teorias da personalidade fornecem alguns importantes elementos para a análise do desenvolvimento de carreira. Schein (1978) as classifica em duas categorias: com ênfase na continuidade *versus* na descontinuidade. A primeira abordagem tem suas raízes em modelos freudianos e pressupõe a manutenção da maneira como os indivíduos lidam com aspectos da vida. Os estilos de personalidade aprendidos na infância permaneceriam, e as principais transições de vida, como adolescência, meia-idade e terceira idade, tenderiam a reativar velhos conflitos e antigas características pessoais. Algumas pesquisas longitudinais confirmam essa tendência no caso de problemas de saúde da infância (Schein, 1978: 25).

A abordagem de descontinuidade, derivada de modelos jungianos, considera que além dos estilos de personalidade aprendidos na infância, existem outros tantos potenciais não-explorados que não desaparecem, mesmo sem uso. Para essas teorias, haveria oportunidades, em diferentes momentos da vida, para o afloramento e o desenvolvimento desses potenciais. Pesquisas da Universidade de Boston, com indivíduos bem-sucedidos na primeira e segunda carreiras, apresentam evidências que reforçam essa abordagem (Schein, 1978: 25).

Schein (1978) afirma que não há pesquisas conclusivas nessas questões, e que a realidade deve ser um misto das duas abordagens: existiriam áreas estáveis na estrutura de personalidade convivendo com áreas de oportunidade de aprendizagem, sendo que a forma como o indivíduo utiliza essas oportunidades refletiria experiências da fase inicial da vida.

Desenvolvimento da vida adulta

A investigação do desenvolvimento psicossocial do adulto tem como um dos mais importantes marcos iniciais as pesquisas de Erik Erikson (Hall, 1996: 108-9). Desde então, diversos pesquisadores buscam identificar as similaridades no desenvolvimento adulto, tentando caracterizar os principais momentos de transição, normalmente correlacionados a

faixas etárias. Para Schein (1978: 28) essa correlação se deve à influência cultural, que assinala a transição da adolescência e as de 30, 40, 50 e 60 anos como marcos da existência.

Hall (1996:109-17) considera as pesquisas de Levinson particularmente relevantes pela sua extensão e profundidade. Levinson propôs uma divisão da vida humana em quatro eras, com os seus respectivos períodos de transição:

- Fase pré-adulta (abaixo de 17 anos)
 - Transição para a fase adulta inicial (17 – 22 anos)
- Fase adulta inicial [*early adulthood*] (22 – 40 anos)
 - Transição para a meia-idade (40 – 45 anos)
- Meia-idade (45 – 60 anos)
 - Transição para a fase adulta tardia (60 – 65 anos)
- Fase adulta tardia [*late adulthood*] (acima de 65 anos)

As pesquisas de Levinson demonstraram que esse padrão de estabilidade-transição-estabilidade é facilmente observável, havendo desvios máximos de 2-3 anos em relação às faixas etárias assinaladas. Para fins de desenvolvimento de carreira, os períodos transicionais são especialmente importantes pelo seu caráter reavaliador. Sheehy (1991) analisa esses períodos, a que denomina “crises previsíveis da vida adulta”, assinalando a previsibilidade tanto da transição quanto da faixa etária de sua ocorrência.

Retomando o modelo de Levinson, observa-se a primeira grande transição que marca a saída da adolescência e a entrada na fase adulta inicial. Nesse período, o indivíduo está empreendendo sua independência tanto financeira quanto emocional, ao mesmo tempo em que lida com os novos papéis de adulto. É um momento de importantes escolhas, inclusive as relacionadas à carreira.

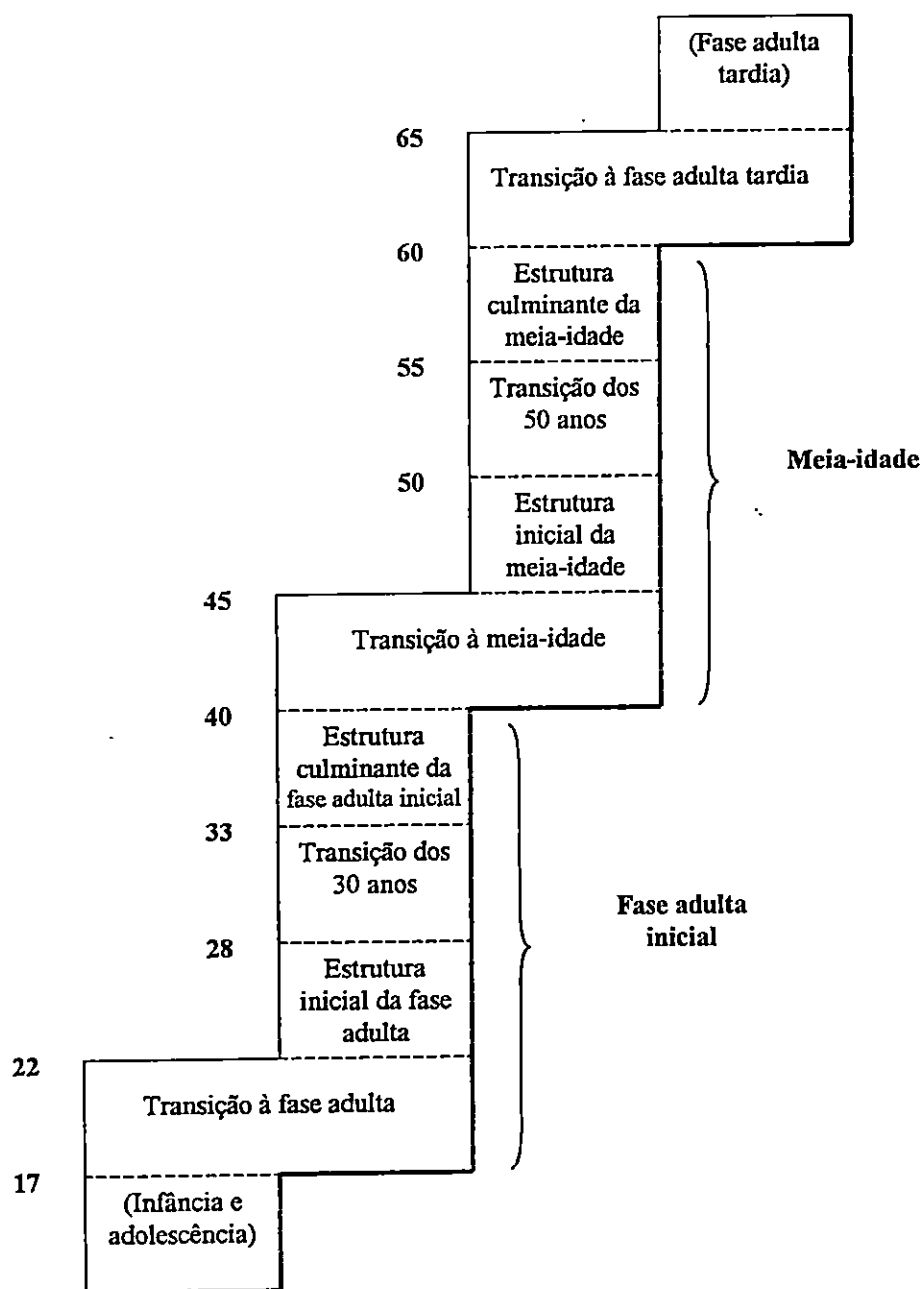
Após um período de estabilidade, em que se consolidam as escolhas e os novos papéis, ocorre a transição dos 30 anos. Esta se caracteriza como o primeiro grande momento de reavaliação, de analisar os rumos da própria vida e julgar se são realmente os desejados. Greenhaus (1999: 112) afirma que nesse momento se dá a percepção de que qualquer mudança deve ser feita logo, ou então poderá ser muito tarde.

Novo período de estabilidade advém, dos 32 ao 40 anos, quando a transição para uma nova “era” se avizinha – a transição para a meia-idade. As pesquisas de Levinson

(Apud Greenhaus, 1999: 113) concluíram que 80 por cento dos homens e 85 por cento das mulheres de sua amostra experimentaram uma crise moderada ou severa nesse período transicional. A partir dos 40 anos o declínio do vigor físico já pode ser mais claramente observado, agravando a carga psicológica da percepção de perda da juventude, culturalmente tão valorizada. A condição de senioridade se torna ainda mais nítida com a presença de filhos adolescentes e de pais idosos.

A transição para a meia-idade provoca ainda a reavaliação do quanto os objetivos fundamentais da existência estão sendo alcançados. As escolhas dos 30 anos podem ter enfatizado alguns aspectos da vida em detrimento de outros, como por exemplo, o maior foco na formação de um patrimônio. Aos 40 e poucos anos esses potenciais e necessidades negligenciados podem emergir na forma de conflito interno, exigindo oportunidade de expressão. Na meia-idade, que abrange dos 45 aos 60 anos, também são observados dois períodos de estabilidade e uma transição – a dos 50 anos.

A fase adulta tardia, a última das três eras de Levinson, é precedida pela transição dos 60-65 anos. Nesse período o indivíduo pode perceber o decaimento do vigor físico como uma perda irreparável, que associado a eventuais mortes de familiares e amigos torna ainda mais acentuada a percepção de declínio da vida. A aposentadoria, com a decorrente noção de perda de status e poder, se faz uma realidade cada vez mais próxima. Greenhaus (1999: 115) considera que essas percepções não são unânimes, dado que muitos indivíduos nessa transição se preparam para um novo estilo de vida, que pode ou não incluir atividades relacionadas ao trabalho. Acrescenta ainda que, com a crescente longevidade humana, o contingente de idosos ativos e saudáveis é cada vez maior, demandando um modelo de desenvolvimento psicossocial que inclua também outros períodos na fase adulta tardia.



Quadro 4.3 – As eras do desenvolvimento psicossocial do adulto

(Fonte: Daniel J. Levinson et al. apud Greenhaus, 1999: 111)

O desenvolvimento de carreira e suas variáveis

O conceito de desenvolvimento de carreira, apresentado no início deste item 4.7, assinala o caráter progressivo das experiências profissionais e a multiplicidade de influências externas sobre elas. Reardon (1999: 6) enfatiza essa última característica ao se referir à “constelação” de fatores internos e externos que se combinam para dar forma a uma determinada carreira.

Na abordagem relacional de Hall (1996: 25), *“o desenvolvimento da carreira é literalmente a criação de novos aspectos do self em relação à carreira. Desse modo, o crescimento de carreira é um tipo de auto-realização (...)”* Nota-se nessa definição uma pressuposição de aprendizagem que a aproxima da abordagem mista de teoria da personalidade proposta por Schein (1978).

Greenhaus (1999: 119) propõe um modelo de desenvolvimento de carreira (quadro 4.4), baseado nas pesquisas de Levinson sobre o desenvolvimento do adulto. O modelo é aplicável às carreiras corporativas, tanto na sua forma tradicional quanto na proteana.

Esse modelo representa as etapas “naturais” do relacionamento do indivíduo com a organização, interagindo com as questões suscitadas pelo seus estágios de desenvolvimento adulto. No caso de uma redefinição ocupacional ou de mudança de emprego, os dois primeiros estágios são reiniciados em outra faixa etária, com possíveis reflexos nos estágios seguintes.

Ainda sob uma perspectiva de carreira corporativa, Schein (1978) apresenta as possibilidades de progressão com o seu modelo tridimensional de organização (figura 4.8). Além do crescimento vertical na hierarquia, Schein aponta duas outras formas de progressão horizontal ou lateral:

- Crescimento através das funções organizacionais ou técnicas, como forma de expressão e realização dos talentos e habilidades do indivíduo.
- Movimento em direção ao “centro” da ocupação ou organização (inclusão ou centralidade), credenciando o profissional como um membro reconhecido. Essa inclusão também ocorre no caso de crescimento vertical, em decorrência da própria ascensão hierárquica.

Quadro 4.4 - Os cinco estágios do desenvolvimento de carreira

1. Escolha ocupacional: Preparação para o trabalho

Faixa etária típica: Inicialmente 0-25; depois variável

Tarefas principais: Desenvolver a auto-imagem ocupacional, avaliar as ocupações, desenvolver a escolha ocupacional inicial, buscar a formação necessária.

2. Entrada na organização

Faixa etária típica: Inicialmente 18-25; depois variável

Principais tarefas: Obter ofertas de emprego das organizações desejadas, selecionar a apropriada baseado em informações precisas.

3. Carreira inicial (Early career): Estabelecimento e realização

Faixa etária típica: 25-40

Principais tarefas: Aprender o trabalho, aprender as regras e normas organizacionais, adequar-se à ocupação e organização escolhidas, aumentar a competência, buscar o sonho.

4. Carreira intermediária (Midcareer)

Faixa etária típica: 40-55

Principais tarefas: Reavaliar a carreira inicial e a fase adulta inicial, reafirmar ou modificar o sonho, fazer escolhas apropriadas à meia-idade, permanecer produtivo no trabalho.

5. Carreira tardia (Late career)

Faixa etária típica: 55-aposentadoria

Principais tarefas: Permanecer produtivo no trabalho, manter a auto-estima, preparar-se para aposentadoria.

Fonte: Greenhaus (1999: 119)

Essas formas alternativas de progressão de carreira se tornam especialmente relevantes na atualidade, quando se observa a tendência de horizontalização da estrutura hierárquica e a conseqüente redução da disponibilidade de cargos gerenciais. No item 4.8 serão analisadas algumas estruturas de carreira que visam a sistematizar essas modalidades de progressão.

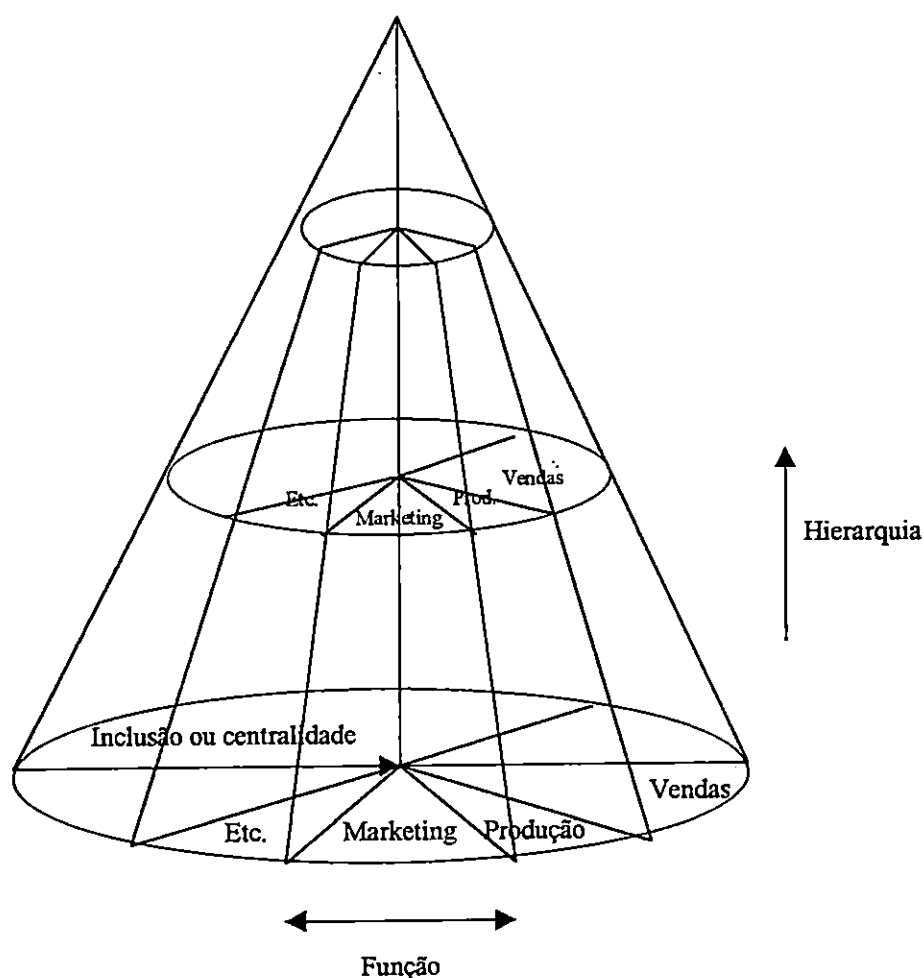
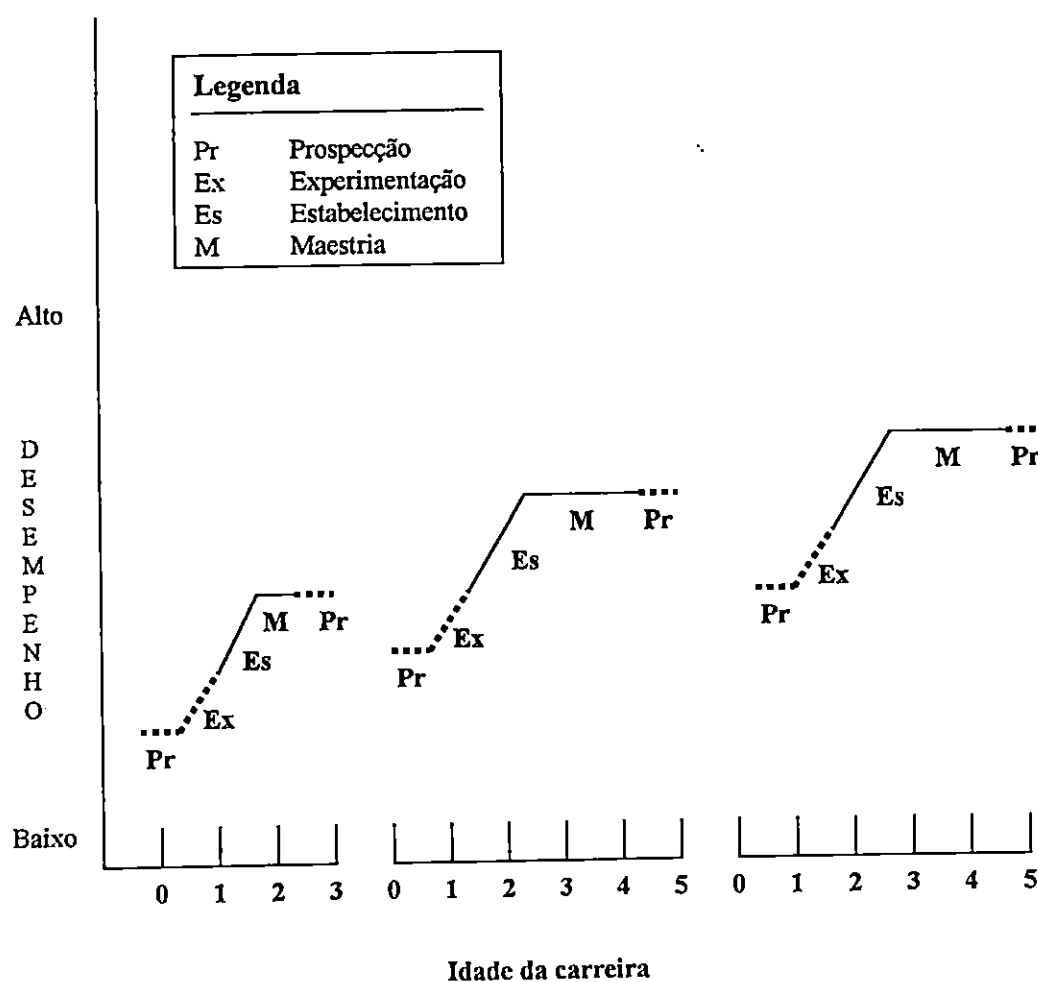


Figura 4.8 – Modelo tridimensional de uma organização
Fonte: Schein (1978: 39)

Um terceiro modelo de desenvolvimento de carreira abrange tanto carreiras organizacionais quanto autônomas, dentro da perspectiva proteana de aprendizagem contínua e autoconsciente. Com esse modelo, Hall (1996) tenciona representar o caráter dinâmico da carreira proteana diante do curto ciclo de vida de tecnologias e produtos, com seu impacto na maestria profissional. As carreiras tenderiam a se tornar curtos estágios de prospecção-experimentação-maestria-saída, nos quais o indivíduo busca novas ocupações, dentro ou fora das empresas, passa por um período de adaptação e aprendizagem, adquire maestria e reinicia o processo de busca. Na carreira proteana essas mudanças nada teriam de

aleatórias, nem seriam resultado de indefinição ocupacional. Hall (1996: 33-5) afirma que esse processo faz parte do que denomina “expansão da identidade”, resultado do contínuo aprendizado e da busca de autenticidade e significado.

Quadro 4.5 – O novo modelo de estágios de carreira (Aprendizado versus Idade)



Fonte: Hall (1996:34)

Aprendizado na carreira

Uma pressuposição tem permeado diversas etapas do modelo EPIA: a de que o ser humano possui uma capacidade permanente de aprendizado, em qualquer etapa de sua vida. Essa capacidade não se restringe ao conhecimento e às habilidades técnicas. Conforme a perspectiva de Schein (1978) para o desenvolvimento da personalidade, já apresentada neste capítulo, o indivíduo teria a possibilidade de desenvolver potenciais ainda não utilizados, bem como novas formas de lidar com sua carreira & vida – mesmo se considerando a existência de um núcleo estável na estrutura de personalidade. Pesquisas recentes demonstram que, em circunstâncias especiais, mesmo o temperamento – um aspecto aparentemente imutável da personalidade – é passível de mudança (Goleman, 1996: 230-43).

O profissional proteano utiliza essa possibilidade de mudança adotando uma atitude de aprendizado permanente. Busca se adaptar às demandas do ambiente profissional, mas sempre atento aos seus objetivos fundamentais. Hall (1998: 28) afirma que a carreira proteana pressupõe o aprendizado de duas “meta-competências” necessárias ao processo de “aprender a aprender”: o autoconhecimento e a adaptabilidade. Enfatiza, contudo, que a adaptabilidade às exigências externas sem autoconsciência se torna reativa e cega, podendo levar o profissional a se afastar de seus próprios valores e metas.

Paralelamente à premissa da autoconsciência proteana, duas questões relacionadas às citadas demandas externas merecem análise: até que ponto as habilidades atuais estão sendo adequadamente utilizadas e o quanto realmente são necessárias novas qualificações.

Bridges (1998: 92) cataloga as qualificações, como títulos e diplomas, entre os ativos individuais que credenciam um profissional no mercado de trabalho. Enfatiza, no entanto, a natureza situacional desses ativos: eles não são igualmente valorizados em qualquer ocupação. E vai além, afirmando que *“a educação é útil somente quando é útil.”* (Bridges, 1998: 97) O indivíduo proteano consegue avaliar o quanto uma qualificação adicional é realmente relevante para seus objetivos de carreira, evitando dispêndios financeiros, emocionais e de tempo na busca de títulos que não aumentariam sua eficácia pessoal.

Adicionalmente às qualificações, o profissional proteano consegue avaliar a utilidade de suas habilidades em diferentes contextos ocupacionais. Bolles (1998: 107-25) apresenta

o conceito de habilidades transferíveis e exemplifica com o caso de um Ph.D. em Química que só tinha em mente a possibilidade de trabalhar em um laboratório ou em um grupo de pesquisa. Após uma cuidadosa avaliação de suas habilidades, sob a ótica da transferibilidade, conseguiu uma ocupação extremamente satisfatória como cientista de pesquisa clínica em um hospital.

Nessa mesma linha de raciocínio, Bridges (1996: 96-7) propõe que o foco saia do procedimento específico e se desloque para o processo geral. A reconfiguração das habilidades pode torná-las úteis em contextos diferentes do original, aumentando a flexibilidade da carreira e ampliando o universo de opções ocupacionais que o profissional pode pleitear.

Com tudo isso se observa que o aprendizado permanente para o trabalhador do conhecimento não se limita a uma constante busca de novas qualificações. Pressupõe que ele aprenda a aprender, que possua as duas meta-competências de Hall (1998) e que seja capaz de reconfigurar suas habilidades, conhecimentos e experiência de forma a torná-los aplicáveis a diferentes contextos.

Desenvolvimento de carreira e sucesso psicológico

O desenvolvimento de carreira, na perspectiva do modelo EPIA, é a trajetória multivariável das experiências profissionais, submetida a influências psicológicas e do ambiente, que caracteriza uma forma individual de lidar com as questões de carreira & vida. Os parâmetros descritivos dessa trajetória poderiam ser, por exemplo, a satisfação com o estilo de vida, a compatibilidade carreira-família, os ganhos econômicos, o grau de autonomia, entre outros. De forma mais integrada e específica, pode-se considerar o desenvolvimento de carreira como a trajetória temporal de busca do sucesso psicológico, dado que essa variável incorpora os diversos parâmetros que o indivíduo utiliza para caracterizar e avaliar sua carreira.

A figura 4.9 é uma representação bidimensional do desenvolvimento de 3 diferentes carreiras, considerando o nível de sucesso psicológico em função do tempo. Nelas se nota o seu caráter imprevisível e não-linear, dado que diversas variáveis controláveis e incontroláveis interagem para compor o resultado final (nível de sucesso psicológico). Deve-se observar que algumas variáveis são passíveis de quantificação objetiva, como os

ganhos salariais, enquanto que outras, como a satisfação com a tarefa, são totalmente subjetivas. O giro do ciclo EPIA, representando a gestão de carreira ao longo do tempo, foi inspirado no conceito de melhoria contínua via PDCA da Qualidade Total (Campos, 1992:34).

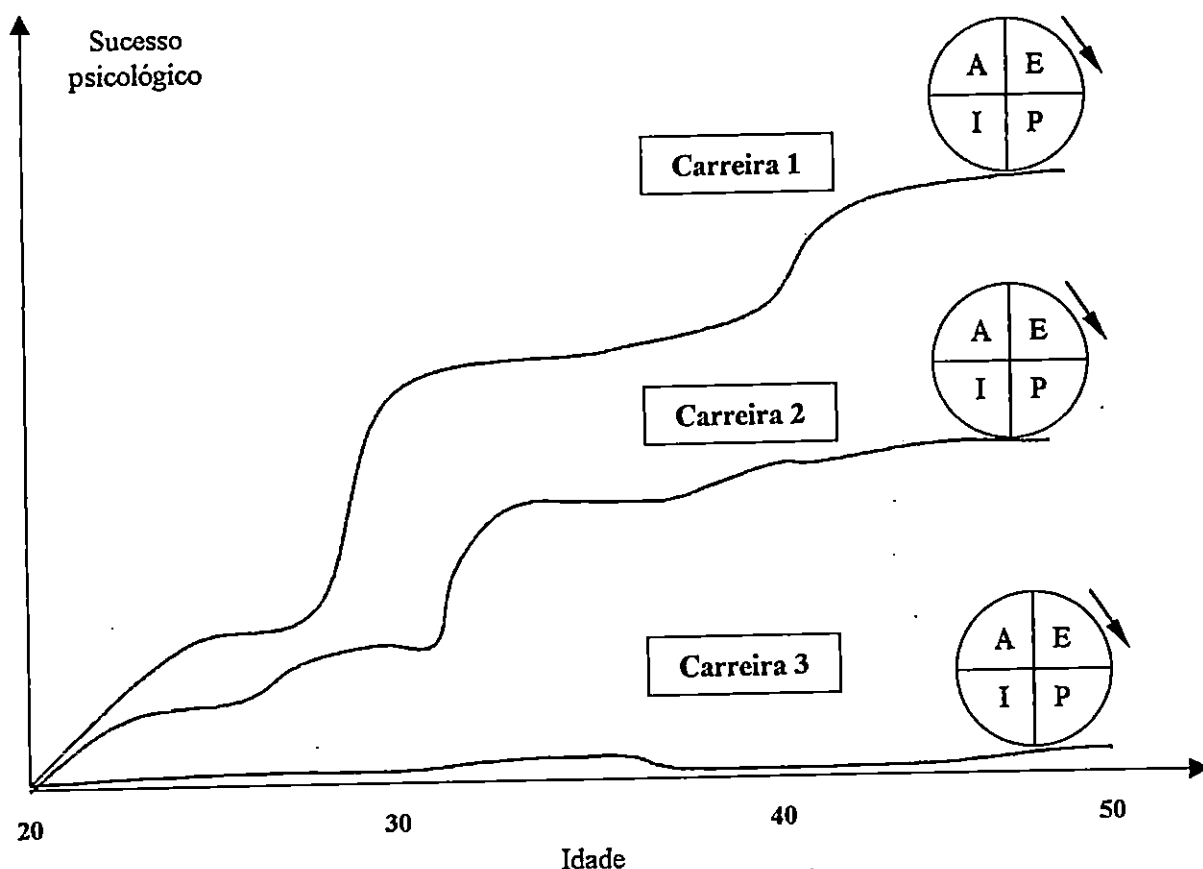


Figura 4.9 – Representação bidimensional do desenvolvimento de carreira com foco no sucesso psicológico

Analisando a figura 4.9, nota-se que a carreira 1 apresenta períodos de crescimento acentuado na percepção de sucesso, que podem estar relacionados a promoções ou a realização de projetos profissionais de grande importância. Os períodos de menor crescimento podem ser fases intermediárias de consolidação das novas conquistas.

A carreira 2 apresenta um único salto expressivo na percepção de sucesso, em seguida denotando uma tendência de crescimento lento dessa percepção. Pode representar

uma carreira em que o indivíduo alcança um importante objetivo, mantendo-se satisfeito com o desenvolvimento estável daí em diante. Na terceira carreira observa-se um caso nitidamente disfuncional, em que o indivíduo não consegue se perceber bem-sucedido em sua vida profissional. Pode ser o resultado de uma escolha inicial inautêntica, baseada em referenciais impessoais, caracterizando também a impossibilidade ou incapacidade do indivíduo gerenciar eficazmente sua carreira ao longo do tempo.

Os três exemplos descritos certamente não abrangem todas as possíveis formas de desenvolvimento de carreira, sendo meras representações visando demonstrar graficamente algumas situações plausíveis. A forma gráfica também associa a gestão de carreira com o seu desenvolvimento, evidenciando que o resultado final tende a ser fortemente impactado pelas decisões individuais ao longo do processo. A gestão de carreira, nessa perspectiva, comportaria uma nova definição: é uma forma proativa e permanente de administração das variáveis internas e externas que afetam a trajetória profissional, atuando nas que são controláveis e se adaptando às demais, de maneira a alcançar as metas e objetivos fundamentais que resultarão em sucesso psicológico.

Frankl (1991: 27), citando Dostoievski, define o ser humano como "*o ser que a tudo se habitua*". Essa assertiva descreve a capacidade humana de se acostumar a situações indesejadas, mas suscita uma pergunta fundamental: a que preço?

A flexibilidade e a adaptabilidade tão valorizadas na Sociedade do Conhecimento podem conduzir um indivíduo não-autoconsciente em uma direção totalmente insatisfatória para ele próprio. E a percepção de insucesso pode ser interpretada, por este indivíduo, como um sinal de ineficiência, levando-o a buscar mais qualificações e maior dedicação à carreira, sem questionar as causas fundamentais da sua insatisfação. Drucker (1999c: 72) afirma que a crise de meia-idade de muitos executivos é principalmente tédio, resultante de mais de duas décadas de trabalho eficiente mas que não trazem satisfação pessoal nem a percepção de autodesenvolvimento.

Uma pesquisa da revista americana *Fast Company* (1999:108) levantou a seguinte questão: Quanto é o suficiente? Quanto dinheiro pelo trabalho, quanto tempo para a família, quanta projeção social, quanto tempo para si mesmo, entre outros parâmetros, são considerados o bastante? Essas questões não são novas, mas o ritmo acelerado dos dias atuais imprimiu um caráter ainda mais urgente à sua análise. Os resultados da pesquisa demonstraram que a grande maioria dos respondentes (87%) acredita que o equilíbrio entre

trabalho e vida pessoal é uma escolha, e que essa escolha requer concessões (*trade-offs*). Contudo, na hora das concessões - o que se verificou nas respostas subseqüentes - não são aceitas aquelas que comprometam a carreira.

As pesquisas ainda mostraram a prioridade atribuída aos ganhos financeiros: quando questionados se continuariam a trabalhar caso não precisassem de dinheiro, 77 por cento responderam que reduziriam a carga horária ou deixariam de trabalhar. Quando perguntados se prefeririam mais uma hora por dia em casa ou mais US\$ 10.000 por ano, 83 por cento preferiram o aumento de salário, muito embora 91 por cento dos respondentes tenham declarado anteriormente que consideravam importante fazer de suas vidas pessoais uma prioridade, colocando em segundo lugar o ganhar mais dinheiro (86 %).

A questão central da pesquisa - quanto é o suficiente? - demonstrou que a suficiência é um alvo móvel. "O bastante nunca é o bastante". Em última análise, se deseja tudo: mais dinheiro, mais tempo para si e para a família, mais sucesso, mais conforto. O indivíduo típico da pesquisa é alguém disposto a trabalhar cada vez mais arduamente, sacrificando o presente em nome de realizações futuras (Fast Company, 1999:110).

O profissional "que a tudo se habitua", que adia a busca de equilíbrio entre carreira e vida pessoal, muitas vezes em nome de realizações ditadas pelo impessoal, é provavelmente um candidato ao tédio a que se referiu Drucker ou à frustração pela não-realização de suas potencialidades.

O sucesso psicológico, conforme já definido neste capítulo, é compatível com a definição de Maslow (1987: 22) para auto-realização: o se tornar realizado naquilo que se é potencialmente. Na abordagem maslowniana, o que uma pessoa *pode* ser, ela *deve* ser. Frankl (1991: 100) faz um contraponto a essa perspectiva quando afirma que "*a auto-realização só é possível como um efeito colateral da autotranscendência.*" Para se entender essa afirmativa, faz-se necessário apresentar sua definição de "sentido da vida". Frankl considera que o sentido da vida varia de pessoa para pessoa e varia ao longo do tempo. Não existiria um sentido geral e abstrato para a existência humana, mas sentidos individuais e situacionais. O autor afirma que

"Não se deveria procurar um sentido abstrato da vida. Cada qual tem sua própria vocação ou missão específica na vida; cada um precisa executar uma tarefa concreta, que está a exigir realização. Nisto a pessoa não pode ser substituída, nem pode sua vida ser repetida. (...) Uma vez que cada situação na vida constitui um desafio para a pessoa e lhe apresenta um problema para resolver, pode-se, a rigor, inverter a questão pelo sentido da vida. Em

última análise, a pessoa não deveria perguntar qual o sentido da sua vida, mas antes deve reconhecer que é ela que está sendo indagada.” (Frankl, 1991: 98)

O contraponto fica evidente quando o autor considera:

“(...) o verdadeiro sentido da vida deve ser descoberto no mundo, e não dentro da pessoa humana ou de sua psique, como se fosse um sistema fechado. Chamei esta característica constitutiva de ‘a autotranscendência da existência humana’. (...) Quanto mais a pessoa esquecer de si mesma – dedicando-se a servir uma causa ou a amar outra pessoa – mais humana será e mais se realizará.” (Frankl, 1991: 99-100)

Ainda que esse conceito de auto-realização, como efeito colateral da autotranscendência, seja incompatível com a definição de Hall (1996) para o sucesso psicológico, os dois convergem para um mesmo ponto fundamental: o ser humano não é inteiramente determinado por condicionantes externos. Ele mesmo escolhe se cede ou resiste a esses condicionantes, sendo “autodeterminante” na conceituação de Frankl (1991: 112). Quando o indivíduo abdica da liberdade de escolher seu presente e seu futuro, assimilando escolhas impessoais, se afasta tanto da possibilidade de encontrar sentido em sua carreira & vida quanto da possibilidade de alcançar o sucesso psicológico.

Essa é uma conclusão fundamental para a abordagem proteana deste estudo e, provavelmente, para qualquer abordagem não-reducionista da condição humana no contexto do trabalho e na vida pessoal.

4.8. O papel das organizações na gestão de carreiras

Como tem sido a tônica de toda a abordagem deste estudo, a discussão do papel das organizações também se dará no campo conceitual e descritivo, sem a pretensão de normatizar ou prescrever fórmulas gerais. As análises aqui efetuadas se referem às carreiras proteanas corporativas, regidas pelo novo contrato relacional-transacional já definido.

Essas observações preliminares se fazem necessárias quando se considera a diversidade de relações empregatícias encontrada no Brasil, que varia do contrato relacional clássico, de estabilidade implícita, até a modalidade caracteristicamente transacional, de troca utilitária entre organização e profissional.

As mesmas considerações são aplicáveis ao indivíduo proteano caracterizado neste estudo, que provavelmente não seria o profissional típico encontrado nas organizações brasileiras – e nem mesmo nas americanas, como indícios já apresentados fazem supor. As evidências apontadas por Bridges (1995) e discutidas no capítulo 2 sugerem que tanto o novo contrato quanto o novo profissional tendem a predominar em um futuro não muito distante. Assim sendo, as reflexões sobre o papel corporativo na gestão de carreiras podem ser úteis mesmo para os casos que ainda não correspondem ao modelo conceitual aqui proposto.

Aprendizagem organizacional e retenção de talentos

O indivíduo proteano, consciente de suas aptidões, interesses e valores, que deseja o equilíbrio entre carreira e vida pessoal e que busca a auto-realização, provavelmente não se adapta a esquemas tradicionais e burocráticos de administração de empresas. É o tipo de profissional que pode abrir mão de um vínculo relacional clássico com uma organização que não proporcione um ambiente de desenvolvimento de carreira adequado às suas expectativas.

Holoviak e Greenwood (2000: 5) relatam que um crescente número de profissionais na área de negócios tem optado por carreiras alternativas fora das grandes corporações americanas. Com isso, muitas empresas terminam por perder profissionais talentosos no estágio de suas carreiras em que são mais produtivos. Segundo os autores, a mudança ocorre quando esses indivíduos reavaliam sua carreira e redefinem suas

prioridades, decidindo buscar o equilíbrio que não alcançaram até então. Ou ainda, quando percebem que sua carreira sofre restrições da estrutura organizacional que impedem a realização de suas potencialidades.

Segurança e recompensas econômicas nem sempre são condições suficientes para a retenção de um profissional proteano, principalmente quando essas podem ser razoavelmente supridas por um patrimônio já formado ou por fontes de renda alternativas. Ainda nessa perspectiva maslowniana, as organizações que favorecem o atendimento das necessidades humanas básicas, a saber, fisiológicas, de segurança, de pertencimento, de estima e de auto-realização (Maslow, 1987), estariam em melhores condições de reter esse profissional.

O atendimento às duas primeiras necessidades normalmente se faz por salários e benefícios adequados. As necessidades de pertencimento já demandam a existência de um modelo de gestão de pessoas que privilegie a interação e a participação, por percebê-las favoráveis aos objetivos organizacionais. A experiência de implantação da gestão participativa, normalmente vinculada a programas de Gestão da Qualidade Total, tem demonstrado que a satisfação dessas necessidades apresenta razoável complexidade.

As necessidades de estima e de auto-realização não requerem, obrigatoriamente, dispêndio financeiro da organização para seu atendimento. Contudo, demandam estruturas e práticas organizacionais que podem ser de implantação difícil e lenta, principalmente aquelas relacionadas ao reconhecimento, à progressão de carreira e ao conteúdo e flexibilidade dos cargos. Estes tópicos serão analisados adiante, ainda neste capítulo. No momento faz-se necessário investigar um tema freqüentemente associado às mudanças nas relações de trabalho – a empregabilidade.

O conceito de empregabilidade já se encontra relativamente difundido, fazendo um contraponto à noção de segurança no emprego. O discurso corrente afirma que é mais importante ser empregável do que estar empregado, dado que a segunda condição é mais instável e precária que a primeira. No entanto essa noção, que já faz parte do senso comum, contém apenas metade da equação que representa o contrato relacional-transacional.

A contrapartida da empregabilidade está na necessidade da organização demonstrar a seu profissional empregável que ele terá condições de desenvolver sua carreira enquanto estiver a ela vinculado. Hall (1996: 37-8) considera que a manutenção do profissional proteano sob o novo contrato requer uma combinação de respeito ao ser

humano como indivíduo maduro e integral, um trabalho significativo e um ambiente com justiça e oportunidades de crescimento que favoreçam o sucesso psicológico.

O investimento organizacional na carreira de seus profissionais proteanos não se limita à abordagem clássica de treinamento. Ao longo da última década, a questão da aprendizagem tem sido destacada em sua importância para a competitividade, podendo ser citados os conceitos de “organizações que aprendem” (*learning organizations*), de Senge (1990), e mais recentemente, a abordagem de “educação corporativa”, de Meister (1999). Em todas essas abordagens enfatiza-se a necessidade de se criar uma cultura de aprendizagem nas organizações, que favoreça a criação e disseminação do conhecimento, de forma a assegurar vantagem competitiva duradoura. E esse ambiente organizacional tende a ser intrinsecamente motivador para o profissional proteano em busca de crescimento e atualização.

Estruturas e programas para a gestão de carreiras

Complementarmente aos programas de educação corporativa e aos mecanismos de criação e difusão do conhecimento, outras estruturas e programas específicos para a gestão de carreiras podem ser necessários para a retenção de profissionais proteanos. Inicialmente cabe analisar a estrutura de carreiras adotada pela organização. Dutra (1996:81) classifica os desenhos de carreiras em três tipos:

- Estruturas em linha
- Estruturas em rede
- Estruturas paralelas

A modalidade mais amplamente utilizada no Brasil, a estrutura em linha, é exatamente a que oferece a menor flexibilidade para a gestão da carreira proteana. Nesse desenho, a única possibilidade de ascensão que conta com reconhecimento simbólico e econômico é a que se faz pela via gerencial. A carreira técnica, nesses casos, é implicitamente caracterizada como de segunda categoria.

As estruturas em rede introduzem uma relativa flexibilidade na progressão de carreira, mas ainda colocam no topo as funções gerenciais. Somente as estruturas paralelas oferecem alternativa à carreira gerencial como forma de ascensão salarial e de

reconhecimento intra-organizacional. A tabela 4.2 apresenta um exemplo real de estrutura paralela.

Provavelmente a forma mais conhecida dessa modalidade seja a carreira em Y, caracterizada por apresentar uma etapa inicial comum a todos os profissionais, havendo adiante uma separação entre as vertentes técnica e gerencial. A estrutura paralela tende a evitar dois tipos comuns de distorção: a premiação da competência técnica com a ascensão na hierarquia gerencial, quando os promovidos não apresentam as habilidades necessárias à função, ou ainda a distorção de se desvalorizar técnicos competentes pela ausência de reconhecimento simbólico e econômico à sua contribuição.

Adicionalmente a uma estrutura de carreiras adequada, diversas estratégias de desenvolvimento podem ser aplicadas, visando facilitar a compatibilização dos interesses organizacionais com os do profissional proteano, a saber:

- Rodízio (*job rotation*) e atribuição de tarefas especiais (*job assignments*) – proporcionam experiência interfuncional variada e favorecem a inclusão / centralidade (rever o modelo tridimensional de Schein, na figura 4.9).
- Avaliação de desempenho – pode ser uma importante fonte de informação para a gestão de carreira, especialmente quando focada na melhoria. A sua associação a programas de educação empresarial e a um plano de carreira mutuamente negociado reforçam ainda mais o caráter de melhoria deste instrumento.
- Remuneração por habilidades – modelo já adotado em algumas empresas brasileiras, onde uma parcela variável do salário está relacionada às habilidades do profissional que estejam sendo utilizadas em sua atividade atual.
- *Coaching* – na sua modalidade interna, se caracteriza como uma “nova” competência gerencial. Utilizando a analogia do esporte, o *coach* (treinador) é o gerente que acompanha em tempo real o desempenho de seus subordinados, de forma a identificar necessidades de capacitação técnica ou de desenvolvimento intra e interpessoal. O *coach* externo têm função semelhante, normalmente destinado a executivos, e se caracteriza por ser contratado a uma consultoria de carreira por um período determinado (tipicamente, de 6 meses a 1 ano).

Greenhaus (1999: 433) considera que sessões periódicas de *coaching*, focando em aspectos comportamentais específicos no trabalho e associadas a avaliações de desempenho mais quantitativas, são essenciais ao desenvolvimento profissional.

O *coaching* de carreira é mais uma modalidade dessa prática, destinado a assessorar

o profissional na avaliação e no planejamento de sua carreira, podendo ser interno ou externo à organização. O *coaching* interno de carreira é normalmente denominado de *mentoring*.

Nível	Gerencial	Líder técnico	Pesquisa	Serviço técnico e desenvolvimento	Engenharia de processo	Desenvolvimento de produto
	Vice-presidente					
	Diretor					
VIII	Gerente de departamento	Líder de equipe	Cientista pesquisador sênior	Cientista de indústria sênior	Cientista de engenharia de processo sênior	Cientista de desenvolvimento sênior
VII	Gerente de departamento	Líder de equipe	Cientista pesquisador	Cientista de indústria	Cientista de engenharia de processo	Cientista de desenvolvimento
VI	Gerente de programa	Líder de equipe	Cientista pesquisador associado	Cientista de indústria associado	Cientista de engenharia de processo associado	Cientista de desenvolvimento associado
V		Líder de projeto	Especialista em pesquisa sênior	Especialista de indústria sênior	Especialista em engenharia de processo sênior	Especialista em desenvolvimento sênior
IV		Líder de projeto	Especialista em pesquisa	Especialista de indústria	Especialista em engenharia de processo	Especialista em desenvolvimento
III		Líder de projeto	Especialista em pesquisa associado	Especialista de indústria associado	Especialista em engenharia de processo associado	Especialista em desenvolvimento associado
II			Químico sênior	Engenheiro sênior	Engenheiro sênior	Engenheiro sênior
I			Químico	Engenheiro	Engenheiro	Engenheiro
Inicial			Químico associado	Engenheiro associado	Engenheiro associado	Engenheiro associado

Observações:

1. Os líderes técnicos acumulam tanto os títulos de líder quanto os títulos profissionais (p. ex., Cientista de indústria associado e líder de equipe)
2. Os níveis VI, VII e VIII são submetidos ao comitê de promoção para aprovação (exceto da linha gerencial)

Tabela 4.2 – Estrutura de carreiras múltiplas da Dow Corning

Fonte: Greenhaus (1999: 436)

- *Mentoring* – é um programa corporativo e formal, destinado à avaliação, planejamento e consultoria interna de carreira, realizado através do intercâmbio entre profissionais seniores e juniores. Pode abranger tanto aspectos ligados à capacitação técnica quanto

comportamentais e relacionados à cultura organizacional.

Hall (1996: 2-4) considera o crescimento de carreira como um produto social, dos relacionamentos na organização, qualificando os programas de *mentoring* como formas de co-aprendizado. Profissionais veteranos e novos seriam “co-aprendizes interdependentes” nessa relação em que ambos se desenvolvem.

- Sistemas de informação de carreira – onde existem, são principalmente utilizados para disseminar informações sobre vagas para preenchimento interno, com descrição das atividades, competências e qualificações necessárias, nível salarial e perspectivas de progressão. Normalmente disponibilizam também informações sobre a estrutura de carreira e os critérios de ascensão, principalmente no caso de estruturas paralelas. Greenhaus (1999: 415) cita ainda casos de empresas que disponibilizam recursos, via Intranet, como sites para auto-avaliação de competências, autotreinamento, listas de potenciais mentores e aconselhamento de carreira.
- Programas de gestão de carreira – cursos, oficinas (*workshops*), seminários e outros programas formais visando a avaliação e o planejamento de carreira, normalmente associados a instrumentos disponíveis em Intranet para a continuidade do processo.

Um processo formal de planejamento de carreira

Nunn (2000:20-1) relata o caso da empresa BRE Properties, de 1200 empregados, e sua abordagem para a retenção de talentos. Diante da crescente perda de pessoal qualificado, a BRE implantou um processo formal de planejamento de carreira. As premissas norteadoras do processo foram:

- O profissional deve entender as oportunidades disponíveis na organização;
- O profissional deve traçar uma trajetória de carreira que ele entenda, aprecie e avalie positivamente;
- No planejamento de carreira, o gerente e seu subordinado focalizam as metas do profissional para o futuro, discutem as estratégias para alcançá-las, as exigências do cargo e as recompensas financeiras.
- Além da avaliação de desempenho tradicional, ao final do ano, há um processo de revisão do planejamento de carreira no meio do ano, junto com o gerente imediato, especificamente para abordar questões da carreira do subordinado.
- Programa patrocinado por um executivo sênior de grande reputação na empresa.

- Incentivo à adesão com cartas-convite explicando o processo.
- Disponibilização maciça de informações de carreira.

Os resultados do programa de planejamento de carreira foram positivos, conforme duas evidências objetivas verificadas pela BRE:

- Pesquisa de clima organizacional – a maioria dos empregados se mostrou satisfeita com o investimento da organização em suas carreiras;
- Rotatividade (*turnover*) – redução substancial nessa taxa, indicando o sucesso na retenção de talentos.

Nunn (2000: 21) termina o seu relato afirmando que:

(...) muitos empregados expressaram um forte desejo de avançar na companhia. Isso permitiu a companhia assumir um papel proativo no seu desenvolvimento. Um traço comum ao longo de toda a companhia foi um claro desejo dos empregados em aprofundar sua formação, particularmente enquanto relacionada a experiência direta de trabalho. Diversas transferências intradepartamentais resultaram da constatação dos diferentes conjuntos de habilidades dos empregados. (...)

Do ponto de vista de recursos, a BRE apoia firmemente o tempo e esforço do processo de planejamento de carreira e tenciona continuar o programa. A solicitação dos empregados a respeito de mais acompanhamento (follow-up) foi incorporada, com uma meta de tornar o processo mais orgânico ao longo de todo o ano. A BRE acredita que, como resultado de seus esforços, a confiança, o moral e, por fim, a satisfação do empregado, cresceram significativamente.

Reflexões adicionais sobre o papel das organizações

Na perspectiva proteana, a gestão da carreira é de responsabilidade do indivíduo. Nessa mesma perspectiva, como já comentado, o contrato psicológico vigente é o relacional-transacional, onde a organização oferece oportunidades de desenvolvimento em troca do comprometimento do indivíduo com os objetivos empresariais. A possibilidade de compatibilização dos objetivos individuais com os organizacionais tem sido objeto de estudo há várias décadas, tendo Schein (1978) como um de seus principais pesquisadores. McGregor (1992: 54-7) aborda a mesma questão sob a perspectiva de “integração” dos dois objetivos, sendo esse o princípio fundamental de organização derivado da Teoria Y.

O novo contrato é a versão contemporânea dessa busca de compatibilização. Conceitualmente falando, a capacidade de atrair e reter indivíduos proteanos está diretamente relacionada à capacidade de favorecer o sucesso psicológico a esses profissionais. A base conceitual que explica as vantagens dessa compatibilização pode ser

encontrada nas teorias motivacionais clássicas de Maslow (1987) e, especialmente, de Herzberg (1997), que apontam o caráter intrinsecamente motivador de um cargo quando compatível com as habilidades, interesses e valores do seu ocupante. Adicionalmente, Herzberg (1997: 63) classifica como fatores motivacionais as ações e sistemas direcionados ao reconhecimento, aprendizado, crescimento e progressão de carreira. Essas teorias permitem que se explique o efeito positivo das ações corporativas em gestão de carreira sobre a motivação dos empregados, potencialmente resultando na melhoria da qualidade e da produtividade do trabalho realizado.

Qualquer ação corporativa visando a gestão de carreira deve ser culturalmente contextualizada. Como a maioria dos programas e modelos disponíveis na literatura foram desenvolvidos em outros países, especialmente os EUA, torna-se necessária a análise das diferenças das culturas nacionais e das peculiaridades da cultura organizacional. Os seguintes autores abordam essa questão, de forma genérica ou mais específica, podendo embasar a contextualização dos referidos programas:

Geertz (1989) – Apresenta um conceito semiótico e uma abordagem interpretativa de cultura. A define metaforicamente como *“teia de significados”* e, citando Weber, afirma que *“o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu”* (p. 15).

Schein (1992) – Define cultura organizacional como *“um padrão de pressuposições básicas compartilhadas que o grupo aprendeu enquanto resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem consideradas válidas e, portanto, para serem ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.”* (p. 12)

Aborda o papel da liderança na formação e na mudança cultural, estabelecendo a diferença entre líderes e gerentes ao afirmar que *“os líderes criam e gerenciam culturas, enquanto que os gerentes e administradores vivem dentro dela.”* (p.5)

Prates e Barros (1997) – Apresentam as características da cultura brasileira através de um modelo denominado *“sistema de ação cultural brasileiro”*, inspirado no trabalho do antropólogo Roberto DaMatta (1997). Analisam ainda o impacto dessas características no estilo gerencial das organizações brasileiras.

Barbosa (1999) – A autora empreende uma análise cultural comparada para caracterizar a maneira como a igualdade é constituída e percebida no Brasil, e como esta se relaciona à meritocracia aplicada às organizações. A avaliação de desempenho e suas conseqüências para a carreira são amplamente discutidas, demonstrando na prática o impacto da cultura na utilização e percepção desse instrumento por um grupo social.

A investigação dos temas suscitados por esses autores pode favorecer a eficácia dos programas corporativos de carreira ao facultar a detecção de obstáculos culturais, possibilitando que se realizem as adaptações necessárias à adequação destes programas. A gestão da carreira proteana não comporta soluções padronizadas, haja vista a afirmação da singularidade do indivíduo no recorte conceitual adotado neste estudo. A mesma perspectiva de singularidade deve ser estendida às organizações. Por fim, um programa dessa natureza pressupõe a existência de uma política de recursos humanos filosoficamente compatível com a abordagem proteana de carreira, e onde a premissa da compatibilização dos interesses organizacionais e individuais permeie todos os sistemas e programas de gestão de pessoas.

5. CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE CARREIRAS NO BRASIL

5.1. Considerações sobre a pesquisa

Os seguintes tipos de pesquisa, classificados pelos critérios propostos por Vergara (1998: 44), foram utilizados neste estudo:

- a. quanto aos fins – **exploratória**, por sua natureza investigatória e de sondagem; **descritiva**, ao apresentar as características de uma determinada população; e **explicativa**, na medida que algumas dessas características são interpretadas com base em conceitos do modelo teórico;
- b. quanto aos meios – **pesquisa bibliográfica**, para a fundamentação conceitual dos temas abordados, e **pesquisa de campo**, através da aplicação de um questionário a uma dada população.

O universo da pesquisa é o conjunto de profissionais que cursam pós-graduação *lato sensu* na Fundação Getúlio Vargas em todo o Brasil.

A amostra foi composta por alunos residentes em diversos estados da federação, sendo tais alunos os sujeitos da pesquisa. Foram distribuídos 1000 questionários para várias turmas selecionadas aleatoriamente, havendo um retorno de 204 respondidos.

A taxa de respostas de 20,4 % pode ser considerada bastante positiva, considerando-se que pesquisas deste tipo costumam ter um retorno inferior a 10 %. Esse percentual favorável se deve, principalmente, à atuação dos professores que distribuíram os questionários em suas turmas e estimularam a devolução quase sempre na mesma aula.

Os dados foram coletados através do questionário reproduzido no Anexo 2. Esse instrumento foi testado em quatro etapas, com um total de 31 pessoas envolvidas, dentre as quais dois professores especialistas em Metodologia da Pesquisa. A última etapa foi um teste-piloto, com alunos de pós-graduação de uma universidade do Rio de Janeiro, onde se realizou a verificação final do entendimento das questões e afirmativas propostas.

Algumas limitações poderiam ser apontadas nesta pesquisa, em diferentes etapas:

- Na coleta de dados - a coleta via questionário fechado pode apresentar alguma limitação em termos de fidelidade ao pensamento do sujeito da pesquisa, por apresentar um número limitado de respostas padronizadas.

- No tratamento dos dados – considerando-se a relativa simplicidade das operações e cálculos realizados, bem como a suposta confiabilidade do software utilizado para tabulação e tratamento (Microsoft Excel), é pouco provável a ocorrência de limitações importantes nesta etapa. Foram criados mecanismos, na própria planilha, para a realização de uma consistência automática dos dados preenchidos. Adicionalmente, realizou-se uma inspeção por amostragem nos dados preenchidos, de forma a se verificar a qualidade do trabalho de digitação.
- Na interpretação dos resultados – o fato da amostra ser coletada em apenas uma instituição, ainda que em nível nacional, implica em alguma limitação para que se estendam os resultados a todos os profissionais de nível superior do país. Adicionalmente, a representatividade dos estados e regiões foi, em alguns casos, afetada pela menor taxa de devolução dos questionários preenchidos. Esse é o caso das regiões Norte e Centro-oeste e do estado de São Paulo. Contudo esse tipo de pesquisa, limitado a uma única instituição, pode ser também verificado na prática acadêmica norte-americana, inclusive com concentração geográfica. Os trabalhos de Schein (1996), caracterizando o modelo das âncoras de carreira, e de Kotter (1996), investigando as novas regras do ambiente de carreiras, foram realizados com 44 alunos de MBA na Sloan School of Management do MIT e 115 alunos de MBA de Harvard, respectivamente.

Os resultados desta pesquisa serão integralmente apresentados, de forma consolidada ou estratificada, sendo transcritas as perguntas ou afirmativas que lhes deram origem. A numeração que precede às transcrições é a original do questionário.

Os dados de concordância e discordância com as afirmativas propostas serão consolidados e apresentados da seguinte maneira, exceto onde expreso diferentemente:

- “Discordo totalmente” ou “tendo a discordar” → consolidados como discordância.
- “Concordo totalmente” ou “tendo a concordar” → consolidados como concordância.
- “Não se aplica / Não sei / Não concordo nem discordo” → resultados desconsiderados.

Os comentários precederão à apresentação dos resultados, enfocando os pontos mais relevantes ao objetivo do estudo.

5.2 – Perfil do profissional pesquisado

Algumas características majoritárias da amostra merecem destaque:

- Profissionais do sexo masculino (63,7 %);
- Com menos de 40 anos (73,5 %);
- Com menos de 15 anos de carreira (74,0 %);
- Cursando MBA em Gestão Empresarial (60,3 %);
- Assalariados (74,9 %);
- Com função gerencial (68,3 %);
- Em empresas privadas (60,4 %).

Essas e outras informações, que caracterizam o profissional pesquisado, encontram-se nos quadros a seguir.

Sexo	%
Masculino	63,7
Feminino	33,8
Em branco	2,5
Total	100,0

Faixa Etária	%
Até 25	10,3
25 a 30	25,9
30 a 35	20,6
35 a 40	16,7
40 a 45	15,2
45 a 50	8,3
50 a 55	2,5
Acima de 55	0,5
Total	100,0

Tempo de carreira após a primeira graduação (anos)

Tempo de carreira	%
Menos de 1	7,8
1 a 5	26,5
5 a 10	19,6
10 a 15	20,1
15 a 20	12,7
20 a 25	8,3
25 a 30	2,9
Mais de 30	1,0
Em branco	1,1
Total	100,0

Atividades profissionais remuneradas que desempenha atualmente?

	%
Nenhuma	2,9
1	86,2
2	6,9
3	2,5
4	0,5
5 ou mais	0,5
Em branco	0,5
Total	100,0

Curso em andamento na FGV

Curso	%
Gestão Empresarial	60,3
Marketing	18,1
Administração de Empresas e Negócios	9,3
Gestão Pública	6,3
Logística	2,0
Administração Esportiva	1,5
Gestão de Negócios e Tecnologia da Informação	1,0
Gestão Integrada para a Excelência	1,0
Direito do Consumidor	0,5
Total	100,0

Distribuição dos respondentes por cidade

Estado	Cidade	Total	%
RS	Porto Alegre	18	8,8
SC	Joinville	18	8,8
	Outras	4	2,0
PR	Curitiba	17	8,3
	Ponta Grossa	9	4,4
	Outras	3	1,5
SP	São Paulo	3	1,5
	Campinas	9	4,4
	Outras	11	5,4
RJ	Rio de Janeiro	24	11,7
MG	Belo Horizonte	22	10,8
	Uberlândia	23	11,3
	Uberaba	6	2,9
	Outras	13	6,4
GO	Goiânia	2	1,0
	Outras	2	1,0
BA	Salvador	1	0,5
SE	Aracaju	18	8,8
PA	Belém	1	0,5
	Total	204	100,0

Distribuição dos respondentes por região

Região	Total	%
Sul	69	33,8
Sudeste	111	54,4
Centro-oeste	4	2,0
Nordeste	19	9,3
Norte	1	0,5
Total	204	100,0

Cursos de graduação

Graduação	%
Engenharia	26,7
Administração	17,0
Informática / Ciências da Computação	6,4
Economia	5,9
Direito	5,5
Comunicação / Publicidade	4,6
Ciências Contábeis	3,7
Agronomia	2,3
Psicologia	1,8
Arquitetura	1,4
Matemática	1,4
Letras	0,9
Outros	4,1
Em branco	18,3
Total	100,0

Número de cursos de graduação	%
1	89,2
2	8,8
3	1,5
4 ou mais	0,5
Total	100,0

Atua em uma atividade diretamente relacionada à formação universitária?

	%
Sim	65,8
Em parte	19,1
Muito pouco	4,4
Não	7,8
Não estou trabalhando atualmente	2,9
Em branco	0,0
Total	100,0

Natureza da Ocupação Principal

Região	%
Assalariado	74,9
Empresário	16,2
Profissional liberal / Autônomo	5,9
Desempregado	2,0
Estudante	0,5
Em branco	0,5
Total	100,0

Nível hierárquico atual (só aplicável aos assalariados)

Nível hierárquico atual	%
Profissional / Técnico	31,7
Supervisão	16,1
Chefia / Gerência Intermediária	44,1
Alta Administração / Superintendência, diretoria, presidência	8,1
Total	100,0

Tipo de Empresa (só aplicável aos assalariados)

Tipo de Empresa	%
Pública	13,6
De Capital Misto	25,9
Familiar	14,8
Brasileira de Capital Privado	21,6
Multinacional	24,0
Total	100,0

Porte da Empresa (só aplicável aos assalariados)

Número de Empregados	%
1 a 10	2,5
11 a 100	14,2
101 a 500	14,8
501 a 2000	20,4
2001 a 5000	11,7
5001 a 10000	6,8
Mais de 10000	29,6
Total	100,0

Renda bruta mensal (R\$)

Renda Mensal	%
Até 1000	2,9
1001 a 2000	16,7
2001 a 3500	30,3
3501 a 5000	25,4
5001 a 7000	16,2
7001 a 9000	2,0
9001 a 12000	2,0
12001 a 15000	0,5
Acima de 15000	1,5
Em branco	2,5
Total	100,0

5.3 – Percepções do profissional brasileiro sobre sua carreira

A primeira percepção investigada foi relativa ao significado do trabalho. O objetivo foi o de verificar, para esse tipo de profissional, o quanto o trabalho ainda carrega de sua herança cultural como *tripalium*. Os resultados foram significativamente contrários a essa pressuposição, conforme se pode notar pelos baixos percentuais atribuídos à alternativa “obrigação econômica”. Deve-se também observar as diferenças entre as percepções conceituais e a realidade – uma determinada parcela considera o seu trabalho atual como uma obrigação econômica, mesmo supondo que este, em princípio, seria uma oportunidade de crescimento ou uma fonte de satisfação.

(20) *Conceitualmente falando, o trabalho significa para você:*

	%
Oportunidade de crescimento pessoal	64,2
Fonte de satisfação	26,5
Obrigação econômica	8,8
Em branco	0,5
Total	100,0

(21) *Com relação à sua ocupação principal, seu trabalho atual significa para você:*

	%
Oportunidade de crescimento pessoal	57,8
Fonte de satisfação	21,6
Obrigação econômica	17,2
Em branco	3,4
Total	100,0

Diversas características proteanas foram pesquisadas, como a questão da lealdade do profissional, da responsabilidade pela carreira e da flexibilidade temporal e espacial. Os resultados sugerem que a maioria dos profissionais já teria assimilado essas novas formas de relacionamento com a carreira, merecendo destaque a ampla maioria que se percebe como empreendedor de sua carreira (82,3 %).

(38) *Considero que atualmente a lealdade do profissional deve se direcionar à sua carreira, e não a uma organização.*

Discordam	30,4 %
Concordam	54,4 %

(39) *Prefiro trabalhar com horário flexível a ter horários pré-determinados para início e fim das atividades profissionais.*

Discordam	13,3 %
Concordam	77,9 %

(40) *Considero interessante que um assalariado possa desempenhar suas atividades à distância (em casa), utilizando recursos de informática, sem a necessidade de ir ao escritório diariamente.*

Discordam	15,2 %
Concordam	75,0 %

(46) *Considero minha carreira como uma micro-empresa em que sou proativo na busca de clientes (empregadores ou clientes propriamente ditos de um serviço autônomo) e no desenvolvimento de produtos e de habilidades que me tornem interessante para o mercado.*

Discordam	5,9 %
Concordam	82,3 %

(61) *Considero que a administração da minha carreira (direcionamento, planejamento, desenvolvimento e avaliação) é de responsabilidade da organização em que trabalho (só aplicável aos assalariados).*

Discordam	84,6 %
Concordam	3,8 %

Deve-se também notar que a grande maioria se percebe empregável (75,5%), o que seria um autoconceito coerente com as características proteanas até então verificadas. Quanto à percepção de estabilidade do vínculo empregatício, a maioria (53,8 %) se sente segura, mas o percentual dos que pensam contrariamente não é irrelevante (32,1%), em especial quando estes dados são estratificados: 75,0 % dos que se sentem inseguros estão em empresas privadas, incluídas as familiares e as multinacionais (representando 60,4 % do total de empresas). Isso significa, em resumo, que 40 % dos empregados em empresas privadas não se sentem seguros, mesmo sendo competentes.

(47) Considero-me suficientemente capacitado, flexível e adaptável para conseguir colocação fácil no mercado de trabalho (como autônomo ou assalariado).

Discordam	8,4 %
Concordam	75,5 %

(62) Percebo que não tenho segurança no emprego, mesmo sendo competente (só aplicável aos assalariados).

Discordam	53,8 %
Concordam	32,1 %

5.4 – Autoconhecimento

Não faz parte do escopo desta pesquisa determinar o quanto o profissional conhece a si mesmo. Uma investigação dessa natureza demandaria outros instrumentos e estratégias de pesquisa que fugiriam aos objetivos aqui delimitados. Assim sendo, as perguntas deste questionário se restringiram à busca de dois tipos de informação: a utilização de recursos externos para o processo de autoconhecimento e a importância atribuída ao autoconhecimento pelo respondente.

Inicialmente observa-se um baixo percentual de utilização de recursos externos para a primeira escolha (23,5 %). A utilização de serviços especializados para a gestão da carreira apresenta um percentual ainda menor (14,7 %), mas a comparação entre os dois não deveria ser feita nas mesmas bases. É necessário se considerar que o uso de testes psicológicos e orientação vocacional é muito mais disseminado que a utilização de serviços de um *coach* ou consultor para assessorar a gestão da carreira.

Quanto à percepção da importância do autoconhecimento, os resultados não deixam dúvidas: 92,2 % o consideram fundamental para a gestão de carreira. Não se pode, contudo, inferir que essa percepção signifique, na prática, que todos estes respondentes conheçam a si próprios em nível adequado.

(28) Fiz testes psicológicos e/ou orientação vocacional antes de ingressar na universidade.

Discordam	67,2 %
Concordam	23,5 %

(29) Os testes psicológicos e/ou orientação vocacional foram úteis para o meu processo de decisão (aplicável aos que utilizaram pelo menos um destes recursos).

Discordam	33,2 %
Concordam	66,8 %

(30) Já recorri a serviços especializados (pagos) para me assessorar na gestão da minha carreira (consultoria de carreira, coaching, testes psicológicos, aconselhamento de carreira ou similares).

Discordam	69,1 %
Concordam	14,7 %

(44) Considero o autoconhecimento fundamental para que eu possa administrar bem a minha carreira.

Discordam	2,5 %
Concordam	92,2 %

5.5 – Conhecimento do ambiente de carreira

Uma ampla maioria dos respondentes (65,2%) considerou que dispunha das informações necessárias à primeira escolha. A assertiva referente à importância do conhecimento do ambiente para a eficácia na gestão da carreira foi a única, em toda a pesquisa, para a qual não houve discordância. Nota-se que o percentual de concordância (97,5 %) foi mais alto neste caso do que no do autoconhecimento (92,2 %).

(27) Quando escolhi minha profissão, através do vestibular, dispunha das informações necessárias sobre a atividade profissional que teria após a graduação.

Discordam	26,5 %
Concordam	65,2 %

(45) Considero que o conhecimento do ambiente profissional (tendências do mercado de trabalho, novas tecnologias, atividades em outras organizações, novas oportunidades de atuação, etc.) é fundamental para que eu possa administrar bem a minha carreira

Discordam	0,0 %
Concordam	97,5 %

5.6 – Escolhas de carreira

Dos oito fatores que mais influenciaram a primeira escolha, quatro receberam 86 % do total de respostas. Esses quatro fatores são, caracteristicamente, os que mais dependem de autoconhecimento e de conhecimento do ambiente de carreiras. Numa segunda análise, observa-se ainda que os dois fatores considerados mais importantes sugerem a busca de sucesso psicológico antes das considerações financeiras e de mercado de trabalho.

(24) Selecione os fatores (até 3) que mais o influenciaram na escolha da sua profissão, por ocasião do vestibular:

Fatores	%	
Possibilidade de auto-realização através do trabalho	62,3	86%
Vocação	44,6	
Perspectivas de ganho financeiro	43,6	
Mercado de trabalho	38,7	
Influência familiar	14,2	14%
Status / valorização social	10,8	
Nenhum fator, simplesmente cumpri a obrigação de escolher algo	5,9	
Influência de amigos	5,4	

Quando os profissionais são apresentados a um conjunto de fatores e convidados a apontar os mais importantes no início da carreira e atualmente, observam-se alguns resultados que merecem destaque:

- A possibilidade de auto-realização através do trabalho é o fator preponderante nos dois momentos, sendo ainda mais importante no estágio atual da carreira (de 55,4 para 70,1%).
- O fator econômico também cresce em importância, passando de terceiro (44,6 %) para segundo lugar (53,9 %).
- A liberdade / autonomia apresenta um crescimento expressivo, passando de 16,2 % para 27,0 %. O mesmo ocorre em relação à compatibilidade com a vida pessoal, que passa de 8,8 % para 22,1 %, proporcionalmente o maior crescimento dentre os fatores analisados.

- Perde importância a estabilidade no emprego (de 26,0 para 15,2 %), provavelmente refletindo a percepção de que a empregabilidade seria a nova fonte de segurança para o profissional.

Estes resultados denotam o caráter mutável das necessidades e prioridades individuais ao longo da carreira & vida. Os estágios do desenvolvimento adulto, com suas variáveis internas (psicológicas e físicas) e externas (novos papéis e responsabilidades na família e na sociedade, entre outras), podem explicar as mudanças observadas.

(25) Fatores (até 3) que considerava mais importantes por ocasião do início da vida profissional (após a 1ª graduação):

Fatores	%
Possibilidade de auto-realização através do trabalho	55,4
Possibilidade de desenvolvimento de competências e habilidades	47,5
Ganhos financeiros	44,6
Compatibilidade com a vocação	27,0
Segurança / estabilidade no emprego	26,0
Poder / possibilidade de ascender na hierarquia	16,2
Liberdade / autonomia	16,2
Jornada compatível com as necessidades de tempo livre para família, lazer, etc.	8,8
Status / valorização social	8,3
Localização geográfica	3,4

(26) Fatores (até 3) que considera atualmente mais importantes para uma carreira profissional satisfatória:

Fatores	%
Possibilidade de auto-realização através do trabalho	70,1
Ganhos financeiros	53,9
Possibilidade de desenvolvimento de competências e habilidades	40,7
Liberdade / autonomia	27,0
Jornada compatível com as necessidades de tempo livre para família, lazer, etc.	22,1
Poder / possibilidade de ascender na hierarquia	16,7
Segurança / estabilidade no emprego	15,2
Compatibilidade com a vocação	13,2
Status / valorização social	5,9
Localização geográfica	2,5

A investigação da preferência por uma carreira corporativa, em oposição a uma autônoma, revela uma ligeira predominância da primeira (42,6 %). Esse resultado difere da tendência observada entre os egressos de MBAs nos EUA, conforme descrito no item 4.4. Esse profissional que prefere a carreira corporativa pode estar, por um lado, valorizando a estabilidade e segurança que algumas organizações ainda proporcionam, como também, por outro lado, pode estar encontrando condições de atingir seus objetivos pessoais de carreira mesmo dentro dos limites de uma corporação. Esta última suposição encontra suporte na percepção da maioria dos respondentes assalariados, que afirmam conseguir compatibilizar seus interesses pessoais com os objetivos organizacionais em seu emprego atual (59,2 % dos assalariados ou 45 % do total de respondentes). Estes resultados estão descritos no item 5.10.

(35) Prefiro uma carreira numa organização (como especialista ou gerente) a uma carreira autônoma (como profissional liberal, consultor, empresário, etc.).

Discordam	36,7 %
Concordam	42,6 %

Um número expressivo de profissionais (41,2 %) afirmou ter passado por pelo menos uma redefinição de carreira. Esse seria mais um indício de flexibilidade proteana, que difere em muito da concepção tradicional de carreiras estáveis da graduação à aposentadoria. Esses resultados são compatíveis com os das pesquisas americanas relatadas por Holoviak e Greenwood (2000) e comentadas no item 4.4.

Outro indício dessa flexibilidade é o percentual dos que gostariam de mudar substancialmente a natureza de sua carreira (32,8 %). Este número é coerente com o dos que se declararam insatisfeitos com a vida profissional (28,0 %), conforme apresentado no item 5.9. A expressiva concordância (84,8 %) com a subordinação dos objetivos de carreira aos objetivos de vida mais amplos sugere que a motivação para tais mudanças esteja na busca de auto-realização e de sucesso psicológico. Esses resultados são coerentes com os fatores prioritários apontados nas tabelas anteriores.

(10) *Quantas mudanças de carreira já realizou em sua atividade principal? (Obs.: Mudanças para atividades de natureza diferente, como de engenheiro para empresário, economista para psicólogo, etc.)*

Redefinições	%
Nenhuma	58,8
1	23,5
2	9,3
3	6,4
4	1,0
5 ou mais	1,0
Em branco	0,0
Total	100,0

(31) *Gostaria de mudar substancialmente a natureza da minha carreira profissional, passando a desempenhar atividades bem diferentes das atuais.*

Discordam	54,9 %
Concordam	32,8 %

(34) *Meus objetivos de carreira são condicionados pelos meus objetivos de vida mais amplos.*

Discordam	4,9 %
Concordam	84,8 %

5.7 – Planejamento e implementação

Os três itens seguintes tiveram o intuito de verificar o quanto se planeja carreira na prática. Os resultados podem ser expressos em três grupos:

- Os que têm um plano pessoal de carreira com metas e estratégias definidas, mesmo que não-escritas (53,0 %).
- Os que têm algumas noções a respeito do que desejam em suas carreiras, e se preparam para as oportunidades que surgirem (25,6 %).
- Os que não planejam nem têm idéia do que desejam no futuro em suas carreira (11,2%).

A afirmativa 43 aborda a questão do planejamento de forma ligeiramente diferente, e o seu resultado é coerente com os anteriores: apenas 13,8 % concordam que o planejamento de carreira não é necessário – um número similar aos 11,2 % que declararam não planejar sua vida profissional.

(32) Tenho um plano pessoal de carreira, escrito ou não, onde estão definidas as minhas metas de carreira (remuneração, tipo de atividade, carga horária de trabalho, nível hierárquico, etc.) e as minhas estratégias para atingi-las.

Discordam	33,4 %
Concordam	53,0 %

(33) (Para quem respondeu 1 ou 2 na anterior) Mesmo não tendo um plano, sei que tipos de atividades gostaria de desenvolver no futuro (por exemplo, atividades relacionadas ao ensino, pesquisa ou consultoria, sem pré-definição exata de qual ou quais delas), e estou me preparando para as oportunidades que surgirem.

Discordam	11,2 %
Concordam	76,7 %

(43) *Acho que minha carreira profissional vai se desenvolvendo naturalmente, sem a necessidade de planejamento pessoal (estabelecimento de metas e estratégias de carreira).*

Discordam	74,5 %
Concordam	13,8 %

Mais uma característica proteana pode ser notada no profissional pesquisado: a grande maioria (83,4 %) tem uma postura proativa e independente na busca de capacitação. O custeio da pós-graduação em andamento é um indício prático desta característica: apenas 24,4 % dos assalariados não a estão custeando com recursos próprios. Outros 23,1 % têm um desembolso parcial e 38,5 % arcam integralmente com o valor do curso. O principal motivo apontado para estar na pós-graduação (69,0 %) é a necessidade de adquirir, atualizar, ampliar e/ou aprofundar conhecimentos.

(55) *Eu invisto, de maneira independente e com capital próprio, no desenvolvimento da minha carreira (através de cursos, treinamento, leitura, participação em congressos, etc.) (só aplicável aos assalariados)*

Discordam	12,1 %
Concordam	83,4 %

(63) *Estou custeando minha pós-graduação com recursos próprios (só aplicável aos assalariados).*

Discordam totalmente	24,4 %
Concordam totalmente	38,5 %

(23) *Principal motivo que o levou a cursar essa pós-graduação:*

Motivos	%
Aquisição, atualização, ampliação e/ou aprofundamento de conhecimentos	69,0
Melhorar minha empregabilidade	16,2
Necessidades relativas ao meu trabalho atual	6,9
Investir em uma segunda carreira (p. ex, docência, consultoria, etc.)	4,9
Mudar de emprego ou de carreira	1,0
Outros	0,5
Em branco	1,5
Total	100,0

5.8 – Avaliação de carreira

Os resultados em relação à avaliação de carreira sugerem mais alguns traços proteanos nos profissionais analisados. A grande maioria dos respondentes (74,7 %) busca informações sobre o seu desempenho no trabalho para subsidiar suas ações de desenvolvimento, tem critérios próprios para avaliar o desenvolvimento de sua carreira (63,7 %) e utiliza as informações da auto e hetero-avaliação como subsídios para a eficácia da gestão de sua carreira (63,6 %). Os dados sugerem proatividade na busca e no uso dessas informações, como também a característica proteana de utilização de referenciais próprios para nortear a gestão da carreira.

(58) Eu busco informações sobre meu desempenho profissional de forma a subsidiar minhas ações de desenvolvimento de carreira (só aplicável aos assalariados)..

Discordam	12,7 %
Concordam	74,7 %

(59) Eu tenho critérios próprios (definidos por mim mesmo no meu planejamento de carreira) que utilizo para avaliar se a minha carreira está se desenvolvendo adequadamente (só aplicável aos assalariados).

Discordam	17,2 %
Concordam	63,7 %

(60) Eu utilizo as informações de avaliação da minha carreira, tanto as provenientes da organização quanto as geradas pela auto-avaliação, para melhoria (via redefinição da carreira, replanejamento ou manutenção das estratégias de desenvolvimento já adotadas) (só aplicável aos assalariados).

Discordam	16,9 %
Concordam	63,6 %

5.9 – Desenvolvimento de carreira

O primeiro fator investigado é a carga de trabalho experimentada pelo profissional, ficando caracterizado que a jornada semanal é, majoritariamente, mais extensa que o padrão de 40 horas. Apenas 26,5 % dos respondentes têm essa jornada de 40 horas. A grande maioria (64,7 %) trabalha mais de 42 horas semanais e um número expressivo (35,3 %) ultrapassa as 48 horas.

Adicionalmente a esses dados objetivos, os respondentes também expressaram como percebem, subjetivamente, a carga de trabalho a que se submetem. Um número considerável (45,8 %) se sente compelido, sutilmente ou de forma explícita, a trabalhar além da jornada normal, e um percentual semelhante (45,5 %) se sente sobrecarregado com as suas tarefas. Para um contingente um pouco menor (37,2 %), essa sobrecarga estaria prejudicando até mesmo suas chances de sucesso psicológico. Essas percepções são compatíveis com as jornadas de trabalho declaradas pelos profissionais pesquisados.

(12) Jornada de trabalho semanal (média) em atividades remuneradas (incluindo horas-extras):

Horas/semana	%
Zero	3,4
Até 22	0,5
22 a 38	3,9
38 a 42	26,5
42 a 48	29,4
48 a 55	24,0
55 a 70	10,3
Mais de 70	1,0
Em branco	1,0
Total	100,0

(64) Sinto-me compelido, sutilmente ou de forma explícita, a trabalhar além da jornada normal.

Discordam	41,3 %
Concordam	45,8 %

(65) Sinto-me sobrecarregado com as tarefas que desempenho em meu emprego principal.

Discordam	37,7 %
Concordam	45,5 %

(49) Acho que as atribuições profissionais e as questões práticas do cotidiano me absorvem tanto que não tenho tempo de pensar na vida em termos mais amplos, como por exemplo, se estou levando a vida que gostaria ou se vou me sentir frustrado mais tarde.

Discordam	46,1 %
Concordam	37,2 %

O número de mudanças de emprego fornece outro indício de características proteanas no profissional pesquisado. A maioria (59,0 %) já realizou pelo menos uma mudança ao longo de sua carreira. Este resultado sugere que o contrato proteano já seria uma realidade para muitas das empresas representadas nesta pesquisa, com a mobilidade profissional típica desse novo cenário.

A investigação das mudanças de emprego, e do tempo que se está no atual, possibilita a constatação de outras características conforme os dois subgrupos abaixo:

- 37,7 % dos respondentes têm mais de 10 anos no atual emprego, dentre os quais a maioria está em empresas públicas ou estatais. Esses seriam os profissionais provavelmente ainda regidos pelo contrato tradicional, o que se refletiria na maior duração do vínculo com a organização.
- 52,5 %, ou seja, a maioria, tem menos de 6 anos no atual emprego. Esses profissionais, provavelmente os mesmos já caracterizados como proteanos em outros momentos, têm uma trajetória composta por mini-estágios de carreira compatível com o modelo teórico de Hall (1996).

(18) *Quantas mudanças de emprego (na ocupação principal) já teve desde a primeira graduação? (só aplicável aos assalariados)*

Mudanças	%
Nenhuma	41,0
1	21,8
2	17,3
3	11,1
4	5,6
5	1,3
6	0,6
7 ou mais	1,3
Total	100,0

(19) *Há quantos anos está no atual emprego? (só aplicável aos assalariados)*

Anos	%
Menos de 1	8,7
1 a 3	30,2
3 a 6	13,6
6 a 10	9,8
10 a 15	19,1
15 a 25	15,5
Mais de 25	3,1
Total	100,0

A caracterização prática do sucesso psicológico em uma pesquisa desta modalidade é de difícil realização, principalmente pelo seu aspecto singular e subjetivo. No entanto, alguns fortes indícios podem ser observados nas prioridades atribuídas pelos respondentes a uma lista de aspectos que caracterizariam o sucesso profissional. A realização de um trabalho relevante e significativo obteve grande maioria (62,8 %), seguido pela liberdade e autonomia no trabalho (23,5 %). Estes dois aspectos, que representam 86,3 % do total, sugerem um comportamento profissional norteado por critérios próprios, com foco no sucesso psicológico.

(22) *Aspecto que melhor caracteriza o sucesso profissional para você:*

	%
Realizar um trabalho relevante, significativo	62,8
Ter liberdade / autonomia	23,5
Renda elevada	9,3
Ter um bom relacionamento no trabalho	3,4
Ter poder	0,5
Em branco	0,5
Total	100,0

Quando instados a priorizar o ganho financeiro ou a satisfação profissional no início da carreira, a maioria (66,6 %) se declara favorável à busca de uma atividade satisfatória. Questão semelhante aplicada em 1960 a alunos de MBA em Harvard apresentou resultados bastante diferentes, com ampla maioria (83 %) priorizando o aspecto econômico (Albion, 2000: 17). Ainda segundo a pesquisa americana, passados 20 anos, 99 % dos indivíduos mais bem sucedidos financeiramente daquela turma faziam parte dos que priorizaram a satisfação profissional no início de suas carreiras.

Deve-se notar que os resultados obtidos nesta pesquisa brasileira, com maioria priorizando a satisfação profissional, são coerentes com os fatores anteriormente priorizados no item 5.6 (questões 25 e 26).

(42) *Acho que, no início da carreira, é preferível escolher uma atividade profissional em que vou ganhar mais dinheiro, mesmo sem estar trabalhando no que gosto, do que escolher uma atividade que eu goste em detrimento do retorno financeiro. Em resumo, primeiro ganhar dinheiro, depois buscar satisfação profissional.*

Discordam	66,6 %
Concordam	23,5 %

A importância da questão econômica aparece de maneira mais expressiva quando se confrontam as variáveis tempo e dinheiro. Apenas 33,9 % optariam, numa situação hipotética, por ter mais tempo livre do que mais dinheiro. Um percentual ainda menor (21,1 %) aceitaria uma redução na renda mensal em troca de mais tempo livre. Estes resultados mostram que a maioria prioriza o aspecto econômico em detrimento do tempo

peçoal, incluídos muitos dos profissionais que se declararam sobrecarregados (45,5 % do total) e compelidos a trabalhar além da jornada normal (45,8 % do total).

Os dados referentes à priorização de mais dinheiro em lugar de mais tempo livre reproduzem, quase exatamente, os resultados de questão semelhante na pesquisa da Roper Starch Worldwide Institute, realizada em diversos países (Dinheiro, 2000). No caso do Brasil, apontou 59 % de prioridade ao dinheiro e 41 % ao tempo, contra 57,6 e 42,4 % da pesquisa relatada nesta dissertação quando não são computadas as respostas indiferentes (ver observação abaixo). No ranking de 30 países do Roper Institute, o Brasil é o nono na priorização do dinheiro.

(36) Se eu pudesse escolher, gostaria de ter mais tempo livre do que mais dinheiro em relação ao que tenho atualmente.

Discordam	46,1 %
Concordam	33,9 %

Observação: Percentuais recalculados para totalizar 100 %, desconsiderando as respostas indiferentes (opção 3 de resposta), de forma a ficarem comparáveis aos do Roper Institute.

Discordam	57,6 %
Concordam	42,4 %
Total	100,0 %

(48) Eu aceitaria uma redução na minha renda mensal em troca de mais tempo livre (via redução da jornada de trabalho).

Discordam	60,3 %
Concordam	21,1 %

Quando instados a comparar as formas de progressão de carreira em uma organização, 45,2 % dos respondentes tendem a considerá-las igualmente importantes. Essa percepção, característica do contrato proteano de carreira, está aparentemente se disseminando nas organizações brasileiras.

(66) Considero a progressão vertical (na hierarquia gerencial) mais importante que a progressão lateral (em diferentes funções de mesmo nível hierárquico) e a especialização em uma carreira técnica (só aplicável aos assalariados).

Discordam	45,2 %
Concordam	29,9 %

Um número expressivo de profissionais (63,2 %) já passou por pelo menos uma grande crise de carreira, provavelmente solucionada, para grande parte destes, através de uma mudança de emprego ou de atividade, ou ainda pela redefinição da carreira. O fato é que a maioria dos respondentes (59,3 %) se declara satisfeita com as atividades profissionais que está realizando atualmente. Esse resultado é bastante diferente do obtido por uma pesquisa americana na qual 90 % dos respondentes se declararam insatisfeitos com sua vida profissional (Tracy, 1995: 1).

(41) Já tive pelo menos uma grande crise de carreira (incerteza sobre as escolhas feitas, insatisfação com o trabalho, insatisfação com o desenvolvimento da carreira, insatisfação com o impacto da carreira na vida pessoal, etc.).

Discordam	24,5 %
Concordam	63,2 %

(37) As atividades profissionais que realizo atualmente me proporcionam satisfação pessoal (as atividades são satisfatórias e não prejudicam minha vida pessoal extra-trabalho).

Discordam	28,0 %
Concordam	59,3 %

5.10 – As organizações e a gestão de carreiras

Para os profissionais pesquisados, as organizações brasileiras não conseguem prover uma série de recursos e de regras necessárias à gestão da carreira proteana. Os respondentes apontam as seguintes deficiências em relação ao contrato proteano:

- Não há um plano de carreiras formal, adequado e utilizado na prática (67,3 %).
- Não são disponibilizados recursos para o planejamento da carreira (62,4 %).
- Não existe uma estrutura múltipla de carreiras (57,1 %).
- Não há um sistema de remuneração, reconhecimento e recompensa bem concebido e bem utilizado (65,2 %).
- Não se oferece, periodicamente, informações sobre o desempenho do profissional que possam subsidiá-lo na sua auto-avaliação de carreira (58,0 %).
- Não é oferecido um serviço de recolocação (*outplacement*) para os profissionais demitidos (72,0 %).
- Não há um sistema corporativo de informações de carreira (65,0 %).

A inexistência desses fatores tende a prejudicar a gestão da carreira proteana, por afetar principalmente as etapas de planejamento e avaliação. Por outro lado, os respondentes também apontam características favoráveis à gestão de suas carreiras:

- Oportunidades de mudar de cargo ou função, possibilitando encontrar uma atividade mais compatível (40,8 %).
- Investimento na carreira do empregado através de cursos, atribuições especiais, rodízio, etc. (63,3 %).
- Estímulo ao aprendizado contínuo pelo contato entre profissionais de diferentes especialidades e experiências (47,1 %).
- Oferecimento de atribuições e responsabilidades desafiadoras que contribuem para o desenvolvimento profissional (62,4 %).
- Favorecimento aos contatos e relacionamentos que contribuam para o desenvolvimento profissional (67,5 %).

É também apontada na pesquisa outra característica de grande relevância para o profissional em busca do sucesso psicológico. A maioria dos respondentes (59,2 %) afirma

ser possível, na empresa em que trabalham, compatibilizar seus objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.

(50) A organização em que trabalho tem um plano de carreiras formal, utilizado na prática, que considero adequado às minhas necessidades de crescimento profissional.

Discordam	67,3 %
Concordam	20,8 %

(51) A organização em que trabalho oferece aos seus empregados recursos para que possam planejar suas carreiras (treinamento específico em planejamento ou gestão de carreira, coaching interno ou externo, programas de mentoring, consultoria interna ou externa de gestão de carreira ou qualquer atividade formal semelhante).

Discordam	62,4 %
Concordam	28,0 %

(52) A organização oferece um plano de carreira em Y, ou seja, permite que profissionais alcancem progressão funcional, salarial e de status tanto através da carreira técnica (especialista) como pela gerencial (Obs.: Normalmente, na ausência da carreira em Y, um profissional com perfil técnico que deseje progressão ou que é reconhecido pela sua competência técnica termina por ser levado à carreira gerencial por falta de alternativa com vantagens semelhantes).

Discordam	57,1 %
Concordam	33,1 %

(53) A organização tem um sistema de remuneração, reconhecimento e recompensa bem concebido e bem utilizado.

Discordam	65,2 %
Concordam	23,4 %

(57) *A organização me fornece, periodicamente, informações sobre o meu desempenho profissional (através de avaliação formal de desempenho, feedback informal de superiores hierárquicos, etc.) de forma a subsidiar minha auto-avaliação de carreira.*

Discordam	58,0 %
Concordam	31,2 %

(71) *A organização oferece um serviço de recolocação (outplacement) para os profissionais que são demitidos.*

Discordam	72,0 %
Concordam	13,4 %

(72) *A organização possui um sistema corporativo de informações de carreira.*

Discordam	65,0 %
Concordam	16,6 %

(54) *Tenho oportunidades, na organização, de mudar de cargo ou função, possibilitando que eu encontre uma atividade mais compatível com meus interesses, habilidades e temperamento.*

Discordam	46,5 %
Concordam	40,8 %

(56) *A organização investe no desenvolvimento da minha carreira (através de cursos, treinamento, participação em congressos, tarefas especiais, rotação de cargos e funções, etc.).*

Discordam	26,6 %
Concordam	63,3 %

(67) *Na organização em que trabalho eu consigo compatibilizar os objetivos organizacionais aos meus objetivos pessoais.*

Discordam	26,1 %
Concordam	59,2 %

(68) *A organização em que trabalho estimula o aprendizado contínuo pelo contato entre profissionais de diferentes especialidades e experiências.*

Discordam	37,6 %
Concordam	47,1 %

(69) *A organização me oferece, de tempos em tempos, atribuições e responsabilidades desafiadoras que contribuem para meu desenvolvimento profissional.*

Discordam	21,0 %
Concordam	62,4 %

(70) *A organização me proporciona contatos e relacionamentos que favorecem meu desenvolvimento profissional.*

Discordam	18,5 %
Concordam	67,5 %

6. CONCLUSÃO

A Sociedade do Conhecimento, cenário onde se desenvolve o fenômeno estudado nesta dissertação, foi caracterizada teoricamente e analisada em seus aspectos interdependentes *trabalho* e *conhecimento*. Em seguida, os conceitos de carreira e gestão de carreira foram apresentados, ficando estabelecidas as diferenças entre as abordagens clássica e contemporânea. Nesse ponto, Proteu é utilizado como metáfora para a nova carreira, o novo contrato e o novo profissional.

O Modelo EPIA, construído nesta dissertação a partir da contribuição teórica de diversos autores, possibilitou a análise da gestão de carreiras sob variados ângulos e enfoque interdisciplinar. Algumas questões normalmente implícitas ou inconscientes, como determinados aspectos psicológicos, ideológicos e culturais, puderam ser trazidos à superfície para a análise e contextualização necessárias. Na apresentação das etapas do modelo, o cormorão aparece como o contraponto metafórico de Proteu para a gestão contemporânea de carreira. O “profissional cormorão” foi então caracterizado como aquele que, por falta de referenciais próprios na gestão de sua carreira, termina por se distanciar do objetivo maior do novo profissional: o sucesso psicológico.

Ao longo da abordagem teórica da gestão de carreira, alguns aspectos fundamentais do modelo foram recorrentes, em especial o conceito proteano, a perspectiva integrada de carreira & vida e o conceito de sucesso psicológico. O Modelo EPIA foi o condutor lógico de toda a narrativa, bem como a referência conceitual para a pesquisa realizada.

Vertente prática

Os resultados da pesquisa foram naturalmente extensos, considerando-se o elevado número de itens do questionário utilizado. Qualquer tentativa de síntese desses resultados implica, necessariamente, na omissão de uma série de informações em favor de um enfoque específico. Feita esta ressalva, é possível concluir o estudo com alguns comentários focando nos dois âmbitos de análise da gestão de carreiras: os indivíduos e as organizações.

A maioria dos profissionais pesquisados poderia ser considerada bem-sucedida, tanto pelos critérios tradicionais (como salário e progressão vertical) quanto pelos critérios

proteanos (como a satisfação pessoal e o equilíbrio carreira & vida). Apresenta, como traços majoritários, diversas características tipicamente proteanas, ao lado de uma percepção bastante clara do novo contrato psicológico. Suas percepções e prioridades também sugerem expectativas elevadas em relação à carreira.

Os seguintes indícios de comportamento proteano merecem destaque:

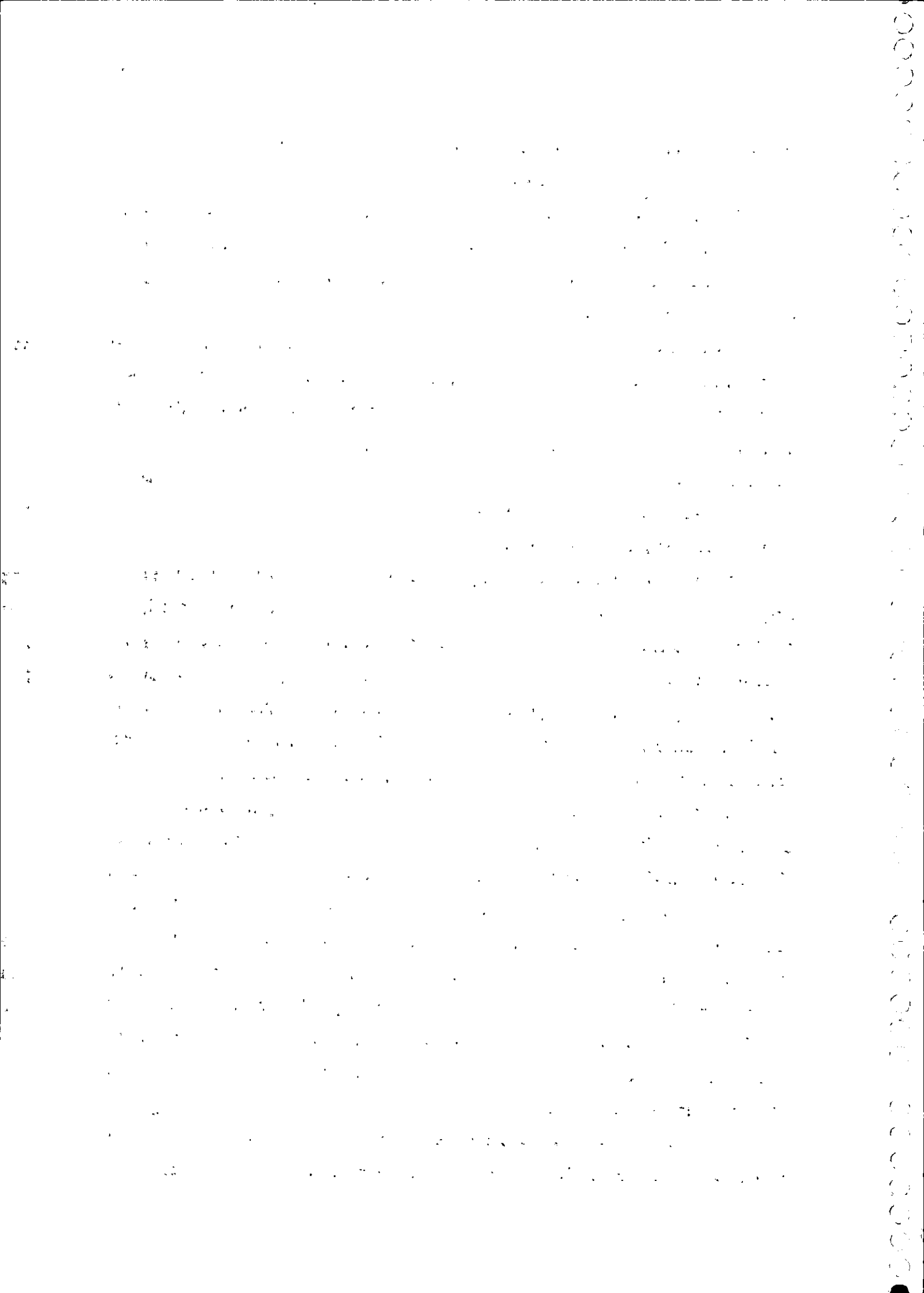
- Valorização do autoconhecimento.
- Percepção da importância do conhecimento do ambiente de carreiras.
- Escolhas de carreira baseadas em referenciais próprios.
- Significativo número de redefinições de carreira.
- Percepção da importância do planejamento de carreira.
- Proatividade no autodesenvolvimento.
- Proatividade na avaliação da carreira.
- Significativo número de mudanças de emprego.
- Significativo nível de satisfação com a carreira.

Esses indícios são sugestivos da característica proteana, não sendo possível afirmar, no entanto, que a maioria desses profissionais efetivamente tenham um comportamento proteano. Somente com a utilização de um método de pesquisa como o etnográfico seria possível a verificação e confirmação desse comportamento pela observação direta.

As organizações brasileiras, segundo a avaliação desses profissionais, também apresentam alguns indícios de adequação ao novo contrato. Contudo, ainda haveria muito trabalho a ser feito nas políticas e ações de Recursos Humanos relativos à gestão de carreiras, especialmente quanto às estruturas de carreira, à disponibilização de recursos e informações, e ao uso da avaliação de desempenho como parte integrante desse processo.

Vertente conceitual

Através do modelo EPIA foram apresentadas as diversas etapas que compõem conceitualmente a gestão de carreira. Caracterizou-se a importância de todas estas para a eficácia do processo na abordagem proteana. Contudo cabe ressaltar, especialmente neste momento de conclusão e síntese, um aspecto fundamental para a gestão de carreira: o



autoconhecimento. Este seria o aspecto crítico para a eficácia de todo o processo, e provavelmente o de mais complexa realização.

Conhecer a si mesmo não é uma tarefa que possa ser improvisada. Tampouco se trata de uma habilidade que possa ser desenvolvida rapidamente, a partir de um conjunto de técnicas e exercícios. E no entanto é o que viabiliza a escolha autêntica, indispensável à eficácia da gestão de carreira.

O homem contemporâneo encontra-se sujeito a uma série de influências sutis, como as racionalizações ideológicas e os condicionamentos culturais, que podem torná-lo instrumento de interesses alheios. Sem o conhecimento dos próprios referenciais, potencialidades e projeto existencial, a gestão de carreira pode se tornar um processo reativo de afastamento de experiências insatisfatórias, ao invés de proativo em busca de experiências de crescimento e auto-realização. Ou um esforço ineficaz de longo prazo, com foco em uma definição impessoal de sucesso.

As influências sutis no contexto organizacional se tornam, cada vez mais, uma parte integrante dos modelos contemporâneos de gestão de pessoas. Por exemplo, no conceito de gestão por cultura, os controles normativos são internalizados tornando cada empregado o fiscal de seu próprio desempenho. Essa abordagem certamente apresenta vantagens em relação ao antigo conceito de supervisão hierárquica e controle fiscalizatório. No que diz respeito ao empregado, seria uma forma mais "adulta" de administração do seu trabalho, pressupondo confiança na capacidade humana de autocontrole e de iniciativa.

O outro lado dessa questão pode ser observado em organizações *workaholic*, onde o trabalho a ser feito não encontra limites físicos nem temporais, e onde os interesses da vida pessoal e familiar são claramente colocados em segundo plano. Nessas organizações, a autonomia do empregado autocontrolado é caracteristicamente "cormorã". A cultura organizacional está de tal forma internalizada que a motivação para o trabalho, para o autodesenvolvimento e para o desempenho superior se faz presente de forma automática, levando o profissional, por exemplo, a se sentir culpado quando encerra sua jornada de trabalho e retorna ao lar no horário normal. O autoconhecimento surge, uma vez mais, como a condição essencial para se lidar com esses fatores sutis mas fortemente influenciadores nas decisões de carreira.

O profissional proteano, conforme descrito neste estudo, apresenta as mesmas características de automotivação, autocontrole e proatividade demonstradas pelo

profissional "cormorão". Com a diferença fundamental de que somente o proteano alcança a satisfação de seus objetivos de carreira & vida através delas.

Concluindo a dissertação, cabe ressaltar uma definição fundamental para toda a abordagem de gestão de carreira proposta: a de sucesso psicológico. Em sua singularidade, o sucesso psicológico é mais do que a felicidade pasteurizada e instrumental onipresente nos meios de comunicação. E é mais do que simplesmente saciar pseudo-necessidades criadas pela cultura do descartável. O verdadeiro sucesso é ser humano naquilo que o singulariza e o qualifica como um fim em si mesmo, como um projeto que reclama autoconcretização e como um microcosmo em busca de autotranscendência. Em última análise, o sucesso é simplesmente ser humano.

ANEXO 1 – O MITO DE PROTEU E A GESTÃO DE CARREIRA

“Curvar-se à soberania de Netuno magoava profundamente Proteu, um dos velhos do mar. Não lhe era fácil aceitar o jugo de um olímpico, depois de ter reinado tanto tempo sobre as águas, com seus pais – Oceano e Tétis –, outrora poderosos Titãs.

Mas Proteu é obrigado a reconhecer Netuno como senhor das águas. Sua tarefa, na nova ordem, consiste em pastorear os rebanhos de focas pertencentes ao soberano.

Todos os dias, o velho do mar sai com as focas para descansar na praia, à sombra de um rochedo. À sua volta, os animais deitam-se mansamente.

Essa é a hora que os mortais julgam oportuna para inquirir Proteu. Pois ele possui o dom da adivinhação, a capacidade de desvendar as disposições do poderoso Destino.

Proteu, entretanto, não gosta de revelar aos homens as coisas vindouras. Sempre que tentam aproximar-se dele, com a intenção de interrogá-lo, o velho foge, ou amedronta as pessoas, transformando-se em animais perigosos e feios.” (Mitológia, 1976: 329)

O mito de Proteu apresenta elementos que podem ser metaforicamente observados no profissional contemporâneo capaz de gerenciar a sua carreira com eficácia.

Proteu	Profissional proteano
Dom da adivinhação, habilidade de prever o futuro	Habilidade de planejar a carreira com base em uma visão de futuro compatível com seus objetivos de carreira & vida
Habilidade de mudar a forma física	Versatilidade, flexibilidade e adaptabilidade
Decisão de fugir dos mortais que o importunam	Decisão de mudar de emprego ou redefinir a carreira quando estes não o aproximam dos seus objetivos de carreira & vida
Transformação em animais perigosos para afastar os mortais inoportunos	Utilização de suas habilidades e competências para atingir seus objetivos de carreira & vida

A metáfora proteana ressalta alguns comportamentos e habilidades necessários ao alcance do sucesso psicológico no atual ambiente de carreiras, conforme descrito e analisado no Modelo EPIA.

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Rio de Janeiro, 14 de novembro de 2000.

Caro aluno,

Estamos desenvolvendo um projeto de pesquisa intitulado "Gestão de Carreiras na Sociedade do Conhecimento: uma análise de suas características no Brasil", no mestrado em Administração da EBAP/FGV. Tencionamos, com essa pesquisa, caracterizar como indivíduos e organizações estão administrando carreiras na atualidade, diante das diversas mudanças verificadas nas relações de trabalho, no cenário socioeconômico e no posicionamento do profissional nessa realidade em transformação.

Solicitamos alguns minutos da sua atenção para responder o questionário anexo, composto em sua quase totalidade de questões de múltipla escolha, de maneira a subsidiar com dados da sua realidade profissional essa pesquisa realizada com alunos da FGV em diversas unidades da federação.

Agradecemos antecipadamente a sua contribuição.

Atenciosamente,

Hélio Tadeu Martins dos Santos
Mestrando em Administração - EBAP/FGV

Parte I – Caracterização do profissional e de sua carreira

1. Curso de pós-graduação (em andamento na FGV): _____
2. Curso(s) de graduação: (se mais de um, colocá-los em ordem cronológica iniciando pelo mais antigo)

3. Idade: (a) Até 25 (b) 25-30 (c) 30-35 (d) 35-40 (e) 40-45 (f) 45-50 (g) 50-55 (h) mais de 55
4. Sexo: (a) Masculino (b) Feminino
5. Cidade de residência: _____ 6. Estado: _____
7. Tempo de carreira, após primeira graduação (em anos):
(a) Menos de 1 (b) 1 a 5 (c) 5 a 10 (d) 10 a 15 (e) 15 a 20 (f) 20 a 25 (g) 25 a 30 (h) mais de 30
8. Quantas graduações (cursos universitários plenos) possui?
(a) 1 (b) 2 (c) 3 (d) 4 ou mais
9. Atua em uma atividade diretamente relacionada à sua formação universitária?
(a) Sim (b) Em parte (c) Muito pouco (d) Não (e) Não estou trabalhando atualmente
10. Quantas mudanças de carreira já realizou em sua atividade principal? (Obs.: Mudanças para atividades de natureza diferente, como de engenheiro para empresário, economista para psicólogo, etc.)
(a) Nenhuma (b) 1 (c) 2 (d) 3 (e) 4 (f) 5 ou mais
11. Quantas atividades profissionais remuneradas desempenha atualmente?
(a) Nenhuma (b) 1 (c) 2 (d) 3 (e) 4 (f) 5 ou mais
12. Jornada de trabalho semanal (média) em atividades remuneradas (incluindo horas-extras):
(a) Zero (b) Até 22 (c) 22 a 38 (d) 38 a 42 (e) 42 a 48 (f) 48 a 55 (g) 55 a 70 (h) mais de 70 h/semana
13. Natureza do trabalho (selecionar apenas uma opção – sua ocupação principal):
(a) Assalariado (b) Profissional liberal / autônomo (c) Empresário (d) Estudante (e) Desempregado
14. Renda bruta mensal (R\$):
(a) Até 1000 (b) 1001 a 2000 (c) 2001 a 3500 (d) 3501 a 5000 (e) 5001 a 7000 (f) 7001 a 9000
(g) 9001 a 12000 (h) 12001 a 15000 (i) Acima de 15000

OS ITENS 15 AO 19 SÓ SE APLICAM AOS ASSALARIADOS E SE REFEREM À SUA OCUPAÇÃO PRINCIPAL

15. Nível hierárquico atual:
(a) Profissional / técnico (b) Supervisão (c) Chefia / Gerência intermediária
(d) Alta administração / superintendência, diretoria, presidência
16. Tipo de empresa:
(a) Pública (b) de capital misto (c) Familiar (d) Brasileira de capital privado (e) Multinacional
17. Porte da empresa, em número de empregados:
(a) 1 a 10 (b) 11 a 100 (c) 101 a 500 (d) 501 a 2000 (e) 2001 a 5000 (f) 5001 a 10000 (g) mais de 10000
18. Quantas mudanças de emprego (na ocupação principal) já teve desde a primeira graduação?
(a) Nenhuma (b) 1 (c) 2 (d) 3 (e) 4 (f) 5 (g) 6 (h) 7 ou mais
19. Há quantos anos está no atual emprego?
(a) Menos de 1 (b) 1 a 3 (c) 3 a 6 (d) 6 a 10 (e) 10 a 15 (f) 15 a 25 (g) Mais de 25

Parte II – Características de personalidade e percepções do profissional

Selecionar apenas 1 (uma) opção em cada um dos itens 20 a 23

20. Conceitualmente falando, o trabalho significa para você:

- (a) Fonte de satisfação (b) Obrigação econômica (c) Oportunidade de crescimento pessoal

21. Com relação à sua ocupação principal, seu trabalho atual significa para você:

- (a) Fonte de satisfação (b) Obrigação econômica (c) Oportunidade de crescimento pessoal

22. Aspecto que melhor caracteriza o sucesso profissional para você:

- (a) Renda elevada (b) Realizar um trabalho relevante, significativo (c) Ter poder
(d) Ter liberdade / autonomia (e) Ter um bom relacionamento no trabalho

23. Principal motivo que o levou a cursar essa pós-graduação:

- (a) Aquisição, atualização, ampliação e/ou aprofundamento de conhecimentos
(b) Necessidades relativas ao meu trabalho atual (c) Melhorar minha empregabilidade
(d) Mudar de emprego ou de carreira (e) Investir em uma segunda carreira (p. ex, docência, consultoria, etc.)
(f) Outro: _____

Selecionar no máximo 3 (três) opções em cada um dos itens 24 a 26

24. Selecione os fatores que mais o influenciaram na escolha da sua profissão, por ocasião do vestibular:

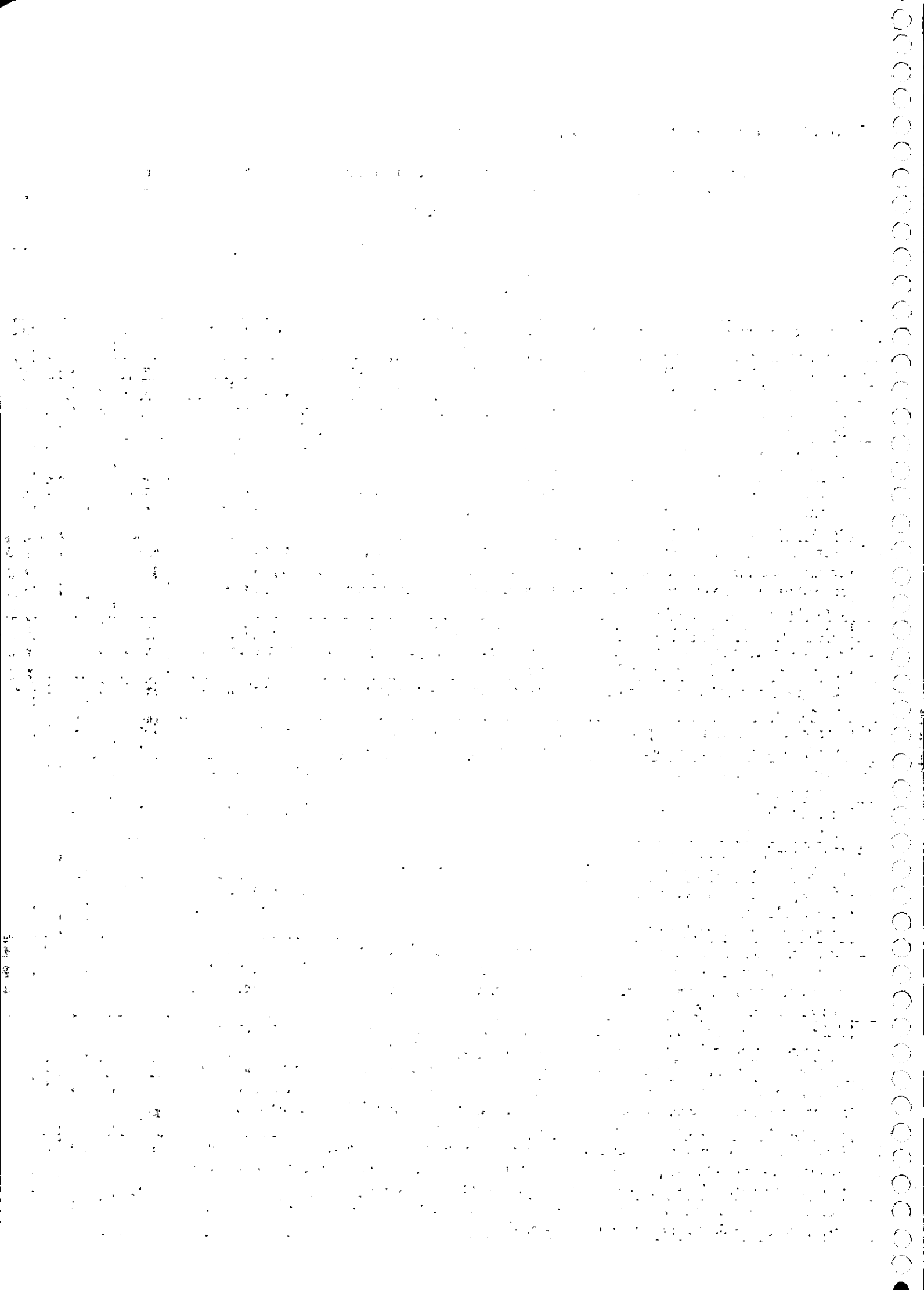
- (a) Vocação (b) Status / valorização social (c) Perspectivas de ganho financeiro (d) Mercado de trabalho
(e) Influência familiar (f) Possibilidade de auto-realização através do trabalho (g) Influência de amigos
(h) Nenhum fator, simplesmente cumpri a obrigação de escolher algo

25. Fatores que considerava mais importantes por ocasião do início da vida profissional (após a 1  graduação):

- (a) Ganhos financeiros (b) Segurança / estabilidade no emprego (c) Status / valorização social
(d) Poder / possibilidade de ascender na hierarquia (e) Compatibilidade com a vocação
(f) Possibilidade de auto-realização através do trabalho (g) Liberdade / autonomia
(h) Jornada compatível com as necessidades de tempo livre para família, lazer, etc.
(i) Possibilidade de desenvolvimento de competências e habilidades (j) Localização geográfica

26. Fatores que considera atualmente mais importantes para uma carreira profissional satisfatória:

- (a) Ganhos financeiros (b) Segurança / estabilidade no emprego (c) Status / valorização social
(d) Poder / possibilidade de ascender na hierarquia (e) Compatibilidade com a vocação
(f) Possibilidade de auto-realização através do trabalho (g) Liberdade / autonomia
(h) Jornada compatível com as necessidades de tempo livre para família, lazer, etc.
(i) Possibilidade de desenvolvimento de competências e habilidades (j) Localização geográfica

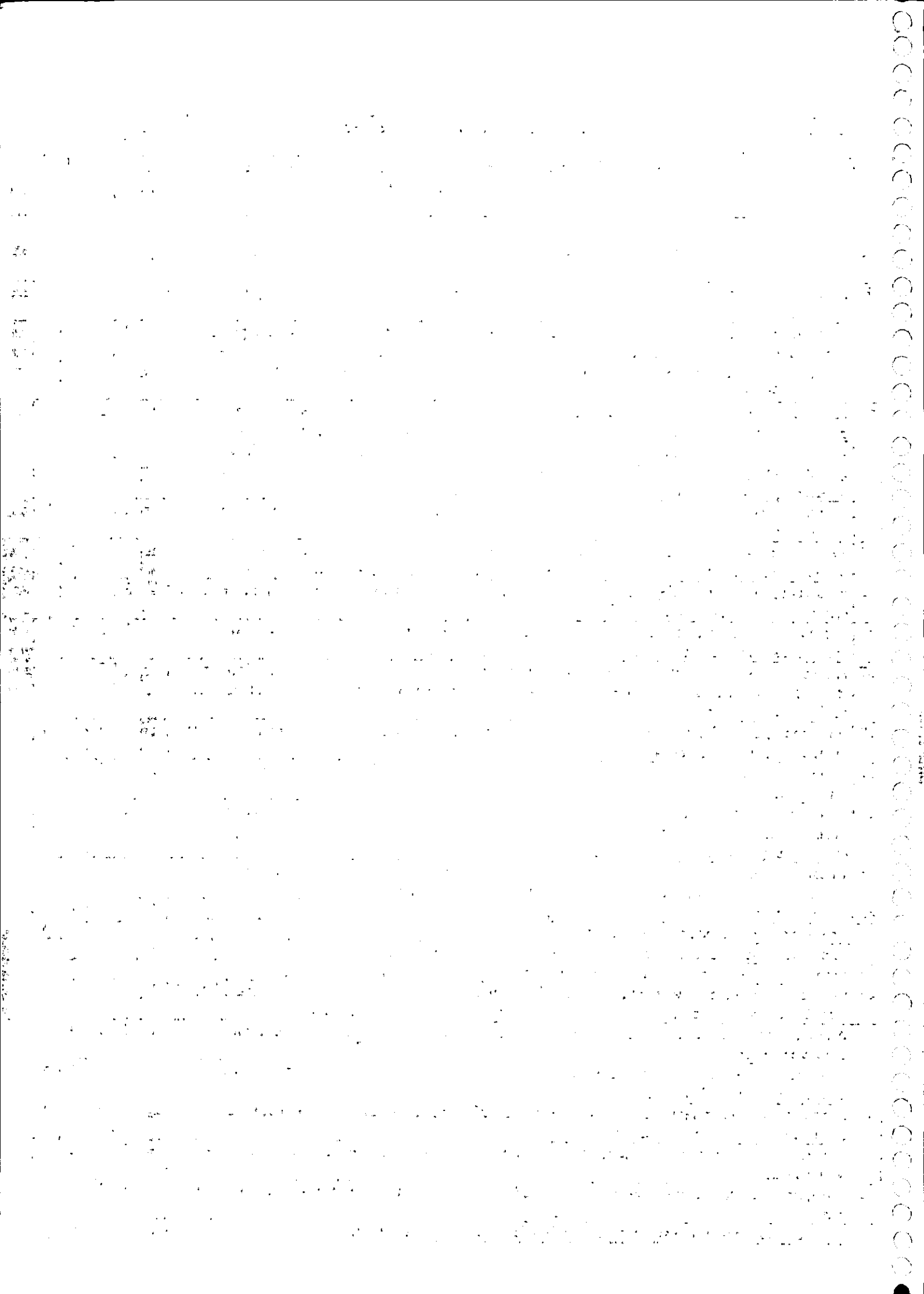


Parte III - Informações sobre a gestão da carreira

Essa parte do questionário tem como objetivo avaliar seu grau de concordância com as afirmativas propostas. Favor assinalar o número que melhor represente sua opinião, de acordo com os seguintes critérios:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Tendo a discordar
- 3- Não se aplica / Não sei / Não concordo nem discordo
- 4- Tendo a concordar
- 5- Concordo totalmente

27	Quando escolhi minha profissão, através do vestibular, dispunha das informações necessárias sobre a atividade profissional que teria após a graduação	1	2	3	4	5
28	Fiz testes psicológicos e/ou orientação vocacional antes de ingressar na universidade	1	2	3	4	5
29	Os testes psicológicos e/ou orientação vocacional foram úteis para o meu processo de decisão	1	2	3	4	5
30	Já recorri a serviços especializados (pagos) para me assessorar na gestão da minha carreira (consultoria de carreira, <i>coaching</i> , testes psicológicos, aconselhamento de carreira ou similares)	1	2	3	4	5
31	Gostaria de mudar substancialmente a natureza da minha carreira profissional, passando a desempenhar atividades bem diferentes das atuais	1	2	3	4	5
32	Tenho um plano pessoal de carreira, escrito ou não, onde estão definidas as minhas metas de carreira (remuneração, tipo de atividade, carga horária de trabalho, nível hierárquico, etc.) e as minhas estratégias para atingi-las	1	2	3	4	5
33	(Para quem respondeu 1 ou 2 na anterior) Mesmo não tendo um plano, sei que tipos de atividades gostaria de desenvolver no futuro (por exemplo, atividades relacionadas ao ensino, pesquisa ou consultoria, sem pré-definição exata de qual ou quais delas), e estou me preparando para as oportunidades que surgirem	1	2	3	4	5
34	Meus objetivos de carreira são condicionados pelos meus objetivos de vida mais amplos	1	2	3	4	5
35	Prefiro uma carreira numa organização (como especialista ou gerente) a uma carreira autônoma (como profissional liberal, consultor, empresário, etc.)	1	2	3	4	5
36	Se eu pudesse escolher, gostaria de ter mais tempo livre do que mais dinheiro em relação ao que tenho atualmente	1	2	3	4	5
37	As atividades profissionais que realizo atualmente me proporcionam satisfação pessoal (as atividades são satisfatórias e não prejudicam minha vida pessoal extra-trabalho)	1	2	3	4	5
38	Considero que atualmente a lealdade do profissional deve se direcionar à sua carreira, e não a uma organização	1	2	3	4	5
39	Prefiro trabalhar com horário flexível a ter horários pré-determinados para início e fim das atividades profissionais	1	2	3	4	5
40	Considero interessante que um assalariado possa desempenhar suas atividades à distância (em casa), utilizando recursos de informática, sem a necessidade de ir ao escritório diariamente	1	2	3	4	5
41	Já tive pelo menos uma grande crise de carreira (incerteza sobre as escolhas feitas, insatisfação com o trabalho, insatisfação com o desenvolvimento da carreira, insatisfação com o impacto da carreira na vida pessoal, etc.)	1	2	3	4	5
42	Acho que, no início da carreira, é preferível escolher uma atividade profissional em que vou ganhar mais dinheiro, mesmo sem estar trabalhando no que gosto, do que escolher uma atividade que eu goste em detrimento do retorno financeiro. Em resumo, primeiro ganhar dinheiro, depois buscar satisfação profissional	1	2	3	4	5
43	Acho que minha carreira profissional vai se desenvolvendo naturalmente, sem a necessidade de planejamento pessoal (estabelecimento de metas e estratégias de carreira)	1	2	3	4	5
44	Considero o autoconhecimento fundamental para que eu possa administrar bem a minha carreira	1	2	3	4	5
45	Considero que o conhecimento do ambiente profissional (tendências do mercado de trabalho, novas tecnologias, atividades em outras organizações, novas oportunidades de atuação, etc.) é fundamental para que eu possa administrar bem a minha carreira	1	2	3	4	5
46	Considero minha carreira como uma micro-empresa em que sou proativo na busca de clientes (empregadores ou clientes propriamente ditos de um serviço autônomo) e no desenvolvimento de produtos e de habilidades que me tornem interessante para o mercado	1	2	3	4	5
47	Considero-me suficientemente capacitado, flexível e adaptável para conseguir colocação fácil no mercado de trabalho (como autônomo ou assalariado)	1	2	3	4	5



48	Eu aceitaria uma redução na minha renda mensal em troca de mais tempo livre (via redução da jornada de trabalho)	1	2	3	4	5
49	Acho que as atribuições profissionais e as questões práticas do cotidiano me absorvem tanto que não tenho tempo de pensar na vida em termos mais amplos, como por exemplo, se estou levando a vida que gostaria ou se vou me sentir frustrado mais tarde	1	2	3	4	5

Os próximos itens só se aplicam aos assalariados e se referem à sua ocupação principal

50	A organização em que trabalho tem um plano de carreiras formal, utilizado na prática, que considero adequado às minhas necessidades de crescimento profissional	1	2	3	4	5
51	A organização em que trabalho oferece aos seus empregados recursos para que possam planejar suas carreiras (treinamento específico em planejamento ou gestão de carreira, <i>coaching</i> interno ou externo, programas de <i>mentoring</i> , consultoria interna ou externa de gestão de carreira ou qualquer atividade formal semelhante)	1	2	3	4	5
52	A organização oferece um plano de carreira em Y, ou seja, permite que profissionais alcancem progressão funcional, salarial e de status tanto através da carreira técnica (especialista) como pela gerencial (Obs.: Normalmente, na ausência da carreira em Y, um profissional com perfil técnico que deseje progressão ou que é reconhecido pela sua competência técnica termina por ser levado à carreira gerencial por falta de alternativa com vantagens semelhantes)	1	2	3	4	5
53	A organização tem um sistema de remuneração, reconhecimento e recompensa bem concebido e bem utilizado	1	2	3	4	5
54	Tenho oportunidades, na organização, de mudar de cargo ou função, possibilitando que eu encontre uma atividade mais compatível com meus interesses, habilidades e temperamento	1	2	3	4	5
55	Eu invisto, de maneira independente e com capital próprio, no desenvolvimento da minha carreira (através de cursos, treinamento, leitura, participação em congressos, etc.)	1	2	3	4	5
56	A organização investe no desenvolvimento da minha carreira (através de cursos, treinamento, participação em congressos, tarefas especiais, rotação de cargos e funções, etc.)	1	2	3	4	5
57	A organização me fornece, periodicamente, informações sobre o meu desempenho profissional (através de avaliação formal de desempenho, <i>feedback</i> informal de superiores hierárquicos, etc.) de forma a subsidiar minha auto-avaliação de carreira	1	2	3	4	5
58	Eu busco informações sobre meu desempenho profissional de forma a subsidiar minhas ações de desenvolvimento de carreira	1	2	3	4	5
59	Eu tenho critérios próprios (definidos por mim mesmo no meu planejamento de carreira) que utilizo para avaliar se a minha carreira está se desenvolvendo adequadamente	1	2	3	4	5
60	Eu utilizo as informações de avaliação da minha carreira, tanto as provenientes da organização quanto as geradas pela auto-avaliação, para melhoria (via redefinição da carreira, replanejamento ou manutenção das estratégias de desenvolvimento já adotadas)	1	2	3	4	5
61	Considero que a administração da minha carreira (direcionamento, planejamento, desenvolvimento e avaliação) é de responsabilidade da organização em que trabalho	1	2	3	4	5
62	Percebo que não tenho segurança no emprego, mesmo sendo competente	1	2	3	4	5
63	Estou custeando minha pós-graduação com recursos próprios	1	2	3	4	5
64	Sinto-me compelido, sutilmente ou forma explícita, a trabalhar além da jornada normal	1	2	3	4	5
65	Sinto-me sobrecarregado com as tarefas que desempenho em meu emprego principal	1	2	3	4	5
66	Considero a progressão vertical (na hierarquia gerencial) mais importante que a progressão lateral (em diferentes funções de mesmo nível hierárquico) e a especialização em uma carreira técnica	1	2	3	4	5
67	Na organização em que trabalho eu consigo compatibilizar os objetivos organizacionais aos meus objetivos pessoais	1	2	3	4	5
68	A organização em que trabalho estimula o aprendizado contínuo pelo contato entre profissionais de diferentes especialidades e experiências	1	2	3	4	5
69	A organização me oferece, de tempos em tempos, atribuições e responsabilidades desafiadoras que contribuem para meu desenvolvimento profissional	1	2	3	4	5
70	A organização me proporciona contatos e relacionamentos que favorecem meu desenvolvimento profissional	1	2	3	4	5
71	A organização oferece um serviço de recolocação (<i>outplacement</i>) para os profissionais que são demitidos	1	2	3	4	5
72	A organização possui um sistema corporativo de informações de carreira	1	2	3	4	5

8. BIBLIOGRAFIA

- ALBION, Mark S. *Making a life, making a living: reclaiming your purpose and passion in business and in life*. New York: Warner Books, 2000.
- AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING AND DEVELOPMENT. Implications of the increasing demand for career development. *Training & Development*. v. 52, n. 11, p. 62, Nov. 1998.
- BARBOSA, Livia. *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- BAUMAN, Zygmunt. *Globalização: as conseqüências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- BERNHOEFT, Renato. *Trabalhar e desfrutar: equilíbrio entre vida pessoal e profissional*. São Paulo: Nobel, 1991.
- BOLLES, Richard N. *What color is your parachute*. Berkeley: Ten Speed Press, 1998.
- BRIDGES, William. *Um mundo sem empregos*. São Paulo: Makron, 1995.
- _____. *Criando você & cia: aprenda a pensar como o executivo de sua própria carreira*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- BUENO, José H. *Autodesenvolvimento para a empregabilidade: sobrevivendo e prosperando numa sociedade sem empregos*. São Paulo: LTr, 1996.
- BUTTLE, Timothy; WALDROOP, James. Job sculpting: the art of retaining your best people. *Harvard Business Review*. v. 77, n. 5, p. 144-152, Sep/Oct. 1999.
- CAMPOS, Vicente F. *TQC: controle da qualidade total*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni-UFMG; Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1992.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CIULLA, Joanne B. *The working life: the promise and betrayal of modern work*. New York: Times Books, 2000.
- COVEY, Stephen. *Os sete hábitos das pessoas muito eficazes*. 19. ed. São Paulo: Best Seller, c1995.
- DA MATTA, Roberto. *A casa & a rua*. 5. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEDEKE, Adenekan et al. Letters to the editor. *Harvard Business Review*. v. 77, n. 5, p. 178-181, Sep/Oct. 1999.

DE MASI, Domenico. *A sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 1999a.

_____. *Desenvolvimento sem trabalho*. São Paulo: Esfera, 1999b.

_____. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília: UnB, 1999c.

DEVOE, Deborah. Could you use a coach. *InfoWorld*. v. 21, n. 21, p. 93-4, May, 1999.

DINHEIRO é mais valorizado que tempo livre. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 7 jun. 2000. Caderno Mundo, p. a-14.

DOUGLAS, Mary. *Como as instituições pensam*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.

DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999a.

_____. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999b.

_____. *Sociedade pós-capitalista*. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. Managing oneself. *Harvard Business Review*. v. 77, n. 2, p. 64-74, Mar/Apr. 1999c.

_____. Você está preparado? *Você S.A.* Ago. 2000, p. 48-51.

DUTRA, Joel S. *Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.

FARREN, Caela. *Carreira de sucesso: como administrar e garantir o emprego em tempos difíceis*. São Paulo: Futura, 2000.

FAST COMPANY. *How much is enough*. n. 26. Jul-Aug 1999, p.108-10.

FEIJOO, Ana M. L. C. *A escuta e a fala em psicoterapia: uma proposta fenomenológico-existencial*. São Paulo: Vetor, 2000a.

FEIJOO, Ana M. L. C. *Projeto de orientação vocacional*. Rio de Janeiro: 2000b. Trabalho inédito.

FIELD, Anne. A living or a life. *Fast Company*. n. 31, p. 256-264, Jan/Feb. 2000.

FRANKL, Viktor E. *Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração*. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.

- FRANKL, Viktor E. et al. *Dar sentido à vida: a logoterapia de Viktor Frankl*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1990.
- FROMM, Erich. *Análise do Homem*. 13 ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.
- GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- GREENHAUS, Jeffrey H. et al. *Career management*. 3. ed. Orlando: Harcourt, 1999.
- HALL, Douglas T. *The career is dead, long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- _____; MOSS, Jonathan E. The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational dynamics*. v. 26, n. 3, p. 22-36, Winter 1998.
- _____; OTAZO, Karen L.; HOLLENBECK, George P. Behind the doors: what really happens in executive coaching. *Organizational dynamics*. vol. 27, n. 3, p. 39-53, Winter 1999.
- HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários. In: VROOM, Victor H. et al. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HITCHIN, David; HITCHIN, Jill. Balancing professional performance and personal priorities. *Workforce*. vol. 78, n. 4, April 1999, p. 99-103.
- HOLOVIAK, Stephen; GREENWOOD, Donna W. Mid-career switching: who's doing it and the implications for businesses. *American business perspectives*. n. 220, p. 5-7, Mar/Apr. 2000.
- JAPIASSU, Hilton. *Interdisciplinaridade e patologia do saber*. Rio de Janeiro: Imago, 1976.
- _____, MARCONDES, Danilo. *Dicionário básico de filosofia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.
- KEGAN, Robert. *The evolving self*. Cambridge: Harvard, 1985.
- KORETZ, Gene. The new world of work: flexibility is the watchword. *Businessweek online*. Jan. 10, 1999.
- KOTTER, John P. *As novas regras*. São Paulo: Makron, 1996.
- LEITÃO, Dorodame M. *Administração estratégica: abordagem conceitual e atitudinal*. 2. ed. Rio de Janeiro: SENAI/DN; Petrobras, 1996.
- LYON, Douglas W.; KIRBY, Eric G. The career planning essay. *Journal of management education*. v. 24, n. 2, p. 276-287, Apr. 2000.

- MACEDO, Roberto. *Seu diploma sua prancha: como escolher a profissão e surfar no mercado de trabalho*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MASLOW, Abraham H. et al. *Motivation and personality*. 3. ed. New York: Harper & Row, 1987.
- McGREGOR, Douglas. *O lado humano da empresa*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- MEISTER, Jeanne C. *Educação corporativa*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MEZAN, Renato. O mal-estar, Freud e a modernidade. *Veja*. Ano 33, n. 52, 27 dez. 2000, p. 208-10.
- MITOLOGIA. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1976. v. 2.
- MORRIS, Tom. Sabedoria antiga. *Você S.A.* Ano 2, ago. 2000, p. 52-5.
- MOSES, Barbara. *The good news about careers*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- MOTTA, Paulo R. *Gestão contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente*. 10. ed. São Paulo: Record, 1999.
- NAKACHE, Patricia. Can you handle the truth about your career. *Fortune*. v. 136, n. 1, p. 208, jul. 1997.
- NAVARRO, Anna. Finding your dream job is more than chasing 'hot' careers. *St. Louis business journal*. v. 18, n. 22, p. 13a, Feb. 1998.
- NERI, Aguinaldo A. (org.). *Gestão de RH por competências e a Empregabilidade*. Campinas: Papirus, 1999.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NUNN, John. Career planning key to employee retention. *Journal of property management*. v. 65, n. 5, Sep/Oct. 2000, p. 20-1.
- OUCHI, William. *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. 10. ed. São Paulo: Nobel, 1986.
- PADUAN, Roberta. Fiquei rico.com.br. *Veja*. Ano 33, n. 8, 23 fev. 2000, p. 112-9.
- PRATES, Marco A. S.; BARROS, Betânia T. de. O estilo brasileiro de administrar. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P.(org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

REARDON, Robert C. et al. *Career development and planning: a comprehensive approach*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co., 1999.

ROCK, Andrea. Change your life. *Money*. v. 26, n. 12, p. 88-95, Dec. 97.

SALOPEK, Jennifer J. Survey says. *Training & Development*. v. 53, n. 9, p. 16, Sep. 1999.

SCHEIN, Edgar H. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading: Addison-Wesley, 1978.

_____. *Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. São Paulo: Nobel, 1996.

_____. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 9. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHEEHY, Gail. *Passagens: crises previsíveis da vida adulta*. 15. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

SOUZA, César. Reinvente sua carreira como um negócio. *Executive excellence*. n. 1, p. 22-3, Jan. 2000.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRACY, Diane. *Assuma este trabalho e cresça: o processo de definição e fortalecimento de sua carreira profissional*. São Paulo: Makron, 1995.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VROOM, Victor H. et al. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.