



A RELAÇÃO HOMEM-TRABALHO E O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA
NAS ORGANIZAÇÕES:

um estudo entre alunos formandos em Administração de Empresas na Grande São Paulo

Banca examinadora

Orientador Prof. Sigmar Malvezzi

Prof.....

Prof.....

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

BEATRIZ MARIA BRAGA LACOMBE

**A RELAÇÃO HOMEM-TRABALHO E O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA NAS
ORGANIZAÇÕES:**

um estudo entre alunos formandos em Administração de Empresas na Grande São Paulo



Dissertação apresentada ao Curso de
Pós-Graduação da FGV/EAESP
Área de Concentração: Organização,
Planejamento e Recursos Humanos
como requisito para obtenção do título
de mestre em Administração

Orientador: Prof. Sigmar Malvezzi

SÃO PAULO
2001

LACOMBE, Beatriz M.B. A relação homem-trabalho e o desenvolvimento da carreira nas organizações: um estudo entre alunos formandos em Administração de Empresas na Grande São Paulo. São Paulo: EAESP/FGV, 2001. 236p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organização, Planejamento e Recursos Humanos).

Resumo: O presente estudo consiste numa contribuição ao estudo da carreira sob o enfoque da relação Homem-Trabalho. A construção e gerenciamento da carreira profissional no contexto organizacional são discutidos como expressão do desenvolvimento da relação homem-trabalho, condição ontológica de indeterminância do Homem. O conceito de carreira, em sua forma tradicional e emergente, é revisito e criticado em sua capacidade de expressão desse desenvolvimento. A carreira revela o processo de determinância do ser humano. No presente momento histórico, o desenvolvimento da carreira e, portanto da relação homem-trabalho, ocorre sob a influência do capitalismo flexível, mudando o padrão tradicional de carreira.

Assim, o gerenciamento da carreira profissional nas organizações reflete não apenas as características do modo de produção e a relação que a organização pretende estabelecer com os seus colaboradores, mas também as condições nas quais o indivíduo vivencia a relação homem-trabalho através da construção de sua carreira. Sobre essa base teórica, os resultados de uma pesquisa empírica realizada com alunos formandos em Administração de Empresas de escolas da Grande São Paulo, para investigar a percepção que estes desenvolvem sobre suas carreiras futuras, são apresentados e discutidos. Essa percepção do atual mercado de trabalho para administradores é entendida como subsídio importante para avaliar como eles pretendem construir suas carreiras profissionais. Os resultados indicam a existência de uma percepção limitada e diferenciada por mediadores como tipos de escola e turno de estudo.

Palavras-Chaves: Relação homem-trabalho – Carreira – Padrão tradicional de carreira – Carreira sem fronteiras – Gestão – Artesanato – Capitalismo industrial – Capitalismo flexível

5
12.09 331.961
L1422
Dr.
2317/2001
r. a

Abstract

The present study aims at being a contribution to the issue of the professional career by subjecting it to the point of view of the Man-Work relationship. The construction and management of professional careers within the organizational context are discussed as expressions of the Man-Work relationship, which in its turn exposes the fulfillment of Man's ontological indeterminacy. Both the traditional and the emerging form of career are revised and compared in their capacity to fulfil workers ontological openness. In accordance with this, the unfolding of professional careers reveals Man's ontological process of fulfillment which, in the present day society, is developed under the conditions created by the flexible capitalism. The latter brings about a new pattern of career.

The management of the professional career in organizations not only reflects the way the process of production is designed but also the conditions under which the individual handles the Man-Work relationship to build his/her career. Within such theoretical grounds an empirical research on the perception of the emerging context for career development is carried out in a population of Business Administration senior students taken from the Great São Paulo. Its particular target was to gather the students' perception of the labor market conditions as an evidence of the way they conceive the development of their professional careers. The findings point out that the perceptions are limited and are mediated by both the school shift (day or evening) the student attends and the level of quality of the school itself.

Key-words: Man-Work relationship – Career – Traditional career pattern – Boundaryless career – Management – Craft system – Industrial capitalism – Flexible capitalism

Agradecimentos

Quando se termina uma dissertação é que se entende por quê, em geral, há tantos agradecimentos a serem feitos pois o que é, aparentemente um trabalho de uma pessoa só, não se completaria sem a colaboração de muitos.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, professor Sigmar, pela disposição, paciência e tolerância demonstradas ao longo desses anos, pelo incentivo e pela orientação segura e dedicada.

Agradeço aos professores das EAESP/FGV, cujas disciplinas muito contribuíram para a consecução desse trabalho e, em especial, ao Miguel Caldas, pelas inúmeras revisões de artigos e pela insistência em nos 'obrigar' a escrever, e ao Clóvis Bueno de Azevedo, pela atenção especial dada por ocasião do estágio docente.

À professora Maria José Tonelli, a quem devo um enorme aprendizado, agradeço a oportunidade de fazer pesquisa e escrever em parceria.

À diretoria da EAESP/FGV, em especial ao professor Abraham Laredo Sicsu, e ao Coordenador da Pós-Graduação, professor Rubens da Costa Santos, gostaria de parabenizar pela iniciativa de patrocinar, para os alunos, a participação em eventos científicos, o que muito enriquece a nossa formação como profissionais.

A todos os professores Coordenadores dos cursos de graduação das Escolas de Administração que permitiram e facilitaram a realização da pesquisa e, em especial, o professor Oduvaldo Cardoso; aos professores que disponibilizaram tempo de suas aulas para a aplicação do questionário, especialmente os professores William Eid, André Urdan, Lindolfo G. de Albuquerque e Ana Cristina Limongi; e a todos os mais de 400 alunos que responderam ao questionário, os meus sinceros agradecimentos.

Por fim, à minha família, Juca, Renata, Antonio e João, à minha mãe e irmãs, gostaria de agradecer a paciência e a compreensão com o 'stress' (não é, João?).

Sumário

| | |
|---|-----|
| Introdução..... | 10 |
| Capítulo 1 – A dimensão subjetiva da carreira..... | 17 |
| 1.1. O Homem e o trabalho..... | 17 |
| 1.2. A natureza da relação Homem-Trabalho..... | 20 |
| 1.2.1. O trabalho e a relação do Homem consigo mesmo..... | 21 |
| 1.2.2. O trabalho e a relação do Homem com o ambiente..... | 25 |
| 1.3. O trabalho e a “carreira” do artesão..... | 29 |
| 1.4. Modelos teóricos para o desenvolvimento da carreira..... | 34 |
| 1.4.1. O modelo sócio-cognitivo de Lent, Brown e Hackett (1994)..... | 35 |
| 1.4.2. O modelo de sequencial de Schein (1993)..... | 43 |
| Capítulo 2 – A dimensão objetiva da carreira no contexto organizacional..... | 48 |
| 2.1. A gestão de carreiras até 1980..... | 49 |
| 2.1.1. As carreiras na organização até 1960..... | 49 |
| 2.1.2. O surgimento da administração das carreiras..... | 60 |
| 2.2. A carreira organizacional após a década de 80..... | 74 |
| Capítulo 3 – A carreira organizacional como expressão da relação homem-trabalho..... | 91 |
| 3.1. A relação homem-trabalho e a carreira interna no modo de produção taylorista/fordista..... | 92 |
| 3.2. A relação homem-trabalho e a carreira no modo de produção flexível..... | 104 |
| Capítulo 4 - A pesquisa..... | 120 |
| 4.1. Justificativa da pesquisa..... | 121 |
| 4.1.1. O papel e a carreira do administrador de empresas..... | 121 |
| 4.1.2. As carreiras no contexto organizacional brasileiro..... | 124 |
| 4.2. Objetivo da pesquisa..... | 129 |
| 4.3. A metodologia da pesquisa..... | 131 |

| | |
|--|-----|
| 4.3.1 A delimitação da amostra..... | 131 |
| 4.3.2. A coleta de dados..... | 132 |
| 4.3.3. A tabulação e preparação dos dados..... | 139 |
| 4.4. Apresentação e análise dos resultados..... | 142 |
| 4.5. Discussão dos resultados..... | 205 |
| 4.6. Críticas à pesquisa e sugestões para pesquisas futuras..... | 213 |
| 5. Considerações finais..... | 215 |
| 5.1. A relação Homem-trabalho e a carreira..... | 216 |
| 5.2. O administrador e a carreira..... | 221 |
| 5.3. Os resultados da pesquisa e a questão da carreira nas organizações..... | 222 |
| 6. Referências bibliográficas..... | 227 |

Lista de figuras e tabelas

| | | |
|----------------|--|-----|
| Figura 1.1 | Modelo de Lent et al., 1994 | 35 |
| Figura 2.1 | Planejamento de recursos humanos..... | 67 |
| Figura 2.2 | Plano de promoções para escriturário-datilógrafo..... | 70 |
| Quadro 2.1 | Atividades relacionadas ao desenvolvimento das carreiras – 1979..... | 72 |
| Quadro 2.2 | Treinamento e carreira em função da estratégia da organização..... | 83 |
| Quadro 2.3 | Atividades relacionadas ao desenvolvimento das carreiras – 1995..... | 84 |
| Figura 2.4 | A carreira organizacional em espiral..... | 86 |
| Quadro 2.4 | Características da carreira organizacional: décadas de 50 e 90..... | 88 |
| Quadro 3.1 | Mudanças no trabalho e nas carreiras organizacionais..... | 105 |
| Quadro 4.3.3.1 | Subconjuntos formados a partir dos critérios de partição da amostra..... | 140 |
| Quadro 4.4.1 | Experiência dos sujeitos em relação ao mercado de trabalho - C1..... | 142 |
| Quadro 4.4.2 | Experiência dos sujeitos em relação ao mercado de trabalho - C2..... | 143 |
| Quadro 4.4.3 | Percepção do mercado de trabalho – C1..... | 146 |
| Quadro 4.4.4 | Percepção do mercado de trabalho – C2..... | 146 |
| Quadro 4.4.5 | Qualificação do mercado de trabalho – C2..... | 147 |
| Quadro 4.4.6 | Fontes de informação sobre o mercado de trabalho – C1..... | 149 |
| Quadro 4.4.7 | Fontes de informação sobre o mercado de trabalho – C2..... | 149 |
| Quadro 4.4.8 | Onde procuram trabalho – C1..... | 153 |
| Quadro 4.4.9 | Onde procuram trabalho – C2..... | 153 |
| Quadro 4.4.10 | Tipos de trabalhos disponíveis – C1..... | 155 |
| Quadro 4.4.11 | Tipos de trabalhos disponíveis – C2..... | 156 |
| Quadro 4.4.12 | Áreas indicadas pelos sujeitos onde há trabalho disponível – C1..... | 157 |
| Quadro 4.4.13 | Áreas indicadas pelos sujeitos onde há trabalho disponível – C2..... | 157 |

| | | |
|---------------|--|-----|
| Quadro 4.4.14 | Qualidades para entrada no mercado de trabalho – C1..... | 161 |
| Quadro 4.4.15 | Qualidades para entrada no mercado de trabalho – C2..... | 162 |
| Quadro 4.4.16 | Qualidades para se manter no mercado de trabalho – C1..... | 166 |
| Quadro 4.4.17 | Qualidades para se manter no mercado de trabalho – C2..... | 167 |
| Quadro 4.4.18 | Percepção da auto-confiança para enfrentar o mercado de trabalho – C1..... | 169 |
| Quadro 4.4.19 | Percepção da auto-confiança para enfrentar o mercado de trabalho – C2..... | 169 |
| Quadro 4.4.20 | Atributos para maior capacitação para o mercado de trabalho-C1..... | 171 |
| Quadro 4.4.21 | Atributos para maior capacitação para o mercado de trabalho – C2..... | 172 |
| Quadro 4.4.22 | Definição de carreira – C1..... | 174 |
| Quadro 4.4.23 | Definição de carreira – C2..... | 175 |
| Quadro 4.4.24 | Auto-confiança em relação ao desenvolvimento da carreira – C1..... | 179 |
| Quadro 4.4.25 | Auto-confiança em relação ao desenvolvimento da carreira – C2..... | 179 |
| Quadro 4.4.26 | Obstáculos para conseguir o que deseja da carreira – C1..... | 181 |
| Quadro 4.4.27 | Obstáculos para conseguir o que deseja da carreira – C2..... | 182 |
| Quadro 4.4.28 | Resultados esperados do trabalho – C1..... | 186 |
| Quadro 4.4.29 | Resultados esperados do trabalho – C2..... | 187 |
| Quadro 4.4.30 | Definição de sucesso profissional – C1..... | 191 |
| Quadro 4.4.31 | Definição de sucesso profissional – C2..... | 192 |
| Quadro 4.4.32 | Objetivos para anos seguintes – C1..... | 196 |
| Quadro 4.4.33 | Objetivos para anos seguintes – C2..... | 197 |
| Quadro 4.4.34 | Planos para atingir objetivos – C1..... | 200 |
| Quadro 4.4.35 | Planos para atingir objetivos – C2..... | 200 |
| Quadro 4.4.36 | Razões para escolher administração – C1..... | 203 |
| Quadro 4.4.37 | Razões para escolher administração – C2..... | 203 |

Introdução

Introdução

Esse trabalho pretende explorar a carreira profissional desenvolvida nas organizações, que surge como tema de destaque no contexto das contínuas e aceleradas mutações que marcam o mundo dos negócios (Bastos, 2000). A revisão da literatura mostra que o estudo da carreira organizacional ganhou força na década de 70 (Boerlijst, 1984). Antes disso, os trabalhos sobre a carreira seguiram duas linhas distintas: na primeira, o foco estava nas escolhas de carreira feitas pelo indivíduo, principalmente durante a fase da adolescência; a segunda, a carreira nas organizações, limitava-se quase que somente à aplicação de testes e questionários no tratamento de questões pontuais da carreira de alguns casos especiais de empregados, mas sem a preocupação com o desenvolvimento ou o crescimento das pessoas envolvidas. A partir dos anos 70, em decorrência das profundas transformações por que vêm passando as organizações, a carreira ganha amplitude, políticas começam a ser estruturadas e novas práticas são adotadas como a análise de potencial, o aconselhamento individual, o *coaching* e os planos de desenvolvimento individual, entre outras, que visavam preparar as pessoas para o melhor desempenho exigido pelo aumento da complexidade do ambiente e pelo acirramento da competição.

Para Hughes (1957, p. 96-7), a carreira “...consiste, objetivamente, de uma série de posições e ocupações claramente definidas...subjetivamente, uma carreira é a perspectiva em movimento pela qual a pessoa vê sua vida como um todo e interpreta os significados dos vários atributos, ações e eventos que acontecem...”. A definição confere à carreira uma natureza dual e contém alguns elementos que merecem ser ressaltados. O primeiro, é a idéia de que a carreira sintetiza a objetividade (posições e ocupações definidas e observáveis) e a subjetividade (como o indivíduo percebe a evolução da própria vida). A definição também associa a carreira a movimento, à mudança, onde o indivíduo age de acordo com a própria determinação pois, não apenas muda posições, mas observa e avalia as mudanças. Por fim, a definição do autor mostra a carreira como uma ligação entre os indivíduos e as estruturas sociais, na medida em que revela as relações de poder e as normas estabelecidas em um determinado espaço institucional, que pode ser a organização, as profissões liberais, os grupos ocupacionais e assim por diante (Fournier, 1997). A definição de Hughes deixa claro

que há uma dimensão externa da carreira do indivíduo - um movimento observável por ele e por outros - e o coloca como sujeito consciente da ação, posto que observa e interpreta os acontecimentos.

A carreira dentro das organizações e sua administração têm sido tratadas na literatura e na prática como parte das atividades ou funções da área de Recursos Humanos e no passado, “...a grande maioria das pessoas via, pelo menos em termos convencionais, a carreira como uma escada” (Evans, 1996). Todavia, em busca de competitividade, as organizações vêm reformulando muitos dos princípios orientadores da gestão de pessoas, mudando as relações entre as pessoas e a organização, entre as pessoas e o seu trabalho e, conseqüentemente, o desenvolvimento das carreiras organizacionais. Em relação à visão que se tem das pessoas que nelas trabalham, ou seja, em relação ao tipo de contrato a ser estabelecido com os empregados (Devana, Fombrun e Tichy, 1984), passa-se de uma gestão focada em custos e questões operacionais, em que as pessoas eram consideradas como fatores de custo, para uma gestão focada na estratégia ou na missão da organização, onde pessoas são também consideradas como recursos estratégicos e fonte de vantagem competitiva (Fisher, 1998). Malvezzi (1995) ressalta que o paradigma emergente de gestão se caracteriza pelo controle dos resultados e não mais dos processos, como acontecia no paradigma taylorista/fordista, o que implica uma mudança na relação entre o indivíduo e o seu trabalho e a busca da substituição dos trabalhadores obedientes e reativos por trabalhadores com qualidades como criatividade, flexibilidade, iniciativa, autonomia, capacidade de antecipar e solucionar problemas, entre outras (Quinn, 1992).

Os processos de trabalho são repensados e redefinidos, fazendo emergir configurações de estruturas organizacionais que não possibilitam a movimentação ascendente e continuada existente no modelo taylorista/fordista de gestão. A dimensão objetiva da carreira organizacional – as posições que podem ser ocupadas pelas pessoas – é reformulada para se adequar a organizações mais fluidas, inovadoras, capazes de responder rapidamente às mudanças no ambiente. As conseqüências destas mudanças nas organizações têm sido objeto de inúmeros trabalhos: há relatos dos *downsizings* realizados desde a década de 80, que ocasionaram a eliminação de milhões de empregos (Rifkin, 1995 ; Bridges, 1995 ; entre

outros); há também estudos sobre os impactos causados nas pessoas por estas reduções (Caldas, 2000 ; Appelbaum e Santiago, 1997). Os resultados apontados pelos autores incluem a falta de motivação, medo e insatisfação entre aqueles que continuaram empregados e se intensificam entre os desempregados. Além disso, o fenômeno denominado de platô, onde as pessoas se percebem ‘estacionadas’ em suas carreiras, também contribui para o agravamento da situação (Ball, 1997).

As transformações operacionalizadas nas organizações vêm ressaltar a importância da atuação do indivíduo, que se torna responsável pelo planejamento e execução da tarefa e pela própria movimentação entre as posições disponíveis, o que ressalta a necessidade de desenvolver habilidades como o aprendizado contínuo, a capacidade de visualizar situações futuras, a criatividade e a flexibilidade, entre outras habilidades, tornando-se um estrategista da própria carreira (Appelbaum e Santiago, 1997). Dessa maneira, os significados atribuídos à tarefa e ao trabalho assumem papel central tanto para a organização - na medida em que determinam o grau de envolvimento para a obtenção de resultados - como para o indivíduo - na medida em que são os balizadores do desenvolvimento da carreira. Essa nova dinâmica dá origem a um modelo de carreira denominado de sem fronteiras (*boundaryless*) por Defillipi e Arthur (1994), onde a carreira (a) deixa de ser circunscrita às fronteiras de uma organização e (b) passa a integrar todas as esferas da vida do indivíduo, como trabalho, família, lazer e convívio social. De acordo com os autores, o desenvolvimento da carreira sem fronteiras está estreitamente ligado ao auto-conhecimento, à auto-confiança e à auto-direção, elementos que remetem ao desenvolvimento da dimensão subjetiva da carreira, à reflexividade e à auto-regulação do indivíduo.

As regras para a movimentação da dimensão objetiva e as demandas colocadas para o desenvolvimento da dimensão subjetiva da carreira nas organizações determinam uma condição para a organização de hoje, que é descrita por Morhman e Lawler III (1997) e Pagès (1987), entre outros, como um dilema, pois: por um lado, a necessidade de flexibilidade e adaptação a mudanças impõe a construção de carreiras sem fronteiras, caracterizadas pela autonomia dos indivíduos em relação ao vínculo de emprego; por outro

lado, a organização depende dos trabalhadores, que são os detentores do capital intelectual e do conhecimento, e promotores da competitividade. Como, então, estimular pessoas para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades se o futuro não lhes sinaliza resultados positivos associados a esse desenvolvimento? Como esperar que as pessoas mudem a postura de espectador (especialmente no caso do Brasil) a que foram acostumadas, adotada e legitimada por normas e procedimentos que inibem a iniciativa, e se tornem pessoas criativas, inovadoras e motivadas? A busca de respostas a essas questões evidencia a importância da gestão das carreiras como fator de competitividade e sobrevivência das organizações.

Sendo assim, a resolução dos problemas associados à gestão das organizações no contexto do capitalismo flexível demanda estender os esforços de pesquisa à percepção e às expectativas das pessoas em relação às suas vidas profissionais, suas carreiras. Como as pessoas estarão interpretando essas mudanças no trabalho e no emprego, divulgadas pela literatura acadêmica e de auto-ajuda, e o que pretendem fazer em relação às suas carreiras? Como estarão se preparando para o mercado de trabalho em constante transformação? Que tipos de contratos e trocas estão dispostas a estabelecer para as suas vidas profissionais?

Esse trabalho visa buscar subsídios para que, a partir da articulação da dimensão interna e externa das carreiras, algumas destas questões possam ser melhor pensadas na gestão das organizações brasileiras. Para tanto, foi realizada uma pesquisa junto a graduandos em administração de empresas da grande São Paulo, que procurou levantar as percepções desses alunos sobre os conceitos de carreira e mercado de trabalho, bem como as expectativas, crenças e valores em relação às suas vidas profissionais. Os dados foram colhidos durante o segundo semestre de 1999, em oito Escolas. Os alunos de administração de empresas foram escolhidos porque, como futuros gestores, o desempenho da sua atividade profissional no contexto do paradigma flexível pressupõe o entendimento (a) da natureza da relação entre organização e empregado a ser buscada (e que será seu trabalho administrar) e (b) do papel a ser desempenhado pelo gerenciamento das carreiras (inclusive a própria) na gestão das organizações, ou seja, no seu trabalho.

A revisão da literatura feita para que a pesquisa pudesse ser desenvolvida encontra-se nos capítulos de 1 a 3, após esta introdução. O primeiro capítulo tem como preocupação central a identificação dos elementos - percepções, crenças, valores e expectativas - que compõem a dimensão subjetiva, bem como os processos que interagem no desenvolvimento da carreira. O segundo capítulo explora a dimensão externa da carreira organizacional. Para tanto, faz uma breve revisão da literatura sobre a evolução da administração de Recursos Humanos e da administração das carreiras nas organizações. O terceiro capítulo analisa como as interações entre as duas dimensões podem influenciar as carreiras dos indivíduos desenvolvidas em organizações. No quarto capítulo a pesquisa de campo é apresentada: a metodologia de pesquisa, um breve relato da trajetória da coleta de dados, os dados levantados e uma análise dos resultados em função da discussão teórica apresentada nos demais capítulos. Finalmente, o capítulo cinco faz uma retomada dos pontos principais encontrados na revisão teórica e discute a contribuição que os resultados da pesquisa empírica pode trazer à questão da carreira organizacional.

Capítulo 1 – A dimensão subjetiva da carreira

Capítulo 1 – A dimensão subjetiva da carreira

Este capítulo tem por objetivo explorar a dimensão subjetiva da carreira que, conforme mencionado anteriormente, constitui-se elemento central na gestão das organizações no contexto do paradigma flexível. Essa dimensão é revelada dentro da análise da relação Homem-Trabalho, que emerge da condição ontológica do Homem e, sendo assim, a exploração aqui desenvolvida parte do estudo da relação Homem-Trabalho. Em seguida, o trabalho e a “carreira” do artesão são descritos de maneira a ilustrar a interação dos elementos da relação Homem-Trabalho na construção da carreira pelo indivíduo. A última seção do capítulo apresenta dois modelos: o de Lent, Brown e Hackett (1994), que trata dos processos de formação e de escolha da carreira profissional pelo indivíduo; e o de Schein (1993), que se preocupa com os processos de carreira do indivíduo face à organização, ou seja, a carreira desenvolvida no contexto organizacional. Para que possam ser utilizados como referência para a pesquisa de campo prevista neste trabalho, esses dois modelos também são analisados à luz dos elementos da relação Homem-Trabalho.

1.1 O Homem e o trabalho

Anthony (1984) faz um resgate das idéias sobre o trabalho ao longo da história, procurando identificar os valores que alicerçam os pressupostos para a sua relevância, na tentativa de descobrir as ideologias sobre o trabalho que, ao longo do tempo, transformaram-no em algo tão geral e comum para as pessoas. O autor conta que há mil anos, o trabalho era uma atividade tediosa, subordinada ao uso, à beleza e à felicidade. Para um ateniense, o trabalho não era um fim em si mesmo e os deveres de um cidadão, o exercício da política, eram incompatíveis com um emprego fixo e a falta de liberdade que este impõe. Durante a Idade Média, o trabalho adquire outra feição: os servos trabalhavam em troca da proteção do senhor feudal. Eram tempos violentos, os roubos e saques às propriedades eram frequentes e não existiam governos centrais suficientemente fortes, que garantissem a segurança das pessoas. O trabalho resumia-se a um ou dois dias de serviços prestados nas terras do senhor feudal, mas os servos também pagavam inúmeros impostos e taxas, que eram recolhidos e

fiscalizados por intermediários. Com o tempo, administrar essa forma de prestação de serviços foi se tornando muito dispendioso e foi, pouco a pouco, substituída pelo trabalho pago com salários. O trabalho, entretanto, não era um assunto especial; era feito por necessidade, porque era ordenado pelo ciclo natural e por Deus. Dobb (1977) relata as dificuldades enfrentadas pelos camponeses, obrigados a trabalhar quase à exaustão para o senhor feudal, que demandava sempre mais produção, para aumentar a sua renda e manter o seu estilo de vida. O autor comenta que alguns poucos conseguiam juntar capital suficiente para adquirir propriedades independentes, utilizar métodos mais sofisticados para o plantio e tratamento da terra e pagar pelo trabalho assalariado, formando uma classe de camponeses mais prósperos, que se distinguia da grande maioria.

Outras análises mostram o trabalho como uma atividade árdua e penosa. Para Pahl (1989), não houve nenhuma era de ouro de trabalho satisfatório na sociedade pré-industrial. Tanto os agricultores da Inglaterra, como os artesãos de Florença do século XIV, sofriam com as agruras do trabalho diário, pesado, longo e, muitas vezes, incerto. Mas, o autor continua, havia mais horas livres: na França, por exemplo, havia 111 dias santos e festivais, o que proporcionava aos trabalhadores, ao menos, um maior descanso. Malcomson (1989) relata que na Inglaterra do século XVIII as pessoas, em geral, eram obrigadas a exercer mais de uma atividade para garantir a sua sobrevivência. O trabalho das mulheres e crianças era comum pois o núcleo econômico era a família e todos tinham que contribuir. Dessa forma, além do trabalho doméstico, que incluía a criação de alguns animais e a plantação de alimentos básicos, as mulheres e as crianças também se dedicavam à tecelagem, à costura ou à prestação de serviços domésticos para os mais abastados. Esses relatos mostram apenas como o desempenho do trabalho podia ser extenuante, mas pouco comentam sobre as atitudes das pessoas em relação ao trabalho exercido. Anthony (1984) acrescenta que é difícil se atribuir significados ou atitudes em relação ao trabalho tanto para a Grécia como para a Idade Média, uma vez que há poucos registros dessas épocas. No entanto, é possível supor que o trabalho, fardo pesado e obrigatório, e a ausência de perspectiva de mobilidade social para a maioria das pessoas, reduziam as aspirações à questão da sobrevivência.

É somente no capitalismo que “...o trabalho é elevado à posição da maior importância – tanto para o indivíduo como para a sociedade” (Anthony, 1984, p.78). A produção é a base fundamental da sociedade, suas relações, seus desenvolvimentos, suas idéias, leis e instituições e o trabalho, é o produtor por excelência. O autor afirma que para Marx o trabalho era um valor central, pois através dele “...o homem cria o seu mundo e, portanto, a si mesmo...” (Anthony, 1989, p. 140). Após a trajetória pela história, o autor admite que há dois tipos de trabalho: um, é uma maldição, que os homens deveriam se recusar a desempenhá-lo; o outro, “é uma benção, associada à esperança de descanso, com o uso do produto e com o prazer no seu desempenho” (Anthony, 1984, p. 280).

Ainda hoje não é fácil identificar o que as pessoas sentem em relação ao próprio trabalho. Nas palavras de Sayers (1989), “...estudos empíricos mostram que as atitudes das pessoas em relação ao trabalho são complexas e contraditórias. Mostram que a maior parte quer e sente necessidade de trabalhar, até mesmo quando acham o trabalho insatisfatório de várias formas: monótono, repetitivo, sem significado” (Sayers, 1989, p. 724). Numa tentativa de avaliar o significado do trabalho, um estudo foi desenvolvido com a denominação de Meaning of Working (MOW), que consistiu de uma pesquisa realizada em oito países, onde foram entrevistadas 1537 pessoas. Os resultados da pesquisa mostram que, apesar das pessoas trabalharem para ganhar a subsistência, em geral, elas querem mais do trabalho, ou seja, a razão para se trabalhar não é igual ao que se espera do trabalho: espera-se, principalmente, que o trabalho seja interessante, que haja variedade nas tarefas, que haja e promova autonomia e que haja adequação das habilidades e experiências aos requisitos do cargo (MOW, 1987). Lévy- Leboyer (1994) comenta que os resultados de pesquisas realizadas mostram uma possível diminuição na importância e na centralidade do trabalho pois, embora a maioria das pessoas considere o trabalho importante e tenha declarado que não pararia de trabalhar ainda que não fosse preciso, cresce cada vez mais o número de pessoas interessadas em dedicar tempo à família, ao lazer e a atividades comunitárias. Sendo assim, pode-se dizer que os estudos sobre os aspectos históricos do trabalho e, principalmente, as pesquisas sobre as atitudes das pessoas sobre o trabalho em tempos recentes sugerem que a relação do Homem com o seu trabalho tem um caráter múltiplo, não

se restringindo apenas à questão da sobrevivência. E é essa relação que será tratada na próxima seção.

1.2. A natureza da relação Homem-Trabalho

Braverman (1987) define o trabalho como a atividade exercida sobre os materiais da natureza de forma a melhorar a sua utilidade. Dessa maneira, homens e animais trabalham, pois atuam sobre a natureza “...de modo a transformá-la para melhor satisfazer as suas necessidades” (Braverman, 1987, p. 49). Malvezzi (1988) entende que a relação que o Homem estabelece com o seu trabalho se origina da condição ontológica de abertura do ser humano, que depende de sua interação com a natureza para materializar sua indeterminância.

“Como tal, o trabalho é fonte de energia à disposição do Homem que, sob sua orientação, expressa uma intervenção dupla na natureza: (1) uma intervenção física, pela qual o mundo é transformado com base no seu conhecimento das leis naturais – o mundo é humanizado e (2) uma intervenção cultural, pela qual a sociedade e a história são continuamente criadas como produtos humanos....O trabalho é aqui assumido como uma gama de possibilidades de recursos, através da qual o Homem se relaciona com a natureza, modificando-a e dominando-a para realizar a sua indeterminação” (Malvezzi, 1988, p. 89-90).

Do trecho do autor pode-se inferir que o trabalho, tal como o ser humano, carece de determinação específica, sendo definido por cada um na vivência de sua relação com a natureza. Isso quer dizer que as atividades que podem ser associadas ao trabalho são inúmeras e são criadas ou disponibilizadas pelo indivíduo que, nesse processo, transforma o meio à sua volta. Visto sob essa perspectiva, o trabalho não é, por definição, algo bom ou ruim, agradável ou desagradável; é uma forma que o Homem encontra para se relacionar com a natureza e para sobreviver.

Arendt (1999) distingue o labor, inerente ao Homem, necessário ao seu sustento e à sua sobrevivência como espécie, e consumido quase que na mesma hora em que o esforço é despendido, do trabalho, que cria produtos que garantem a permanência e a durabilidade do mundo desse Homem, sugerindo diferentes graus possíveis de satisfação na realização de cada um. "A benção do labor consiste no fato de que o esforço e a recompensa seguem-se tão de perto quanto a produção e o consumo dos bens de subsistência, de modo que a felicidade é concomitante com o próprio processo...Não existe felicidade duradoura fora do ciclo prescrito de exaustão dolorosa e regeneração agradável" (Arendt, 1999, p. 120). A autora diferencia entre o trabalho exercido pelo Homem e que está diretamente relacionado à sua sobrevivência, daquele que é desempenhado para a manutenção do mundo à sua volta, acrescentado que apenas o primeiro, o labor, pode ser fonte de felicidade.

Essas referências indicam que a relação Homem-Trabalho é constituída a partir de dois elementos: o primeiro, é a relação que o Homem estabelece consigo mesmo, que deriva de sua indeterminância e de sua necessidade de sobrevivência; e o outro, é a relação estabelecida com a natureza, o seu ambiente, onde vai buscar meios para realizar a sua indeterminância. Essas duas relações se articulam e se fundem na ação do trabalho de inúmeras formas, em uma interação contínua, de tal maneira que se pode dizer que o trabalho é uma das atividades que constituem o Homem enquanto ser social, conforme colocam Berger e Lukmann (1990, p. 71): "...o processo de tornar-se Homem efetua-se na correlação com o ambiente".

1.2.1. O trabalho e a relação do Homem consigo mesmo

É certo que o Homem, como o animal, precisa da natureza para sobreviver. Mas, ao contrário do animal, que age de acordo com o desejo biológico, o Homem é dotado de uma riqueza de recursos que lhe proporciona várias formas de integração com a natureza e, portanto, de sobrevivência. Como o Homem não é pré-determinado e pode se completar de inúmeras maneiras, ele tem uma variedade de escolha entre as alternativas disponíveis. Ao escolher uma das alternativas, ele se torna responsável, ao mesmo tempo em que determina

a sua privação. A responsabilidade deriva, portanto, da flexibilidade para definir objetivos quaisquer e da capacidade de determinar como esses objetivos serão atingidos. Para fazer essa escolha, ele leva em conta o contexto em que vive e a sua própria maestria do contexto. Dessa forma, é o seu desejo que torna possível a objetificação de sua indeterminação. É a possibilidade de escolher como será objetivada a própria indeterminância que torna o indivíduo responsável e define o caráter realizador do trabalho. Sendo assim, a relação que o Homem estabelece consigo próprio por meio do trabalho é de objetificação da sua indeterminância, de singularização de sua individualidade, resultado de sua escolha (Malvezzi, 1988). Essa singularização, enquanto expressão de sua escolha, reflete a dimensão interna da carreira, ou seja, como o indivíduo vê a própria vida, suas aspirações, atributos, acontecimentos e as ações que toma.

E essa “consciência que o indivíduo tem de si próprio como sujeito criador e executor de suas ações, assim como das relações que emergem como resultado de tais papéis e que ligam o indivíduo ao ambiente” (Malvezzi, 1988, p. 165) é a auto-consciência e implica a colocação de objetivos e a criação de um plano mental para o atingimento destes objetivos. Daí decorre outra característica do trabalho do Homem que difere do trabalho animal: o trabalho do Homem é consciente e proposital, enquanto que no animal, o trabalho é instintivo. O Homem, ao elaborar um plano mental de sua obra antes de executá-la, reúne a concepção e a execução em si mesmo, concentra seus esforços e dirige a sua ação. Conforme coloca Braverman (1987, p.52-53), “...o trabalho como atividade proposital, orientado pela inteligência, é produto da espécie humana. Mas esta, por sua vez, é produto especial desta forma de trabalho.....o trabalho que ultrapassa a mera força instintiva, é assim a força que criou a espécie humana e a força pela qual a humanidade criou o mundo como o conhecemos”. Neste sentido, Antunes (1999) ressalta que o aspecto teleológico do trabalho acaba por configurar a consciência humana como atividade autogovernada, na medida em que deixa de ser uma mera adaptação ao meio ambiente.

A colocação de objetivos determina que o produto, a objetificação de suas possibilidades seja não apenas o reflexo e o reconhecimento de si mesmo, mas também capaz de satisfazer seus desejos e necessidades. Esse produto, que age e transforma o seu mundo, será tão mais

variado e atenderá a maior gama de desejos e necessidades quanto maior for a capacidade do indivíduo de lidar com o seu ambiente, ou a natureza. Em outras palavras, através do desenvolvimento de seus recursos, de suas potencialidades, o Homem pode satisfazer seus desejos e necessidades, criar e recriar o mundo ao seu redor. Através do desenvolvimento e da realização dessas potencialidades cria-se uma relação de reciprocidade entre o Homem e o mundo, na qual Homem e mundo se transformam. O desenvolvimento do próprio potencial não apenas amplia o conhecimento do mundo, como também amplia a possibilidade de uso dos recursos pessoais, criando novas oportunidades e maneiras de se realizar, repondo a sua indeterminância.

O desenvolvimento desses recursos, dessas potencialidades, remete ao conceito de predicação, utilizado por Ciampa (1998) para descrever o processo de construção da identidade. O autor define a identidade como movimento e metamorfose que, primeiramente demonstrada por um nome, passa a adotar uma série de predicações ou personagens. Cada personagem pode ser visto como uma das representações da identidade, sendo o resultado da substantivação de uma atividade. Nesse sentido, a identidade é composta de várias personagens ou predicações e o autor exemplifica através de Severino, do poema *Morte e Vida Severina*, de João Cabral de Mello Neto: Severino é lavrador, é filho de Maria e Raimundo, é da Paraíba, e assim por diante. Cada predicação corresponde a uma personagem e é fácil perceber como essa predicação vai sendo transformada ao longo da vida do indivíduo, fazendo da identidade um movimento, uma metamorfose, um contínuo “tornar-se”.

A expressão da identidade como predicação se confirma nas palavras de Arendt (1999, p. 194), “No momento em que desejamos dizer quem alguém é, nosso próprio vocabulário nos induz ao equívoco de dizer o que esse alguém é; enleamos-nos em uma descrição de qualidades que a pessoa necessariamente partilha com outras que lhe são semelhantes e passamos a descrever um tipo ou ‘personagem’....e acabamos perdendo de vista o que ele tem de singular e específico”. O trecho da autora contrapõe o sujeito e a sua qualificação, a semelhança e a singularidade na formação da identidade, reforçando a idéia de movimento e de formação contínua.

Se a identidade do Homem é um “tornar-se” que se revela por uma série de predicções ao longo do tempo e se ele pode escolher como objetificar sua indeterminância, então ele pode se predicar. É certo que ele nasce com alguns predicados, como “ser filho de alguém” ou “ser brasileiro”, por exemplo, mas há uma infinidade de outras predicções que ele vai adquirir ao longo da vida, como “tornar-se lavrador” ou “tornar-se pai”. Para fazer essa predicção, ele avalia seus desejos e necessidades e utiliza seus recursos e potencialidades e, neste processo, constrói a si mesmo, a sua identidade. Como tal, o processo da construção da identidade está relacionado à predicção, ao desenvolvimento de qualidades que permitem a satisfação de seus desejos e necessidades. A identidade constitui-se a partir da coexistência de inúmeros predicados, profissionais, familiares, psicológicos, históricos, etc., formando uma singularidade, específica, continuamente em movimento. Se a mobilidade profissional constitui a carreira do indivíduo, então esta pode ser pensada como a trajetória delineada pelo desenvolvimento das habilidades e das predicções resultantes. Esse movimento se origina tanto da vontade do próprio indivíduo, como de circunstâncias do ambiente em que vive, conforme coloca Malvezzi (2000, p. 142), “o ‘tornar-se’ é um contínuo desafio alimentado pelos movimentos da pessoa e dos outros. Uma pessoa pode agir impulsionada pela causalidade pessoal que é a produção de comportamentos direcionados para gerar mudanças em si mesmo e no meio (um agente ativo que se realiza), ou ser impulsionado por forças externas das quais ele pode até não ter consciência (um agente reativo)”.

O trabalho, como atuação sobre a natureza, satisfaz a necessidade de sobrevivência do Homem (função econômica), a necessidade de criação (função psicológica) e a necessidade de colaboração (função social) (Malvezzi, 1988; MOW, 1987), e se configura como a expressão da vontade e da individuação do Homem e a objetificação de uma gama de potencialidades em uma das predicções que compõem a identidade. Sendo assim, a identidade profissional, se revela como a manifestação da escolha da predicção, do desenvolvimento de determinadas qualidades pelo indivíduo. O desenvolvimento dessas qualidades gera outras infinitas formas de completar a sua indeterminância, uma vez que modifica a percepção que o indivíduo tem de si e do seu meio (a dimensão subjetiva da

carreira), o que garante que cada singularização não é definitiva, mas apenas uma etapa em um movimento contínuo. Daí decorre que se as habilidades e recursos não são desenvolvidos, a movimentação se reduz a uma predicação.

O Homem, ser indeterminado, tem diante de si a possibilidade de estabelecer uma relação com ele próprio; relação esta, de responsabilidade pela auto-criação. E ele pode fazer isto através do trabalho, da ação sobre a natureza, por meio da utilização de seus recursos e de suas potencialidades. O desenvolvimento dessas potencialidades, por sua vez, lhe proporciona a possibilidade de desenhar mais alternativas para completar e repor a sua indeterminância e, dessa forma, esse desenvolvimento parece ser desejável. Por meio do trabalho e de sua ação, ele também estabelece uma relação com o seu ambiente, a natureza e o grupo social em que se insere. Essa relação com o seu ambiente será mais detalhada a seguir.

1.2.2. O trabalho e a relação do Homem com o ambiente

Já foi visto que a identidade do indivíduo se constitui a partir da articulação da singularidade, em relação a si mesmo, aos outros e ao ambiente. Além disso, o Homem estabelece uma relação com o ambiente, na medida em que o manipula de acordo com objetivos que ele coloca para si ou para o seu grupo. Entre esses objetivos, destacam-se a sobrevivência e a preservação do mundo em que vivem, a preservação da espécie, realizados por meio do trabalho de cada um, organizados coletivamente para o atingimento dos objetivos do grupo. Dessa forma, o trabalho e a produção, como a linguagem, são institucionalizados: "...como com a linguagem, o trabalho organizado é uma construção social (institucionalização), ao invés de determinação biológica" (Malvezzi, 1988, p. 96). O Homem sujeita seus objetivos aos objetivos do grupo social e o trabalho se torna um dos elementos de integração, estabelecendo-se um padrão de cooperação. O controle que ele tem de suas próprias possibilidades de trabalho, portanto, decorre do padrão de cooperação estabelecido. As muitas formas de realização do trabalho desenvolvidas através da história

expressam formas diferentes pelas quais o Homem tem se integrado e se submetido à realidade social por meio do controle e objetificação de suas possibilidades de trabalho.

Conforme coloca Antunes (1999, p. 136), “...o trabalho constitui-se como categoria intermediária que possibilita o salto ontológico das formas pré-humanas para o ser social”. Nesse sentido, o Homem se introduz e se relaciona com o seu grupo social por meio de processos que Berger e Lukman (1990) denominam de socialização. A socialização primária é definida como a primeira socialização que o indivíduo sofre, por meio da qual ele se torna um membro da sociedade, onde aprende hábitos básicos e essenciais, a linguagem, etc, e tem como mediador principal, a família. A socialização secundária é “...qualquer processo subsequente que introduz um indivíduo já socializado em novos setores do mundo objetivo de sua sociedade” (Berger e Lukman, 1990, p. 175); é a aquisição de conhecimentos específicos do papel a ser desempenhado pelo indivíduo em um determinado contexto e requer um aprendizado das normas e condutas e de um vocabulário específico ao ambiente institucional. Pode-se dizer que a socialização secundária é a internalização, pelo indivíduo, dos submundos institucionais com que entra e mantém contato. Esse processo de socialização, como se pode inferir, é um processo individual, único, resultado das interpretações que o indivíduo dá às situações vivenciadas ou observadas e das próprias características e valores pessoais. Os autores ressaltam que um dos problemas enfrentados por qualquer socialização secundária, é que ela ocorre em um indivíduo já formado, com um mundo já internalizado, pela socialização primária.

A institucionalização da atividade humana se expressa no estabelecimento de hábitos. As ações tornadas habituais economizam a energia da tomada de decisão ao estreitar as opções. Sendo assim, “o hábito fornece a direção e a especialização da atividade que faltam no equipamento biológico do Homem, aliviando assim, o acúmulo de tensões resultantes dos impulsos não dirigidos” (Berger e Lukman, 1990, p. 78). A institucionalização ocorre quando os atores não apenas agem de forma habitual e tipificada, mas também quando há uma reciprocidade nas suas ações, estabelecendo um hábito compartilhado. O mundo institucional, construído pelo Homem, passa a ter um caráter objetivo quando passado de geração em geração, quando a história compartilhada que o originou já se perdeu no tempo.

Essas instituições acabam por orientar o comportamento do indivíduo, na medida em que alguns hábitos de conduta são reforçados.

Nesse sentido, o trabalho organizado é uma instituição na qual o Homem desempenha um papel, que produz uma predicação. A institucionalização desses papéis, que emergem das ações tornadas habituais, ao predicar, conferem uma identidade. Essa predicação pode corresponder à predicação por ele escolhida, que reflete seus desejos e necessidades, de um lado, e suas potencialidades, de outro. Entretanto, a institucionalização do trabalho em seu grupo social, pode impor condições tais que a sua liberdade de posicionamento e escolha para realizar sua indeterminância não estarão refletidas e, então, ele se tornará preso de sua indeterminação, subordinado a forças externas (Malvezzi, 1988). Esse aprisionamento pode ser comparado ao que Ciampa (1998) descreve como o fetichismo de uma personagem, onde o indivíduo, preso a uma predicação, fica impedido de ser-para-si, de buscar a auto-determinação e de agir com finalidade, relacionando desejo e finalidade. O conceito apresentado pelo autor mostra como o Homem pode se ver impedido de realizar a sua indeterminância de acordo com o seu desejo e suas necessidades. O indivíduo tem sua identidade cristalizada em uma personagem, em uma predicação. Todos os seus recursos e potencialidades se manifestam através de uma predicação apenas.

A institucionalização do trabalho cria papéis e padrões esperados de desempenho e comportamento que estabelecem uma teia de relações que podem ser de mando, de lealdade, de confiança, de cooperação, servidão, e assim por diante, posicionando as pessoas em relação a si próprias e em relação aos outros. Nesse sentido, o exercício da atividade profissional não apenas expressa a singularidade do indivíduo, resultado das suas escolhas – a construção da identidade profissional –, mas também o posiciona no seu grupo social. A sua mobilidade manifesta o desenvolvimento de suas habilidades e a valorização de sua atividade em relação ao seu grupo. Além disso, ressalta Braverman (1987, p. 71) “cada indivíduo da espécie humana não pode sozinho produzir de acordo com o padrão de todas as espécies e inventar padrões desconhecidos do animal, mas a espécie como um todo acha possível fazer isso, em parte através da divisão social do trabalho”. Dessa forma, as pessoas trocam produtos e serviços e se tornam clientes umas das outras.

Dos elementos que constituem a relação do Homem com o seu trabalho, infere-se que o trabalho é, ao mesmo tempo, uma atividade do indivíduo, que o desempenha para a satisfação de suas necessidades e para a sua realização, e uma atividade do grupo social, uma vez que a perpetuação da espécie leva à construção da sociedade, à divisão social do trabalho e do conhecimento. A identidade do indivíduo se constitui da articulação dessas relações, ao mesmo tempo em que o insere no movimento de seu grupo social. É fácil verificar, portanto, que dois dilemas se colocam ao Homem, como resultado de sua indeterminância. Ele tem uma gama de recursos que lhe dá possibilidades infinitas de realização da sua indeterminância, mas onde a própria objetificação dessa riqueza de recursos já constitui uma escolha, uma privação. Sendo assim, o trabalho, como atividade exercida sobre a natureza para a satisfação das próprias necessidades já traz, para o Homem, um dilema, que é a escolha de uma forma de satisfação, em detrimento de todas as outras infinitas formas. Além disso, a objetificação se sujeita aos objetivos e normas do grupo social a que pertence, ou seja, às formas institucionalizadas de organização do trabalho desse grupo social, caracterizando uma outra limitação de suas possibilidades, um segundo dilema.

Se esses dilemas são inerentes à condição do Homem, cada forma de institucionalização do trabalho, o artesanato, o taylorismo/fordismo e o paradigma emergente, que tem sido denominado de flexível, vai representar diferentes escolhas do Homem e de seu grupo social e vai determinar diferentes privações. A institucionalização do trabalho, ao criar hábitos e expectativas em relação ao desempenho dos papéis profissionais, pode levar à cristalização de uma predicação específica, aprisionando o indivíduo que, dessa maneira, fica imobilizado e impedido de construir a sua carreira. Nesse sentido, Malvezzi (1988) define a humanização do trabalho menos como uma função das condições de trabalho específicas, do que como forma humanizada de trabalho, onde as possibilidades de realização são conhecidas e avaliadas. A forma pode conter privações e recursos específicos, mas pode ser a melhor opção possível. Não é a forma nas suas características objetivas, mas o padrão de relações que liga o trabalhador à avaliação e realização de suas possibilidades. Daí decorre que os elementos que definem o caráter realizador do trabalho

do indivíduo são o conhecimento e a avaliação das próprias potencialidades, desejos e necessidades, que determinam objetivos, em função das condições e objetivos propostos pelo grupo social. A carreira, a variação na predicação ou na singularização do indivíduo é, conseqüentemente, resultado dessa avaliação que o indivíduo faz de si e de seu meio, de sua reflexividade.

Dentre as formas institucionalização da produção organizadas pelo Homem, o trabalho do artesão tem sido frequentemente utilizado para ilustrar como trabalho, arte, prazer e sobrevivência podem se unir no trabalho (Anthony, 1984). Essa forma de trabalho será apresentada na próxima seção, com a finalidade de se inferir como se constrói a “carreira” do artesão.

1.3. O trabalho e a “carreira” do artesão

O trabalho do artesão tem sido considerado como o paradigma do trabalho, “...a forma pela qual se revela em toda a sua gama de possibilidades” (Malvezzi, 1988, p. 130). É a vontade do artesão que faz transformar uma pedra em vaso ou arma. O produto do seu esforço é, portanto, produto de sua determinação e representa suas possibilidades de se satisfazer. Os recursos disponíveis, a pedra e os seus próprios talentos, são utilizados e arranjados conforme a sua vontade e os seus objetivos, dando a forma final ao produto. Ele é o responsável pela ação: define o material a ser utilizado, a forma final que irá assumir, a finalidade do produto e é ele que faz acontecer a transformação. É essa colocação consciente de objetivos, a escolha entre alternativas que o faz responsável e, ao mesmo tempo, faz com que ele próprio defina suas privações. No artesão, o trabalho é tanto fonte de sobrevivência como de satisfação e auto-realização, pois ele é consciente de si como artesão (Malvezzi, 1988, p.133).

Kuller (1996) mostra como o trabalho no modo de produção artesanal pode possibilitar o desenvolvimento humano integral:

“O aprendiz e o oficial estão num caminho de sabedoria que reúne o conhecimento e preparação dos materiais, dos processos técnicos de trabalho, a aprendizagem do processo de concepção do produto e das formas de relacionamento com a clientela. Entretanto, na solidão da labuta com os materiais trava-se uma batalha de outra espécie: o desenvolvimento e ajuste das potências físicas, psicológicas e espirituais aos requisitos do opus (obra). A busca da excelência, o esforço de produzir um objeto que ‘encantasse o cliente’ e ao mesmo tempo fosse expressão de uma potência criadora, suscitava uma interiorização e um contínuo autodesenvolvimento da personalidade”. (Kuller, 1996, p.23)

O autor aponta outras características básicas do trabalho artesanal. Entre elas, destacam-se (a) a integração entre concepção e execução; (b) o desenvolvimento, a aprendizagem do ciclo completo do produto; (c) a existência de uma relação afetiva entre o Homem e seu trabalho, onde “...o ofício designa o homem e é assumido com orgulho” (Kuller, 1996, p. 33); (d) o produto é personalizado, o usuário está próximo e também envolvido com o produto; (e) a existência de uma proposta educativa inerente ao trabalho, demonstrado pelo interesse e pelo orgulho com que o educador, o mestre, acompanha o destino profissional de seus aprendizes, pois o artesão formado, é considerado como uma extensão da obra de seu mestre e “o que é acentuado não é a aprendizagem técnica, mas o progressivo e circulante caminhar do iniciante em direção a si mesmo” (Kuller, 1996, p. 23); dessa forma, o trabalho é uma expressão da própria individualidade, pois não há separação entre papel profissional e pessoa.

O trabalho do artesão, como ilustração do paradigma do trabalho, é também válido se pensado em termos das relações e dos papéis estabelecidos entre os indivíduos, conforme sugere Kuller (1996). Os indivíduos que compõem o grupo social, embora tenham sua ação restrita às normas do grupo, se relacionam de forma a promover o contínuo desenvolvimento de seus recursos, de suas potencialidades. O aprendiz e o oficial tomam parte na construção da identidade profissional do mestre e vice-versa, uma vez que a objetificação dos desejos e necessidades de cada um passa por um processo comum de decisões e fazeres e se materializa em um único produto. Pode-se dizer que a institucionalização do trabalho no modo artesanal estabelece hábitos de conduta e relações que reduzem os dilemas do indivíduo pois ele desenvolve continuamente suas

potencialidades ao mesmo tempo em que se insere no seu grupo social. Ainda que o trabalho artesanal, em suas condições objetivas na Idade Média, possa ter sido penoso para muitos, que trabalhavam por contrato, ganhavam pouco e não tinham seus direitos respeitados nos contratos firmados, conforme relata Pahl (1989), o artesão tinha a possibilidade de desempenhar um trabalho realizador e de construir a sua identidade e o seu mundo a partir dele pois o produto fabricado era único, resultado do seu domínio da técnica e da vontade do cliente, e como obra, se inseria na história do próprio artesão. Isso significa desenhar alternativas, escolher entre elas, executar uma ou várias delas e avaliar os resultados em função das próprias expectativas e de uma perspectiva histórica.

Nesse sentido, pode-se dizer que o artesão construía a própria “carreira”, objetiva e subjetivamente. Objetivamente, a “carreira” do artesão, a sua mobilidade profissional, era definida em estágios de aprendiz, oficial e mestre. Kuller (1996) descreve essa mobilidade da seguinte forma:

“O aprendiz executa tarefas adequadas ao nível de aprendizagem alcançado e no cotidiano do trabalho avança em seu projeto de formação. O oficial já domina todo o processo técnico de produção. Sobre ele, o mestre-artesão é capaz de projetar e executar um objeto único e original. Em sua relação e em seu desenvolvimento, os demais papéis convergem para o de mestre. Numa hierarquia centrada na formação e na criação, o oficial e o aprendiz têm como destino social o exercício do papel de mestre” (Kuller, 1996, p. 22).

Do trecho transcrito do autor, merece destaque a ênfase no desenvolvimento, na formação e na criação, que estabelecem os papéis e as relações entre eles. O autor relata, ainda, que a transição de um estágio para o outro é marcada por um rito de passagem, em geral, a fabricação de um produto original dentro das normas do ofício. Esses dois aspectos marcam a predicação em mudança, a mobilidade do artesão e, conseqüentemente, o indivíduo como sujeito da construção da própria identidade. Se a relação do indivíduo com o seu ambiente é mediada pela sua capacidade de transformar esse ambiente para satisfazer suas necessidades, sua maestria do ambiente, então o artesão está continuamente expandindo suas possibilidades em relação ao seu ambiente, uma vez que tem no aprender, a sua

dinâmica. O trecho deixa claro, também, que a mobilidade existe em função do aprendizado, ou seja, direciona os esforços e a tomada de decisão.

Ao discorrer sobre a relação entre o mestre e o jornaleiro (ajudante que podia ser contratado por apenas um ou dois dias), Dobb (1977) ressalta: "...pode ter existido pouca diferenciação entre patrão e jornaleiro e a disparidade de ganhos não parece ter sido grande. O diarista trabalhava juntamente com o seu empregador na oficina e muitas vezes comia à sua mesa. Sua posição era mais a de um companheiro de trabalho do que a de um serviçal assalariado...a falta de distinção é explicada, sem dúvida, pela relativa facilidade com que o jornaleiro médio, se fosse diligente e laborioso poderia tornar-se patrão, e entrando para a guilda conseguir o direito de ter a sua própria oficina...." (Dobb, 1977, p. 111-2). A aparente facilidade de mobilidade profissional, função do aprendizado e do desenvolvimento da técnica, e característica desse modo de produção, confirma a relação entre o desenvolvimento de habilidades e a carreira do indivíduo, um processo contínuo de criação e recriação da identidade profissional.

Kuller (1996) acrescenta que os produtos não eram trocados em um mercado intangível e transpõem os limites da oficina como objetos dotados apenas de valor de uso, tendo um cliente já certo, provavelmente, da mesma comunidade. Isso permite supor que o artesão tem todo o interesse em entregar um produto da qualidade desejada ao seu cliente e assim, ganhar não apenas a sua sobrevivência imediata, mas também construir um nome, adquirir prestígio, formando, dessa maneira, uma rede de clientes e conhecidos. O artesão também tem sua mobilidade definida em termos dos clientes que atende, pois os artistas que ganhavam fama por seus trabalhos, eram chamados a fazer trabalhos para pessoas mais afluentes, como os reis e os altos escalões da Igreja. Isso significa que o artesão está ciente de que o seu futuro depende das ações que tomar no presente, do seu desempenho presente. O reconhecimento da importância do cliente também se faz presente nos regulamentos das guildas, que se destinavam não apenas a proteger o cliente, mas também a restringir a concorrência entre os artesãos de uma mesma cidade. Dobb (1977) cita alguns desses regulamentos: não se podia anunciar uma mercadoria aos gritos ou seduzir os clientes de outros estabelecimentos, por exemplo; havia regulamentações quanto à qualidade dos

produtos fabricados e não se podia fabricar produtos de outra seção do artesanato; não se podia trabalhar ou vender produtos à noite, para fugir à vigilância dos “olheiros” oficiais; só se podia trabalhar dentro da loja aberta diante da rua, e assim por diante. Tais medidas asseguravam o melhor atendimento possível ao cliente, fonte da renda e da continuidade dos negócios e elemento propulsor da “carreira”.

A sua “carreira”, portanto, se caracteriza por uma mobilidade interna à oficina, ligada ao domínio da técnica e ao aprendizado, ao crescimento na complexidade e na arte e ao desenvolvimento de habilidades, e por uma mobilidade externa, relacionada aos clientes que atende e cabe a ele determinar o rumo que a “carreira” irá tomar. Enquanto aprendiz e oficial, é de se supor que o mestre seja uma ajuda importante na tomada de decisão, mas ainda assim, o objetivo do mestre será apurar a técnica e o aprendizado dos seus colaboradores, uma vez que os produtos que saem de sua oficina são por eles trabalhados. Para o mestre, cada decisão tomada (de fabricar um produto, de desempenhar um trabalho) é resultado da observação e da avaliação dos eventos à luz de suas potencialidades, expectativas e das possibilidades futuras vislumbradas.

A “carreira” do artesão ilustra como a relação Homem-Trabalho se manifesta na mobilidade profissional e os elementos da relação Homem-Trabalho se revelam na análise da carreira. Dessa forma, pode-se dizer que o indivíduo articula os elementos da relação Homem-Trabalho na construção da sua carreira, de tal maneira que a sua mobilidade é resultado das escolhas, decisões, interpretações e avaliações que ele faz, tendo em vista suas possibilidades e expectativas, bem como as do grupo social a que pertence. Dito em outras palavras, a carreira é o movimento resultante da articulação da relação do indivíduo com as suas potencialidades e recursos (em relação a si mesmo e a seu grupo social), de um lado, e suas necessidades e desejos, de outro.

Alguns modelos teóricos têm sido estudados e utilizados para se verificar como se processa esta articulação no indivíduo nas escolhas e decisões que toma sobre a sua carreira. A próxima seção apresenta dois desses modelos: o de Lent, Brown e Hackett (1994) sobre as escolhas e decisões de carreira para o indivíduo, onde as suas variáveis são comparadas aos

elementos da relação Homem-Trabalho, que servirão como referência teórica para a realização da pesquisa empírica prevista neste trabalho; e o modelo de Schein (1993), que descreve a carreira como uma sequência de estágios, reconhecida tanto pelo indivíduo como pela sociedade.

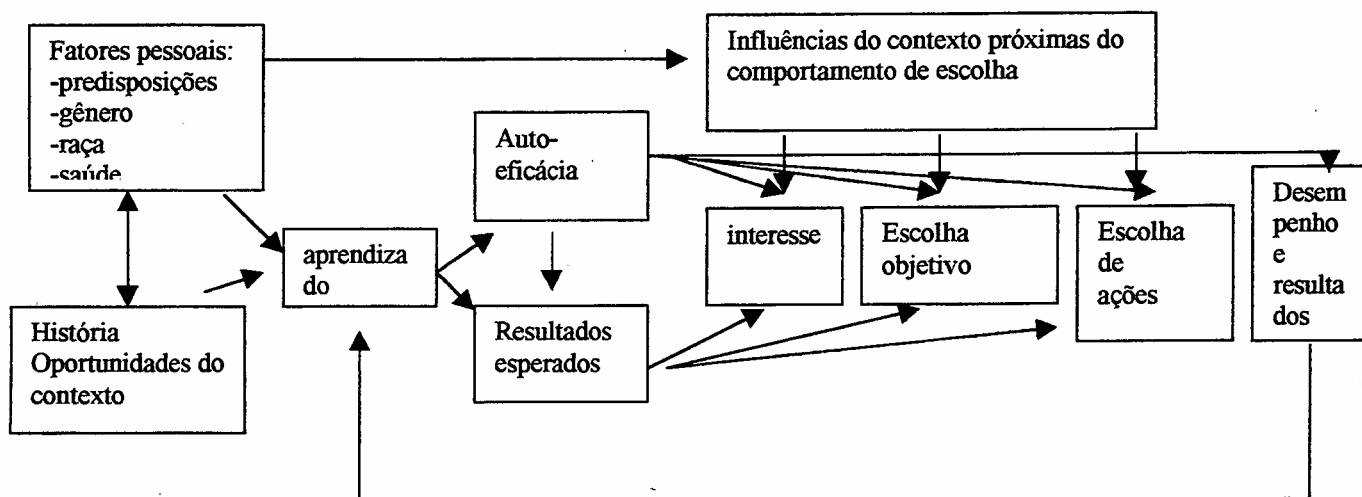
1.4. Modelos teóricos para o desenvolvimento da carreira

A carreira interna e seus processos de formação e desenvolvimento para o indivíduo têm sido discutidos e analisados em função de diversas variáveis, produzindo inúmeras formas de se ver e tratar o tema. A dimensão interna, individual, como coloca Boerlijst (1984), é onde "...o indivíduo vai navegar no seu auto-conhecimento, adquirido pela experiência, a respeito de suas competências, habilidades, pontos fortes e fracos, motivos, interesses, necessidades e expectativas" (Boerlijst, 1984, p. 319). O autor aponta que a ênfase nos estudos sobre a dimensão subjetiva da carreira antes dos anos 60 era colocada sobre as escolhas de carreira feitas, principalmente, na adolescência. "Até 1960, o mundo dos adultos era praticamente *terra incognita*: os psicólogos do desenvolvimento se restringiam a estudar não adultos. Eles provavelmente assumiam que, depois da adolescência, a grande maioria dos indivíduos parava de crescer ou de se desenvolver" (Boerlijst, 1984, p. 325). A partir dessa década, começam a se desenvolver trabalhos que enfatizam uma ou outra variável, como as fases ou etapas do desenvolvimento da vida profissional, e como estas são vividas ou experimentadas pelo indivíduo (Super, 1962; Schein, 1993) ou a importância de fatores ambientais e sociológicos para o desenvolvimento de uma identidade profissional (Rojewski e Yang, 1997). O processo de evolução e das escolhas de carreira também tem sido estudado em relação ao conceito da auto-imagem e de âncoras de carreira (Schein, 1993), aos processos de formação da identidade (Blustein et alli., 1989) e, ainda, em relação à percepção e desenvolvimento do auto-conceito (Super, 1962). O modelo de Lent, Brown e Hackett (1994) adota uma abordagem sócio-cognitiva para tentar explicar os processos envolvidos na escolha e tomada de decisão sobre a carreira pelo indivíduo e será detalhado a seguir.

1.4.1. O modelo sócio-cognitivo de Lent, Brown e Hackett (1994)

Lent, Brown e Hackett (1994) utilizam um modelo teórico baseado na cognição social a fim de tentar entender três aspectos relevantes do desenvolvimento da carreira: (a) a formação e a elaboração dos interesses relevantes para a carreira; (b) a seleção das opções acadêmicas e de carreira e (c) o desempenho e a persistência em objetivos educacionais e ocupacionais. Esquemáticamente, o modelo pode ser representado como na Figura 1.1, a seguir:

Figura 1.1: Modelo de fatores pessoais, contextuais e experimentais que influenciam o comportamento referente à escolha na carreira.



Fonte: LENT, R.W., BROWN, S.D., HACKETT, G., Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice and performance, *Journal of Vocational Behavior*, vol 45, 79-122, 1994, p.93.

O modelo se fundamenta nos trabalhos de Bandura (1982) sobre a reciprocidade triádica, onde atributos pessoais - físicos, afetivos e cognitivos -, fatores externos do ambiente e comportamento se interligam e se influenciam bidirecionalmente. O comportamento deixa de ser resultante dos outros dois componentes, passando a ter influência sobre eles, e sobre o comportamento futuro. É o reconhecimento da influência da ação sobre o ambiente, bem

como sobre os atributos pessoais e a transformação decorrente da ação, denominada de auto-determinação ou “agenciamento pessoal”.

No modelo de Lent, Brown e Hackett (1994), três processos se destacam pela importância para o desenvolvimento da carreira: a avaliação da auto-eficácia, os resultados esperados e as representações dos objetivos. A auto-eficácia refere-se ao julgamento que o indivíduo faz de suas habilidades para executar uma determinada tarefa. Essa percepção ajuda a definir que atividades vai desempenhar, em quais ambientes, com que persistência e esforço, sendo, portanto, específica para cada situação. Bandura (1989) acredita que auto-avaliações não exageradamente otimistas podem ser vantajosas, na medida em que predis põem o indivíduo a executar tarefas que de outra forma não tentaria. Uma avaliação mais realista pode ser, portanto, um fator restritivo nas escolhas e decisões a serem tomadas. Além disso, como as situações sempre contêm elementos de frustrações, barreiras, injustiças e adversidades, a percepção de maior auto-eficácia levará a um esforço maior, mais perseverança.

Os resultados esperados de uma determinada ação são tanto de ordem física - as recompensas monetárias -, como de ordem social - reconhecimento, status ou prestígio - ou de auto-avaliação (auto-satisfação) e podem afetar significativamente o comportamento na carreira. O valor de um resultado provável é fruto do grau em que ele atende às preferências de recompensas do indivíduo. Os autores acreditam, entretanto, que a auto-eficácia pode ter um peso maior na decisão de se realizar uma atividade. Há indícios de que, apesar de resultados esperados atraentes, a pessoa não vai se engajar em uma atividade para a qual não se sente capaz. Por outro lado, mesmo se a obtenção dos resultados não for garantida, a pessoa empenhará esforço quando se sente capaz de realizar a atividade.

Os objetivos têm um papel importante na auto-regulação do comportamento ao organizar, direcionar e sustentar o comportamento na expectativa da obtenção dos resultados. Objetivos, traduzidos por planos, escolhas e decisões, são auto-motivadores na medida em que são a representação simbólica de resultados futuros esperados, ou seja, fazem a ligação entre a satisfação pessoal e o atingimento do objetivo. Os autores reconhecem em seu

modelo, a influência da herança genética, das habilidades especiais e das condições do ambiente no processo decisório sobre o desenvolvimento da carreira. Reconhecem, ainda, a importância do aprendizado, tanto operante, como associativo ou observado, na interação com os fatores pessoais e ambientais.

Os fatores contextuais relevantes são os atributos do ambiente físico, cultural e social, as características físicas dos indivíduos e os aprendizados relevantes. O ambiente pode oferecer oportunidades e ameaças, que irão assumir maior ou menor importância de acordo com a percepção do próprio indivíduo. Os autores afirmam que “oportunidades e barreiras, como a beleza, estão parcialmente nos olhos de quem as vê” (Lent et al., 1994, p. 106). Esta noção é fundamental para a teoria cognitiva pois deixa nas mãos do indivíduo um papel ativo como intérprete dos fatores ambientais. Entretanto, é necessário reconhecer que o próprio ambiente pode conter uma severa restrição à vontade (ou o poder dela) da pessoa, como no caso de extrema pobreza e sua decorrente estrutura de oportunidade. Portanto, a passagem de interesses para objetivos e para a escolha da carreira será beneficiada ou restrita por circunstâncias do ambiente.

Bandura (1982) propõe que o ambiente também pode ser percebido como hostil, em parte, devido à velocidade das mudanças que nele se operam, principalmente se ela não for acompanhada por uma grande parte das pessoas, como é o caso atualmente. A tecnologia complexa é um exemplo que, se por um lado aperfeiçoa os processos de produção, por outro, desvaloriza ainda mais o senso de auto-eficácia daqueles que não sabem lidar com ela. A globalização da economia também exerce um efeito negativo na auto-eficácia na medida em que o indivíduo sente que cada vez menos consegue influenciar os acontecimentos à sua volta ou os sistemas transnacionais a que estão conectados. As barreiras internas tornam-se mais perniciosas que as externas, pois se o coletivo não acreditar na sua eficácia, deixará de tentar até as mudanças possíveis através do esforço concertado. Por fim, os aprendizados relevantes dizem respeito àqueles fatos ou atividades que o indivíduo se engajou ou presenciou e que tiveram impacto sobre a sua percepção de sua auto-eficácia, bem como sobre os resultados obtidos ou observados. Para o modelo, o

aprendizado influencia as decisões de carreira de maneira indireta, pela percepção da auto-eficácia e dos resultados esperados.

A escolha da carreira é, portanto, subdivida em três fases: (a) a escolha de um ou mais objetivos específicos, dentre os muitos interesses, que atendam às necessidades e desejos do indivíduo, proporcionando os resultados esperados; (b) a escolha das ações necessárias para se implantar o(s) objetivo(s) escolhido(s) e (c) a avaliação dos resultados obtidos, sucessos ou fracassos, para a tomada de novas decisões, formando um círculo que se auto-alimenta. Dessa forma, os autores acreditam que os objetivos a que o indivíduo se propõe resultam da inter-relação entre a percepção do ambiente, dos atributos pessoais e da auto-eficácia sobre os eventos em consideração, de um lado, e os interesses, desejos, necessidades e resultados esperados, de outro lado. Os objetivos propostos dão uma medida do agenciamento pessoal, ou da auto-determinação, na escolha e desenvolvimento da carreira, na medida em que refletem o posicionamento tomado pelo indivíduo, em decorrência da sua auto-avaliação frente ao ambiente percebido. Como o círculo se auto-alimenta, as escolhas e as ações são continuamente revistas e adequadas aos novos eventos, que podem ser mudanças no ambiente ou no próprio indivíduo.

Os autores defendem que o modelo pode explicar uma grande parte dos processos de escolha acadêmica ou de carreira, embora estes também possam variar de acordo com a fase de desenvolvimento em que se encontra o indivíduo. Ressaltam ainda que o modelo prevê condições ótimas de controle voluntário, reconhecendo que, diante de condições ambientais adversas, o modelo terá seu poder explanatório grandemente reduzido.

Inúmeros estudos têm sido realizados a partir do modelo de Lent et al. apresentado, onde se estabelecem relações entre a percepção da auto-eficácia e a tomada de decisão em relação a carreiras (Luzzo, 1993; Mathieu, Sowa e Niles, 1993), entre a auto-eficácia e a realização acadêmica e persistência (Lent, Brown e Larkin, 1984) e também entre a auto-eficácia e resultados esperados e o nível de exploração relativo à carreira (Betz e Vuyten, 1997). A auto-eficácia aparece, portanto, como elemento comum a diversos aspectos relacionados à escolha da carreira e à tomada de decisões a ela relacionada.

Embora o modelo Lent, Brown e Hackett (1994) tenha como foco as escolhas e decisões sobre a carreira tomadas no início da carreira profissional, o modelo reúne variáveis que guardam uma relação próxima aos elementos da relação Homem-Trabalho, apresentados na seção anterior, e que podem ser úteis para a exploração da dimensão subjetiva da carreira. Essas relações serão analisadas em seguida.

Em primeiro lugar, o modelo reconhece as interações recíprocas entre o indivíduo e o ambiente. Nesse caso, é importante observar que o ambiente se refere tanto à história de vida do indivíduo, uma referência à socialização primária e às socializações secundárias posteriores, como ao contexto imediato ao da tomada de decisão. Todavia, o ambiente não é visto como determinante do comportamento; ao contrário, o modelo insere o indivíduo como negociador de suas necessidades e desejos em seu contexto, tal como na análise feita da relação Homem-Trabalho. Os autores ressaltam que as dificuldades encontradas no ambiente podem variar de acordo com fatores pessoais, como gênero, sexo e raça, incorporando os resultados dos estudos da corrente sociológica, que analisam as aspirações vocacionais em relação a um contexto mais amplo, refletindo os efeitos de vieses e discriminações, atitudes sociais, expectativas culturais e estereótipos baseados em gênero, raça ou classe social. Seguindo a linha da corrente sociológica, um estudo de Rojewski e Yang (1997), por exemplo, mostra que gênero, raça e status sócio-econômico exercem considerável influência no desempenho acadêmico, na auto-avaliação e nas aspirações ocupacionais dos adolescentes. Essas interações, decorrentes de fatores externos, ainda que relevantes no processo de escolha e decisão sobre a carreira, são definidas como variáveis secundárias no modelo de Lent et al., com menor poder de determinação que as variáveis internas do indivíduo. Vale ressaltar que o contexto é também fonte de aprendizado, na medida em que o indivíduo atua e observa os próprios resultados e os dos outros. Tal aprendizado amplia a sua gama de recursos, aumentando suas possibilidades de realizar sua indeterminância. Essa observação ilustra a natureza recíproca da relação do indivíduo com o contexto em que se insere, onde um cria e recria o outro, em movimento contínuo.

Em segundo lugar, o modelo aponta a importância da auto-eficácia para as decisões sobre a carreira. A auto-eficácia, ou a auto-confiança, significam o reconhecimento da própria

singularidade, é saber responder à questão “O que eu creio que posso fazer?”. Para que possa respondê-la, o indivíduo precisa inventariar e avaliar os seus recursos e os resultados que ele poder obter através da utilização dos mesmos. Nesse processo, ele se observa e se posiciona em relação aos seus desejos, necessidades e situações vivenciadas e, se desejar construir “...uma singularidade específica, ou alterar sua singularidade atual, ele poderá fazê-lo manejando seus movimentos (fala, conduta, opções, etc.) dirigindo-as para modular (manter ou diferenciar) seu ‘status quo’, cujo resultado será outra vez desafiado por si mesmo...” (Malvezzi, 2000, p. 142). A percepção da auto-eficácia tem, portanto, papel fundamental na predicação do indivíduo, uma vez que funciona como mediador entre suas aspirações e a capacidade de se atingi-las.

Em terceiro lugar, o modelo mostra os resultados esperados pelo indivíduo como fatores determinantes do processo de escolha. Estes resultados, que podem ser de natureza física, social ou de auto-avaliação, refletem o que o indivíduo valoriza e são construídos tanto pela experiência pessoal como pelo contato com o grupo social. A socialização tem uma forte influência sobre os valores que as pessoas desenvolvem, o que pode ser ilustrado pelas diferenças exibidas entre países, culturas ou religiões a respeito do que deve ser buscado no trabalho, conforme relata Baxter (1982). Enquanto as culturas judaico-cristãs prezam a postura da luta e da persistência para ser bem sucedido em todas as situações, ainda que outros tenham estabelecido os objetivos, como na situação organizacional, as culturas baseadas no taoísmo vêem essa luta como um esforço para se encobrir as próprias deficiências. O grupo social atua, portanto, não apenas como um possível limitador das escolhas do indivíduo, conforme visto anteriormente, mas também como referência para a formação de valores.

Os conceitos da auto-eficácia e dos resultados esperados encontram correspondência ao que Schein (1993) e Super (1962), entre outros, denominam de auto-conceito. De acordo com Schein (1993, p. 21), o auto-conceito se desenvolve juntamente com a carreira, como resposta a perguntas como: Quais são meus talentos, habilidades, fraquezas e forças? Quais são meus desejos, motivos, objetivos para a vida? Quais são meus valores - os critérios

principais pelos quais eu julgo o que estou fazendo? Como eu me sinto sobre o meu trabalho e a minha carreira?

Super (1962) define o auto-conceito como a imagem que o indivíduo tem de si mesmo. Segundo ele, um “ indivíduo organiza, interpreta e compreende o que sabe de si em termos aceitáveis para si mesmo” (Super, 1962, p. 129). Dentro do auto-conceito, há os aspectos denominados de fenomenológicos, que são aqueles sobre os quais o indivíduo tem consciência, e os não-fenomenológicos, ou aqueles sentimentos, motivações ou percepções sobre os quais ele não tem consciência. Para o estudo da escolha e do desenvolvimento da carreira, é o auto-conceito consciente que tem sido utilizado, de forma a relacionar as percepções entre a personalidade e as ocupações.

Gottfredson (1985) aponta que o auto-conceito contém duas dimensões: identidades e auto-estima. As identidades se referem ao conteúdo das percepções e crenças que o indivíduo tem sobre si mesmo. A auto-estima se refere a como ele se avalia, qualifica as percepções e crenças. Não se trata, portanto, de um conceito único, mas abrange uma “constelação de percepções e avaliações” (Gottfredson, 1985, p.159). A autora afirma, ainda, que os diferentes elementos do auto-conceito têm pesos diferentes na hierarquia de valores do indivíduo, que luta para preservar uns em detrimento de outros. Ela defende que as pessoas estão mais preocupadas em defender suas identidades de gênero, por exemplo, do que de classe social, nível de habilidade ou características da personalidade. A autora também aponta que, dentre os papéis assumidos pelas pessoas, os ocupacionais são dos mais importantes. As ocupações conferem e restringem identidade na medida em que definem alguns dos parâmetros do estilo de vida do indivíduo. Sendo assim, a maioria das teorias vocacionais assume que as pessoas procuram e preferem ocupações consistentes com a percepção que têm de si mesmos. Dessa forma, um auto-conceito inapropriado – baixa auto-estima ou percepção errônea das próprias habilidades – ou uma falha na implementação do auto-conceito – através de educação, treinamento, processo de tomada de decisão vocacional - podem levar a problemas no desenvolvimento da carreira.

O auto-conceito é também relacional, ou seja, é a percepção que o indivíduo tem de si e de como ele se insere na sociedade. Uma ocupação representa um lugar na sociedade e a escolha vocacional está associada à idéia de como o indivíduo se vê inserido na mesma. Um exemplo fornecido pela autora é de que jovens altamente capazes, mas provenientes de categorias sócio-econômicas mais baixas, podem deixar de procurar todas as alternativas disponíveis para educação e treinamento, pois relativamente ao meio em que vivem, não se sentem compelidos a procurar posições de alto prestígio e *status*; ao contrário, jovens provenientes de famílias de alto *status* sócio-econômico, se sentem obrigados a encontrar empregos de alta posição e prestígio para corresponder às expectativas de amigos e família. Como tal, a elaboração do auto-conceito parece ser essencial no processo de formação da identidade profissional, uma vez que não apenas obriga o indivíduo a se colocar frente a si próprio – seus valores, desejos, necessidades e habilidades –, em um reconhecimento das predicações que possui e daquelas que almeja possuir, como também o obriga a avaliar as possibilidades proporcionadas por estas predicações dentro do seu ambiente, em um movimento contínuo de ajustamento de suas percepções. A formulação desse conceito, portanto, ajuda a entender que as escolhas e as decisões sobre a vida profissional são tomadas tendo em vista, não apenas os fatores pessoais, mas também a participação dos fatores do ambiente, tanto na constituição dos resultados esperados – nível salarial, tipo de benefícios e profissões valorizadas, que podem variar de acordo com o grupo social – como na comparação das próprias habilidades com as habilidades observadas de outros dentro do grupo social.

Dessa maneira, é possível observar que o modelo de Lent, Brown e Hackett (1994) incorpora os conceitos relevantes ao estudo da carreira propostos por outros autores. No modelo, o processo de escolha de um objetivo de carreira e das ações para o seu atingimento é resultante da interação dos fatores pessoais e ambientais, do aprendizado e, principalmente, do auto-conceito, entendido como o auto-conhecimento em termos de potencialidades, desejos e necessidades, incorporando os elementos da relação Homem-Trabalho na dinâmica das escolhas da carreira feitas pelo indivíduo. Tal como o artesão, o indivíduo faz suas escolhas e se cria, transformando, por sua vez, o seu mundo; faz o seu plano mental e o executa, criando a sua própria história, reproduzindo a sua potencialidade

e repondo a sua indeterminância. Nesse sentido, o modelo apresenta o indivíduo como o ator principal da sua carreira, construtor da sua mobilidade externa, a partir da mobilidade interna. Dessa maneira, gerenciar a própria carreira significa avaliar as próprias necessidades, potencialidades, recursos e o contexto, com a finalidade de fazer escolhas e tomar decisões sobre a vida profissional que se integram a um projeto de vida, continuamente (re)elaborado pelo indivíduo. O modelo não faz referência específica à importância do desenvolvimento dos seus recursos ou potencialidades para as decisões sobre a carreira; ao invés, é a percepção da auto-eficácia que ganha destaque. Entretanto, se a percepção da auto-eficácia se forma a partir da percepção das próprias habilidades frente às diversas situações, então o modelo é consistente com a idéia de que é o manejo dos próprios predicados que dá ao indivíduo a maior amplitude de escolha e ação. Conforme mencionado, os autores defendem que o processo de escolha repete-se indefinidamente, configurando a movimentação que define a carreira do indivíduo, mas lembram que esse processo pode sofrer variações de acordo com a fase de desenvolvimento do indivíduo. Essas fases fazem parte e são detalhadas no modelo sequencial de Schein (1993), que será apresentado a seguir.

↙ : de fases da carreira

1.4.2. O modelo de sequencial de Schein (1993)

O modelo de Schein (1993) se inclui na corrente teórica denominada sequencial, uma vez que divide a carreira em fases ou estágios, que são reconhecidas tanto pelo indivíduo como pela sociedade ao seu redor, caracterizadas pelo exercício de determinadas atividades internas e externas. De acordo com o autor, essas fases podem variar muito em duração de pessoa para pessoa e de uma ocupação para outra. O modelo descreve os processos internos ao indivíduo em relação aos estágios da dimensão externa da carreira e ressalta, especialmente, a carreira desenvolvida em uma organização, podendo, dessa maneira, ser visto como uma tentativa de síntese das duas dimensões da carreira para o contexto organizacional.

Schein (1993) descreve dez estágios para o desenvolvimento da carreira de um indivíduo. O primeiro estágio é o do crescimento, fantasia e exploração, normalmente associado à infância e à adolescência, onde a carreira é apenas um pensamento e as profissões aparecem como estereotipadas. É quando tem início a atividade exploratória, se escolhe tentativamente uma profissão, e se programa o segundo estágio, que é a educação e treinamento. A duração do segundo estágio varia mais em função da profissão escolhida, que pode demandar maior ou menor preparo e treinamento. O terceiro estágio, denominado de entrada no mundo do trabalho, é o tempo de se aprender sobre a realidade do trabalho e suas próprias reações. É nessa fase que se inicia um processo mais amplo de aprendizado pessoal, onde o indivíduo testa seus talentos, motivos e valores, reavaliando o seu auto-conceito, porque "...o processo educacional raramente prepara as pessoas para o aparentemente irracional lado político da vida organizacional ou para o fato de que muito do trabalho em toda ocupação envolve não apenas lógica ou razão, mas também trabalhar com pessoas e os seus sentimentos" (Schein, 1993, p. 14). O quarto estágio, denominado de treinamento básico e socialização, corresponde a uma fase de aprendizado intenso, uma vez que a organização passa a fazer demandas às quais o indivíduo deve atender. A pessoa deve escolher, nessa fase, e de acordo com o período de socialização, se permanece ou não na organização. No quinto estágio, a pessoa percebe que é aceita como um membro da organização por meio de ritos e pelo tipo de responsabilidade recebida e a sua auto-imagem como membro da organização começa a aparecer. Talentos, motivos e valores se tornam mais definidos, fortalecendo o auto-conceito. O sexto estágio, que pode ocorrer de cinco a dez anos do início da carreira, é caracterizado pela sinalização, por parte da empresa, de que o indivíduo poderá contar com uma relação de longo prazo. A sétima etapa, denominada de crise e reavaliação, ocorre geralmente quando a pessoa já está com muitos anos de carreira, e sente a necessidade de se questionar sobre a validade do que está fazendo e, algumas vezes, redirecionar os seus esforços. No oitavo estágio, ocorre a implantação das decisões tomadas a partir da reavaliação feita na etapa anterior. Cada pessoa, nesse estágio, desenvolve uma solução pessoal que irá guiá-lo pelos próximos passos. Para alguns, a decisão é tentar subir o máximo possível no tempo que resta. Em geral, as pessoas escolhem uma estratégia que mantenha a posição em que estão, e se preocupam em melhor balancear trabalho, família e preocupações pessoais. No nono

estágio, o indivíduo começa a diminuir o ritmo de trabalho e a preparar-se para a última fase, a aposentadoria. Estas duas fases podem ser bastante dolorosas para algumas pessoas, principalmente quando são forçadas à aposentadoria pela organização.

O autor considera que o sucesso na carreira também assume diferentes significados para as pessoas, mas que o progresso em uma organização é visível e pode ser medido de acordo com três dimensões: a movimentação horizontal, inter-funcional, resultante da aquisição de novas habilidades ou conhecimentos; o movimento ascensional na hierarquia e o movimento em direção ao grupo que detém o poder. O sucesso, de acordo com o autor, é um valor subjetivo, que sofre influência do grupo de referência e da sociedade em que o indivíduo vive mas está, em geral, associado à movimentação vertical na hierarquia da organização e aos maiores salários decorrentes das promoções.

Alguns pontos merecem ser destacados em relação ao modelo proposto por Schein (1993). Em primeiro lugar, o modelo sugere uma relação profissional de longo prazo entre o indivíduo e a organização. Esse tipo de relação, comum há algumas décadas, se torna cada vez mais raro, tanto pela vontade das organizações, como dos próprios empregados que, ao estacionarem suas carreiras em um único lugar, correm o risco constante de se verem desempregados pois, ainda que desenvolvam diversas habilidades dentro de uma empresa, acabam por se tornar os alvos prediletos dos processos de reestruturação e *downsizings* (Anthony, 1984). Em segundo lugar, embora haja a indicação de que, no quarto estágio o indivíduo possa escolher se fica ou não na organização, o poder de determinação maior do modelo parece estar nas mãos da organização, uma vez que é o indivíduo que tem que aprender as normas e demandas que a organização lhe impõem no período de socialização; além disso, é a organização que sinaliza se a relação será de longo prazo ou não, no decorrer do sexto estágio. Em terceiro lugar, o modelo indica um fim da carreira com o desligamento da empresa e a aposentadoria reforçando, uma vez mais, o poder do vínculo estabelecido entre o indivíduo e o seu emprego. Finalmente, ao enfatizar a movimentação da carreira ao longo dos anos e a ascensão na hierarquia da organização, o modelo parece indicar um grau de rigidez de resultados esperados e de objetivos fixados pelo indivíduo,

que contrasta fortemente com a idéia, apresentada nas seções anteriores, de uma identidade profissional em movimento, constantemente construída, confirmada ou reposta.

Ao tentar descrever os processos internos do indivíduo que desenvolve a carreira em uma organização, o modelo levanta algumas questões que serão discutidas ao longo desse trabalho. A primeira destas questões se refere às etapas definidas da carreira: como ficam as etapas da carreira do indivíduo diante das transformações ocorridas na gestão das organizações e nas carreiras? será que é possível se continuar a se falar em etapas ou estágios? essas etapas são eliminadas ou apenas mudam? Uma segunda questão diz respeito ao processo de socialização do indivíduo quando desenvolve a carreira em uma organização: qual é a força de determinação que a organização exerce sobre a carreira do indivíduo? como essa força se manifesta? como o indivíduo reage ou pode reagir a essa força externa de determinação de suas potencialidades? A terceira é a referência ao sucesso, que aparece na análise da carreira em relação à organização: se a valorização dos resultados é processo que tem o grupo social como referência, como ficam as definições de sucesso profissional com as mudanças introduzidas pelas organizações? O segundo capítulo procura responder a algumas destas questões, ao apresentar uma breve revisão sobre a administração das carreiras nas organizações.

Concluindo, nesse primeiro capítulo partiu-se da análise dos elementos da relação Homem-Trabalho, que se origina da condição ontológica do Homem, para se avaliar os processos envolvidos na formação e na tomada de decisão sobre a carreira pelo indivíduo. Para tanto, foi utilizado como exemplo o trabalho do artesão, considerado por muitos como o paradigma do trabalho, ou seja, o modo institucionalizado de produção que mais se aproxima e espelha os elementos da relação Homem-Trabalho pois as condições de trabalho são tais que os dilemas do Homem - saber-se criatura com possibilidades e recursos infinitos, colocar-se objetivos, fazer escolhas dentre essas possibilidades e, ao mesmo tempo, submeter-se aos objetivos do seu grupo social – encontram soluções negociadas, permitindo a construção de identidades profissionais consistentes e em contínuo movimento de aprendizagem, que refletem a condição humana e a sua realização. Dessa maneira, a “carreira” do artesão reflete condições humanizadas de trabalho, onde as

possibilidades são conhecidas e avaliadas em função das necessidades, aspirações e desejos do indivíduo e dos objetivos do grupo em que se insere. Esse mesmo movimento contínuo de formação da identidade profissional e do desenvolvimento da carreira se faz presente no modelo de Lent, Brown e Hackett (1994), aqui descrito, e que será utilizado para a realização da pesquisa de campo prevista nesse trabalho.

Os estudos sobre a carreira descritos não analisam como se tomam as decisões referentes à vida profissional e a carreira em contextos específicos, como a organização, por exemplo, onde os objetivos individuais precisam ser alinhados aos objetivos organizacionais. Embora o modelo de Lent et al. (1994) enfatize a importância do contexto (distante e próximo) para a tomada de decisão, os elementos e os processos do ambiente que podem restringir ou possibilitar a ação do indivíduo não são detalhados; além disso, o modelo não avalia as implicações, para o indivíduo e para a construção da carreira, de decisões tomadas que não correspondem às suas expectativas e necessidades. O modelo de Schein (1993) menciona alguns processos da dimensão interna como a etapa da socialização, a decisão de ficar ou não na organização e a angústia relacionada à fase da aposentadoria, por exemplo; entretanto, não discute os elementos da dimensão subjetiva - aspirações, necessidades, desenvolvimento de habilidades - que contribuem para o processo decisório e para o desenvolvimento da relação indivíduo-organização que permeia construção da carreira organizacional. O modelo, na verdade, não faz referência aos elementos da relação Homem-Trabalho envolvidos em cada etapa descrita. Isso levanta as questões: como fica a relação Homem-Trabalho no contexto organizacional? Quais são as condições para o desempenho de um trabalho do Homem, humanizado? E como pode se desenvolver a dimensão subjetiva da carreira nesse contexto? Para responder a essas indagações, é necessário avaliar tanto as disposições internas das pessoas como as possibilidades que podem ser encontradas no ambiente. O próximo capítulo analisa a evolução das condições (normas e procedimentos) que possibilitam o desenvolvimento das carreiras nas organizações e no terceiro, se analisa como emerge a relação Homem-Trabalho nas diferentes formas de gestão do capitalismo.

Capítulo 2 – A dimensão objetiva da carreira no contexto organizacional

Capítulo 2 – A dimensão objetiva da carreira no contexto organizacional

Esse capítulo tem como foco principal a dimensão objetiva da carreira desenvolvida no contexto organizacional, que pode ser estudada tanto pelos estágios ou posições que as pessoas ocupam dentro das organizações, quanto pela dinâmica da movimentação entre essas posições. Conforme observado anteriormente, a carreira organizacional vem passando por transformações profundas em decorrência das mudanças processadas na gestão das organizações nas últimas décadas. Esse capítulo faz uma revisão do surgimento e da evolução da carreira organizacional, a fim de estudar o lado da organização, ou seja, a estrutura de condicionalidade da carreira organizacional e tentar responder às questões: por que e como mudaram as carreiras nas organizações? como ficam as condições para o desenvolvimento da dimensão subjetiva da carreira no contexto da organização flexível?

2.1. A gestão de carreiras até 1980

2.1.1. As carreiras na organização até 1960

Conforme assinala Chanlat (1995), a noção de carreira é própria do capitalismo. No feudalismo, a divisão social era estanque e a mobilidade social era sujeita à vontade do monarca. Já no capitalismo, as idéias de igualdade, liberdade, de êxito individual e progresso econômico e social se unem, tornando possível a mobilidade social, que passa a depender, exclusivamente, do esforço individual.

“Comparativamente ao modelo único de êxito social fundado no enobrecimento, ou seja, sobre a passagem de uma condição social a outra, encontrada no Antigo Regime, a sociedade capitalista industrial liberal emergente abre a porta a modelos de sucesso muito variados e encoraja a promoção social. É, neste momento, que a carreira, no sentido moderno, nasce. Anteriormente, cada um se dedicava ao exercício de funções que sua origem social e tradição lhes tinham destinado. O reconhecimento e a mobilidade social não eram possíveis....” (Chanlat, 1995, p. 69).

O trecho acima aponta que há um conceito moderno de carreira associado à mobilidade e reconhecimento sociais, que não se aplica a outras épocas, como a Idade Média, simplesmente porque tal mobilidade e reconhecimento não eram possíveis. O autor cita o exemplo de Mozart que, embora sua obra tenha sido muito admirada e apreciada, isso não lhe permitiu ascender na escala social. Todavia, Pahl (1989) relata que os artistas mais famosos, muitas vezes habilidosos em diversos ofícios, eram muito requisitados pelas diversas oficinas e sendo assim, apesar de não possibilitar a sua ascensão, a obra trazia ao indivíduo resultados de ordem pessoal e social que, em decorrência, ampliavam as suas possibilidades de sobrevivência. Já no capitalismo, os resultados da obra – físicos, sociais e pessoais – possibilitam a mobilidade social.

Chanlat (1995) aponta que as configurações que os tipos e modelos de carreiras podem assumir dependem, em grande medida, da cultura e da estrutura social em que estão inseridas. Nesse sentido, as relações de trabalho e a mobilidade das pessoas no Japão, por exemplo, vêm a ser muito diversas do que se verifica na Suécia: no Japão, país onde a tradição e a obediência sempre foram valorizadas, o grau de mobilidade varia de acordo com o sexo, a hierarquia e a senioridade; na Suécia, ao contrário, onde são valorizados o contato com a natureza e o equilíbrio entre a vida profissional e a familiar, prevalece a igualdade entre os sexos e são menores as diferenças entre as rendas e os comportamentos das pessoas, sendo a mobilidade também mais igualitária. Além da estrutura social e da cultura, ao longo do tempo, as profissões surgem, se modificam e desaparecem, determinando diferentes padrões de mobilidade. Entretanto, apesar dessas mudanças em profissões específicas, o autor distingue dois modelos básicos de carreira nas sociedades industrializadas. O modelo tradicional, dominante até hoje, e o moderno, que emerge a partir dos anos 70 como resposta às profundas modificações sociais destas últimas décadas, como a entrada maciça das mulheres no mercado de trabalho, a globalização da economia e a flexibilização do mercado de trabalho, entre outros. A carreira do modelo tradicional prevê que seja realizada por um homem e traz embutida as idéias de segurança, estabilidade e progressão linear. Já o modelo de carreira moderno permite o acesso às mais diversas parcelas da população e caracteriza-se pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade.

O contexto em que o modelo tradicional de carreira ganha força é descrito por Hobsbawn (1996), como a Era de Ouro, um fenômeno de âmbito mundial, que caracterizou-se por um crescimento sem precedentes das economias da maioria dos países. A produção de manufaturados quadruplicou entre o início da década de 50 e o início da década de 70, o comércio mundial tendo sido multiplicado por 10. A industrialização e o modelo fordista de produção espalharam-se para os países da Europa e países socialistas, alcançando até mesmo os, então denominados, países do Terceiro Mundo. O autor chama a atenção para o fato de tal crescimento econômico ter sido movido por uma revolução tecnológica que conseguiu modificar o padrão de vida cotidiano tanto dos mais ricos como dos mais pobres; é um modelo de crescimento que requeria investimentos cada vez maiores em pesquisa e desenvolvimento e que era essencialmente capital intensivo. “A grande característica da Era de Ouro era precisar cada vez mais de maciços investimentos e cada vez menos gente, a não ser como consumidores” (Hobsbawn, 1996, p. 262).

Esse grande crescimento foi possível, em primeiro lugar, graças a uma reestruturação do capitalismo, onde os governos tiveram participação fundamental, sustentando, supervisionando e planejando as ações. Foi um período marcado essencialmente por um pacto entre Estado, mercado e sociedade, onde os governos assumiram como compromissos políticos, o pleno emprego e a diminuição das desigualdades sociais. Em segundo lugar, o crescimento foi também impulsionado pela crescente internacionalização da economia, que possibilitou uma divisão do trabalho internacional muito mais elaborada.

“Tratava-se de um pacto aceitável para todos os lados. Os patrões, que pouco se incomodavam com altos salários num longo boom de altos lucros, apreciavam a previsibilidadea mão-de-obra recebia salários que subiam regularmente e benefícios extras, e um Estado previdenciário e sempre mais abrangente e generoso. O governo conseguia estabilidade política.....e as economias dos países capitalistas industrializados se deram esplendidamente bem, ...porque pela primeira vez passava a existir uma economia de consumo de massa com base no pleno emprego e rendas reais em crescimento constante, escorada pela seguridade social, por sua vez pagas pelas crescentes rendas públicas” (Hobsbawn, 1996, p.277).

Dentro desse contexto de crescimento, de produção e consumo em massa, as organizações crescem em tamanho e em complexidade, se internacionalizam, implantando filiais e subsidiárias em outros países e tornando imprescindíveis a profissionalização da administração e a especialização das pessoas. De acordo com o *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*, de Yoder et al. (1958), “....em muitas organizações, o trabalho da alta direção se tornou mais difícil e complicado. Essa mudança reflete o crescimento e a expansão dos negócios e a imposição, pela sociedade, de maiores responsabilidades nos líderes dos negócios” e ainda, “...a valorização crescente do papel fundamental da supervisão em todos os níveis....indicou a necessidade de preparação especial de todos aqueles que tenham posições de supervisão”(Yoder et al., 1958, p. 10-3,4). Além disso, para o nível gerencial, os autores ressaltam que as guerras e a depressão interferiram com o que poderia ser chamado de um fluxo “normal” de formação de pessoas graduadas, criando o que eles denominaram de um “executive gap”.

Até os anos 60, a mobilidade das pessoas nas organizações ocorria sob as formas de promoções, transferências e, ocasionalmente, rebaixamentos de posições. A carreira, ou a mobilidade, de um indivíduo dentro da organização se desenvolvia como resultado das políticas estabelecidas pelo Departamento Pessoal ou de Relações Industriais, que definiam as várias funções e atividades, como recrutamento, seleção, treinamento, promoção, remuneração, avaliação e desligamento. Dentre as responsabilidades do profissional do Departamento Pessoal mencionadas pelo *Handbook*, destaca-se a função de “...tentar ajudar candidatos a emprego e empregados a encontrar as melhores posições possíveis e a avançar para posições mais apropriadas conforme se tornam qualificados” (Yoder et al., 1958, p. 1-7), confirmando a existência e a desejabilidade da mobilidade dos empregados. O termo carreira não é utilizado no *Handbook*, mas há referências à mobilidade das pessoas na organização nas descrições das diversas funções e atividades do Departamento Pessoal. A mobilidade se manifestava, efetivamente, nos salários (a movimentação na grade salarial) e nas promoções ou transferências.

A mobilidade salarial tinha por objetivo, em primeiro lugar, repor as perdas salariais decorrentes do aumento dos preços e em segundo, remunerar adequadamente o empregado,

recompensando o seu esforço, mérito ou tempo de casa. A base da política salarial repousava sobre uma estrutura de cargos, que relacionava os deveres e responsabilidades de cada um, comparando-os entre si. Para essa comparação, eram utilizados os estudos do tempo e métodos específicos de avaliação, que variavam muito em grau de complexidade de elaboração e implantação. Os métodos mais simples, que podem ser denominados de classificação de cargos, listavam todos os tipos de trabalhos executados e os separavam em grupos distintos de cargos, de acordo com a natureza do trabalho. Havia, por exemplo, o grupo dos cargos de vendas, de engenharia, de escritório, e assim por diante. Esses grupos eram comparados entre si de acordo com algum critério, como a complexidade envolvida na realização do trabalho ou grau de responsabilidade do cargo, e classificados em uma escala. Esses critérios, entretanto, ao contrário de outros sistemas, podiam ser definidos de maneira subjetiva pelas pessoas que elaboravam o plano. Simples de ser implantado e administrado, esse tipo de plano era mais utilizado por empresas menores.

Outros métodos mais sofisticados, entretanto, como o sistema de pontos e o de comparação entre fatores, previam a avaliação dos cargos através de: (a) elaboração de uma estrutura de cargos, descritos em função das necessidades da empresa, das responsabilidades do ocupante e dos atributos físicos e mentais que o ocupante deveria possuir; e (b) posicionamento relativo destes cargos, feito por meio de critérios como requisitos mentais do cargo, habilidades requeridas, requisitos físicos do cargo, condições físicas do ambiente e grau de responsabilidade, objetivamente definidos em termos de pontos, por exemplo, criando uma escala ou grade de salários. Pode-se dizer que, apesar de mais complexos e difíceis de serem implantados e administrados, a utilização de critérios mais objetivos fazia com que esses tipos de planos produzissem escalas de cargos mais equitativas.

Ao se atribuir valores para a estrutura de cargos, tem-se uma estrutura de salários. A atribuição destes valores também podia obedecer a critérios diversos mas, em geral, é criado um intervalo de variação para cada cargo, que serve de incentivo ao empregado pois, onde progressões automáticas são utilizadas, “por mérito, ou por ficar no emprego, o indivíduo pode esperar aumentos no seu salário” (Yoder et al., 1958, p. 16-59). O mérito estava associado a um determinado desempenho, ou meta de produção, especificados em

planos de incentivo, que podiam ser individuais ou coletivos (preferidos pelos sindicatos por não criarem conflitos entre os empregados), e levavam em consideração o estudo do tempo, mencionado anteriormente, para o estabelecimento de uma produção padrão. Além destes planos salariais gerais, algumas organizações desenvolviam planos de compensação diferenciados para os supervisores e contramestres, para o pessoal de vendas e para os executivos, uma vez que a natureza do trabalho desempenhado é diversa dos demais empregados. O termo carreira, no entanto, não é utilizado em nenhum desses casos.

A mobilidade das pessoas também se manifestava pelas promoções, transferências e separações, que “são métodos que uma organização utiliza para ajustar o tamanho de sua força de trabalho às mudanças..., que são de dois tipos: o primeiro tipo são as mudanças decorrentes das variações dentro da própria força de trabalho da organização; e o segundo, aquelas decorrentes da expansão e contração do tamanho da organização” (Yoder et al., 1958, p. 9-2). O ciclo de vida normal de uma dada organização é definido como a entrada de pessoas, que se movimentam pelas posições e se aposentam ou saem (voluntária ou involuntariamente), dando lugar a outras pessoas. Portanto, as promoções, transferências e separações dão a flexibilidade e o movimento necessários na administração de pessoas dentro de um ciclo normal de uma organização. Para empresas onde há descrição e avaliação de cargos, a promoção pode ser vista como um aumento na responsabilidade mas “...o uso popular corrompeu um pouco o seu significado e qualquer aumento em pagamento, prestígio, posição e assim por diante veio a ser associado à promoção” (Yoder et al., 1958, p. 9-14). Dessa maneira, sob o ponto de vista do empregador, a promoção passou a ser vista como um meio de aumentar a motivação do empregado. Portanto, a promoção:

“1. Fornece um incentivo efetivo à iniciativa, ao empreendimento e à ambição; 2. é útil na conservação de habilidades, treinamento e conhecimentos comprovados; 3. pode ser um meio de reduzir descontentamento e agitação; 4. pode ser útil para atrair trabalhadores apropriados e competentes; 5. os planos promocionais sugerem um treinamento lógico para o avanço” (Yoder et al., 1958, p. 9-15).

Os autores ressaltam a importância do recrutamento interno, ou seja, promover aqueles que já trabalham na empresa, desde que tenham as habilidades necessárias para o cargo em questão. Entretanto, não fornecem um detalhamento de como era feita a análise das pessoas candidatas à promoção, tendo sido citada apenas a promoção por tempo de serviço.

Jucius (1955) diferencia promoções, que ocorrem com aumentos salariais, de privilégios e de prestígio, das transferências, deslocamentos sem aumentos de espécie alguma. O autor resalta a importância da elaboração de um plano de promoções, baseado nas descrições e relações entre os cargos. Um plano geral de movimentação é desenhado a partir dos cargos, de maneira a deixar claras as posições que um indivíduo pode ocupar a partir de seu cargo; além disso, para cada empregado, faz-se um registro de sua posição, de sua experiência e das possíveis futuras movimentações laterais ou verticais. O autor defende a utilização desses planos a fim de se evitar promoções baseadas em critérios subjetivos, que podem dar margem a conflitos e queda do moral dos empregados. Um bom plano, recomenda o autor, deve contribuir para os objetivos da organização e “tornar possível aos empregados ambiciosos e qualificados o atingimento de objetivos pessoais de avanços em pagamento, prestígio, e privilégios, ou a colocação em condições de trabalho desejadas” (Jucius, 1955, p. 217). O autor reconhece, entretanto, a pequena utilização destes planos de promoções de maneira sistemática, dada a dificuldade de elaboração e implantação, que os tornam viáveis apenas para as grandes organizações.

Dessa maneira, pode-se dizer que, até a década de 60, a mobilidade de um indivíduo na organização estava mais associada ao cargo que ocupava e ao tempo de ocupação deste cargo, que à própria pessoa e ao desenvolvimento de suas habilidades de acordo com a própria vontade. O desenvolvimento de habilidades, considerado para as promoções, seguia as determinações do cargo e as necessidades da empresa. O treinamento, por exemplo, foi definido como “um mecanismo de resolução de problemas” e o levantamento das necessidades de treinamento, “...representa problemas específicos do emprego que podem ser solucionados pelo treinamento” (Yoder et al., 1958, p. 12-2,3). A necessidade de treinamento era levantada a partir da comparação entre os requisitos do cargo, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, e a condição do empregado. O treinamento é,

reconhecidamente, uma forma de mudar comportamentos. Os autores citam alguns princípios básicos para um treinamento efetivo, donde se destaca: “O propósito do treinamento é atingir os objetivos da organização por meio do fornecimento de oportunidades aos empregados de todos os níveis da organização da aquisição do conhecimento, habilidades e atitudes requisitados” (Yoder et al., 1958, p. 12-15). Dessa maneira, é possível afirmar que o treinamento oferecido correspondia às expectativas da organização e que assumia-se que os interesses do empregado fossem idênticos ao da organização. O treinamento para os supervisores ou gerência de nível intermediário visava prepará-los melhor para o desempenho de seu trabalho que tinha por objetivo principal “...obter produção de alta qualidade ao menor custo possível” (Yoder et al., 1958, p. 11-8). Além do conhecimento específico da área ou departamento, as características pessoais como nível de inteligência acima da média, estabilidade emocional, justiça, tato e entusiasmo, bem como as habilidades exigidas pela posição de supervisão, como planejamento, decisão, organização e delegação, comunicação, liderança e análise, também eram o alvo dos programas de treinamento. O desenvolvimento dos executivos, entretanto, parecia ser a maior preocupação em termos de treinamento pois a insuficiência de pessoas capazes de ocupar essas posições provocava altas taxas de rotatividade, que se agravavam de acordo com o setor ou a indústria.

O desenvolvimento dos executivos visava tanto ajudar os atuais executivos a desempenhar suas funções como preparar candidatos selecionados para assumir posições de alto nível gerencial ou executivo no futuro e tinha por objetivos: (a) manter os executivos atualizados sobre as inovações científicas e tecnológicas sobre a sua indústria; (b) fornecer uma visão aberta sobre as responsabilidades cívicas dos negócios; (c) ampliar a visão e o entendimento do conhecimento; (d) fornecer entendimento científico e objetivo das pessoas – dos próprios executivos e das pessoas que eles lideram. Na definição do Yoder et al. (1958), “Desenvolvimento gerencial é um programa de treinamento e desenvolvimento pessoal planejado destinado a preparar e ajudar gerentes nos seus cargos atuais e futuros. Os programas tentam descobrir e prever problemas com os quais os gerentes terão que lidar e ajudá-los a resolver estes problemas” (Yoder et al., 1958, p. 105). Corless (1951), citado em Yoder et al. (1958, p. 10-17), recomenda 4 estágios para o desenho de um programa de

desenvolvimento de executivos: (1) planejamento organizacional; (2) seleção dos candidatos; (3) avaliação das habilidades dos executivos e (4) desenvolvimento ou treinamento para preencher as lacunas. Um dos grandes problemas mencionados é a escolha dos indivíduos, uma vez que estes teriam que ser os candidatos “certos” e para tal, os critérios de seleção teriam que ser objetivos, como testes de inteligência, conhecimentos e testes psicológicos, não sujeitos às vontades e às avaliações subjetivas das pessoas. Jucius (1955) fala do “career man in industry”, conceito necessário para a construção de uma organização forte, que implica a combinação de treinamento operacional e executivo para “empregados cuidadosamente selecionados” (Jucius, 1955, p. 281). Segundo o autor, esse programa também serve para ilustrar aos outros empregados que há oportunidades para aqueles que se esforçam pela empresa.

Por fim, a literatura mostra que alguns serviços profissionais eram oferecidos pelas empresas aos seus empregados: 25% ofereciam aconselhamento; de 10 a 25%, auxílio legal; de 25 a 35% tinham programas e orientação recreacionais; 65% das empresas faziam alguma programação atlética; e de 10 a 20% ofereciam educação após o horário de trabalho (Yoder et al., 1958). Os objetivos principais desses programas eram relacionados ao aumento da produção através da redução, de um lado, do absenteísmo, de conflitos e da influência e poder dos sindicatos, e do aumento, por outro lado, da lealdade, satisfação e moral dos empregados. O aconselhamento individual, por exemplo, é necessário porque “os empregados, quando confrontados com problemas pessoais, frequentemente levam estes problemas para o trabalho com eles, afetando portanto, o moral e a produtividade. Eles podem causar acidentes, conflitos, absenteísmo e atrasos além do limite normal” (Yoder et al., 1958, p. 21-9). Quanto à educação, os autores reconhecem que deveria ser uma atividade fornecida independentemente do treinamento mas que, em geral, as duas atividades acabavam se confundindo nas empresas.

A descrição das várias funções da Administração de Pessoal na literatura levanta alguns pontos interessantes em relação à carreira até a década de 60. Em primeiro lugar, conforme apontado anteriormente, a mobilidade era determinada pela sequência dos cargos, ficando as possibilidades de movimentação restritas às normas impostas pela posição do indivíduo

na escala hierárquica. Em geral, não eram permitidas as promoções que envolviam “pular” mais de duas posições, por exemplo, o que confirma a força e a obediência devida à hierarquia. Dessa forma, pode-se dizer que a carreira do indivíduo é uma movimentação determinada pelo seu cargo, e não pelo desenvolvimento de suas habilidades. Em segundo lugar, fica evidente que a finalidade principal dos programas de treinamento é assegurar que a organização tenha pessoas capazes de desempenhar as funções necessárias ao atingimento de seus objetivos de produção e custos, e capazes de preencher as posições que, ao longo do tempo, ficam disponíveis. Até mesmo o programa de desenvolvimento gerencial tem o seu foco no exercício da função, ou seja, todas as atividades são voltadas para melhorar e ajudar o gerente e não, a pessoa que exerce o cargo. Em terceiro lugar, a literatura indica que a mobilidade estava relacionada às promoções, aumentos em salários, prestígio ou posição. Vale lembrar que esses aumentos eram, em grande medida, exigidos pelos sindicatos, como reposição das perdas salariais ou como reconhecimento dos bons serviços prestados. Famularo (1972) lembra que os aumentos automáticos baseados em senioridade eram uma das exigências dos sindicatos, uma tentativa de reduzir o nepotismo e a subjetividade relacionada às promoções. Portanto, durante aquele período, pode-se dizer que a mobilidade das pessoas é função dos objetivos da organização, é possibilitada pelo treinamento e se manifesta em aumentos salariais, de prestígio e posição. Nesse sentido, o desenvolvimento das habilidades do indivíduo é um acessório do processo, instrumento para atingir os objetivos de lucro da organização e para possibilitar aos empregados a ascensão na escala hierárquica. Finalmente, essas considerações levam a crer que a mobilidade das pessoas é resultado de um conjunto de políticas e práticas que refletem a postura da organização frente aos seus empregados. É o que Devana, Fombrun e Tichy (1984) definem como a visão que a organização tem do tipo de contrato que quer estabelecer com seus empregados e que vai definir, em princípio, como os subsistemas - as políticas de recrutamento, seleção, remuneração, avaliação, treinamento, promoção, e assim por diante - serão administrados.

Essa visão é descrita no *Handbook* como a “filosofia do *Manpower Management*”, definida como o “procedimento pelo qual os recursos humanos são organizados e direcionados na sua contribuição para os objetivos sociais e individuais...” (Yoder et al., 1958, p. 1-3). É

interessante observar que a relação de emprego é vista como um conjunto, que deve beneficiar a organização, os indivíduos, a sociedade e a nação; mas a referência feita aos indivíduos é no sentido de torná-los pessoas eficientes, produtivas motivadas, para que possam “...maximizar a sua contribuição e o seu retorno por esta contribuição....” (Yoder et al., 1958, p. 1-6), para a sociedade. Quanto à administração de pessoas, trata-se de obter as pessoas capazes, utilizar os seus esforços eficazmente e manter a sua vontade de trabalhar para o atingimento dos objetivos da organização. A postura da organização torna-se clara: os empregados têm que estar satisfeitos, desempenhando suas funções de maneira digna, como cidadãos, mas em função dos objetivos impostos pela própria organização e da forma prescrita para o atingimento desses objetivos. Daí decorre que a gestão das carreiras apenas seguia a reboque as determinações dos demais departamentos, de uma gestão dos recursos humanos que estruturava o gerenciamento das carreiras.

Vale lembrar que, se por um lado, até essa época, os sindicatos estavam fortalecidos pela relativa escassez de mão-de-obra especializada e pela aprovação de leis que favoreciam o trabalhador, por outro lado, a postura da organização em relação aos seus trabalhadores refletia as teorias sobre o comportamento humano nas organizações. De acordo com Kuller (1996), essa época foi fortemente influenciada pelas várias propostas da Escola de Relações Humanas: “A Escola de Relações Humanas data da década de 30. As suas propostas, entretanto, são misturadas no caldeirão de buscas de alternativas do pós-Segunda Guerra” (Kuller, 1996, p. 104), onde se incluem os trabalhos de autores como McGregor, Peter Drucker, Maslow e Herzberg. Essa busca de alternativas se dá em decorrência das crises frequentes enfrentadas pela organização técnico-científica, demonstradas pelas reações individuais ou coletivas dos trabalhadores em forma de desmotivação, rotatividade, absenteísmo, esquiva ao trabalho, descuidos e sabotagens, doenças psicossomáticas, greves, operação-padrão e tartaruga e aumento do sindicalismo.

A literatura demonstra a preocupação com essas manifestações, fazendo inúmeras recomendações sobre como deve ser a comunicação com os empregados, o que deve ser feito para manter o moral elevado, como lidar com os sindicatos e greves, minorias, e assim por diante. Jucius (1955), por exemplo, recomenda a educação dos empregados, que ele

define como “...o aumento da habilidade para se ajustar ao ambiente” (Jucius, 1955, p. 290). Se o treinamento é a transmissão do conhecimento técnico específico exigido pelo cargo, a educação se encarrega de fornecer ao empregado o *know-why*, que é o entendimento que o indivíduo tem do seu trabalho, da sua posição na organização, da importância que o seu trabalho tem, das vantagens que ele terá ao se esforçar pela empresa, da relação de importância entre os cargos, e assim por diante. Esse entendimento terá uma influência decisiva na motivação do empregado, na sua cooperação com os superiores, na lealdade à empresa e na sua vontade de se esforçar.

2.1.2. O surgimento da administração das carreiras

A administração de carreiras propriamente dita só apareceu na década de 60 quando se percebe que a força da alta administração seria muito favorecida com o suporte da classe gerencial intermediária, composta por gerentes e supervisores (Boerlijst, 1984). O autor relata que, no decorrer dos anos 60, com o aumento das fusões e aquisições, muitos dos gerentes de nível inferior viram suas posições ameaçadas e seu poder ou prestígio diminuídos. Sentindo-se esquecidos pela alta direção, que parecia estar interessada apenas em alguns poucos que seriam seus sucessores, esses gerentes começaram a se juntar aos sindicatos para “pessoal de nível médio e superior”. Tais ações sensibilizaram a alta direção, que começou a elaborar políticas e procedimentos especialmente direcionados a estes indivíduos. Novas práticas em relação à carreira foram sendo adotadas, criando condições para que os melhores gerentes, aqueles com maior potencial de crescimento, ascendessem na escala hierárquica, fazendo tanto a intermediação entre a alta cúpula e os gerentes de nível inferior, como facilitando os mecanismos de sucessão para a alta administração. Informações sobre as posições abertas disponíveis, aconselhamento de carreira e, ocasionalmente, auxílio para a educação ou treinamento orientados para a carreira, começaram a ser oferecidos. Com o tempo, algumas empresas estenderam esses serviços a todo o pessoal administrativo, visando melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Famularo (1972), no *Handbook of Modern Personnel Administration*, descreve a evolução da área de administração de pessoas como: "...de uma concentração anterior no emprego de operários e programas de bem-estar social, a área de pessoal evoluiu para uma função essencial e uma constelação de habilidades e talentos cobrindo um amplo espectro de atividades relacionadas a recrutamento, treinamento, seleção, colocação, desenvolvimento, avaliação compensação, organização e conservação do negócio e de seu recurso mais crítico: as pessoas que fazem a organização produtiva" (Famularo, 1972, p. 1-3). De acordo com o autor, a administração percebe que, além de contratar e manter pessoas qualificadas na organização, é preciso também encorajar a criatividade, a atenção à qualidade, a comunicação e a cooperação dessas pessoas e a desencorajar outros comportamentos como a negligência, a falta de cooperação, o absenteísmo, a redução do ritmo de trabalho, entre outros. É quando se percebe a importância de promover o desenvolvimento individual. Yoder (1969) menciona que "o suprimento humano moderno começa com uma longa perspectiva do futuro, [que é] contratar para carreiras em vez de contratar para cargos" relacionando, portanto, o recrutamento e a seleção às promoções e transferências, procurando estabelecer o equilíbrio entre dois objetivos, que são "encontrar melhor homem possível para cada vaga e proporcionar o máximo de oportunidades para todos os membros da organização" (Yoder, 1969, p. 337).

Essa nova postura se reflete no *Handbook* editado por Famularo em 1972, que traz inúmeras menções às carreiras dos empregados, na descrição das atribuições e atividades do Departamento Pessoal ou de Relações Industriais. O desenvolvimento de uma carreira dentro da organização é visto não somente como mudanças em posições, mas também como forma de atingimento de objetivos pessoais. A promoção, antes considerada apenas uma necessidade da empresa – o preenchimento das posições que se tornam disponíveis –, é cada vez mais reconhecida como um estímulo, que leva as pessoas a querer progredir, e a organização pode ajudá-las com "...atividades como o aconselhamento, programas de desenvolvimento e educacionais, a divulgação das oportunidades de transferência e a participação em encontros técnicos" (Famularo, 1972, p. 17-4). A utilização de promoções como fator de motivação para os empregados vem confirmar a dificuldade que os empregadores enfrentavam em obter os níveis de desempenho desejados. A política salarial

e a de promoções deveriam, no entanto, estipular um “teto”, de tal forma que os indivíduos, ainda que muito proficientes na sua área, não recebam promoções indefinidamente. Sofisticados métodos computadorizados e a utilização de códigos começam a ser implantados para facilitar a identificação das habilidades de cada indivíduo, necessária para a melhor combinação com as posições disponíveis para promoção e transferência.

Em relação à qualificação das pessoas, Yoder (1969) faz uma distinção entre treinamento e desenvolvimento: “treinar significa educar um tanto minuciosamente, principalmente pela instrução, exercício e disciplina” e a definição de desenvolvimento aparece em “todos terão que ser assistidos em desenvolvimento pessoal – em encontrar seus lugares a longo prazo no trabalho e em ajustar-se a essas carreiras” (Yoder, 1969, p. 460-461). O treinamento começa a ser visto como um instrumento poderoso para promover as mudanças necessárias para o atingimento dos objetivos organizacionais, sendo desenvolvido de maneira mais sistemática e formalizada, visando o curto e o longo prazo, enquanto que o desenvolvimento parece estar mais associado à dimensão subjetiva da carreira do indivíduo. De acordo com Famularo (1972, p. 18-3), “...no passado, o treinamento tinha apenas o papel de responder às demandas dos gerentes de linha, quando a necessidade já havia se tornado desastrosamente óbvia. Em algumas ocasiões a missão era apenas treinar para sobreviver. Hoje há uma prioridade maior para o treinamento. A tendência é agora prever as necessidades e aplicar medidas de treinamento apropriadas antes que as consequências sejam sentidas”. Entretanto, os procedimentos adotados para o treinamento dos empregados variavam de acordo com a função exercida: havia recomendações específicas para o pessoal do escritório, para os da fábrica, para profissionais e técnicos, para supervisores e para os gerentes. A fim de realizar as atividades de treinamento e desenvolvimento, aumentam os contatos e os acordos com universidades, escolas técnicas e escolas públicas.

O aumento da complexidade das empresas influenciou diretamente a forma de execução dos trabalhos administrativos e, como decorrência, os empregados de escritório eram avaliados e treinados em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, que variavam em complexidade de acordo com a posição ocupada pelo empregado: nível de entrada (admissão), nível secundário e nível senior. A própria classificação em níveis sugere a

mobilidade do pessoal administrativo, que provavelmente segue os critérios de complexidade da tarefa e tempo de serviço, mas a palavra carreira não é mencionada para esses empregados. Em relação aos trabalhadores do chão-de-fábrica, os objetivos do treinamento são listados como “mais produção, melhor qualidade, melhores atitudes e custos unitários menores” (Famularo, 1972, p. 20-2). Yoder (1969) combina as duas categorias anteriores sob a denominação de “empregado raso”, para a qual ressalta a grande utilização do treinamento *on-the-job* e a necessidade de se retreinar as pessoas, em função das mudanças tecnológicas, automação, ou das mudanças na demanda dos produtos.

O pessoal profissional, técnico e de vendas merece atenção e treinamento especiais porque, apesar de já terem uma sólida formação profissional, esses empregados precisam manter-se atualizados com as novas tecnologias que surgem, têm que poder adaptar o seu conhecimento às especificidades da empresa em que trabalham e, além disso, precisam ter noções das habilidades gerenciais, necessárias ao desempenho de suas tarefas, ou mesmo para possíveis promoções ou substituições. Para esses empregados, se fala nas carreiras em Y onde, a partir de um certo patamar, que depende das qualificações da pessoa, do tempo de serviço e das necessidades da organização, o profissional pode ser escolhido para seguir uma carreira mais voltada para a área administrativa. Dessa forma, um pesquisador, por exemplo, pode continuar sua carreira como pesquisador associado, pesquisador senior e pesquisador principal, ou pode se tornar líder de um grupo ou projeto, gerente de uma seção ou programa e gerente de um departamento.

Entretanto, a literatura desse período mostra que a grande preocupação estava no treinamento e desenvolvimento do corpo gerencial das empresas, em geral, dividido em dois blocos, pois os supervisores, feitores, chefes (pessoal de escritório) e gerentes de linha formam uma categoria tratada diferentemente dos gerentes de nível intermediário e dos executivos da alta direção. O supervisor, em geral, se encontra em uma posição problemática pois não apenas o seu cargo se tornou muito mais complexo, como também a sua definição de interesses se torna uma questão crucial, podendo tornar-se uma posição centralizadora de conflitos, uma vez que para a alta direção, seus interesses estão em sintonia com os dos empregados, seus antigos colegas. Portanto, o supervisor precisa ser

treinado em conhecimentos específicos e nas habilidades administrativas de planejamento, organização, coordenação e controle; precisa aprender a liderar, pois será o responsável pela produção de um determinado setor ou departamento. Nesse sentido, “a política sobre os programas de treino supervisor propõe-se a (1) ajudar os atuais supervisores a melhorarem seu desempenho nos cargos que eles têm e (2) ajudá-los a preparar-se para responsabilidades maiores em níveis mais altos de administração no futuro” (Yoder, 1969, p. 474). Como se pode observar, o conceito da carreira, uma possibilidade de ascensão na hierarquia, fica implícito para esses empregados, que deveriam ser preparados para tal.

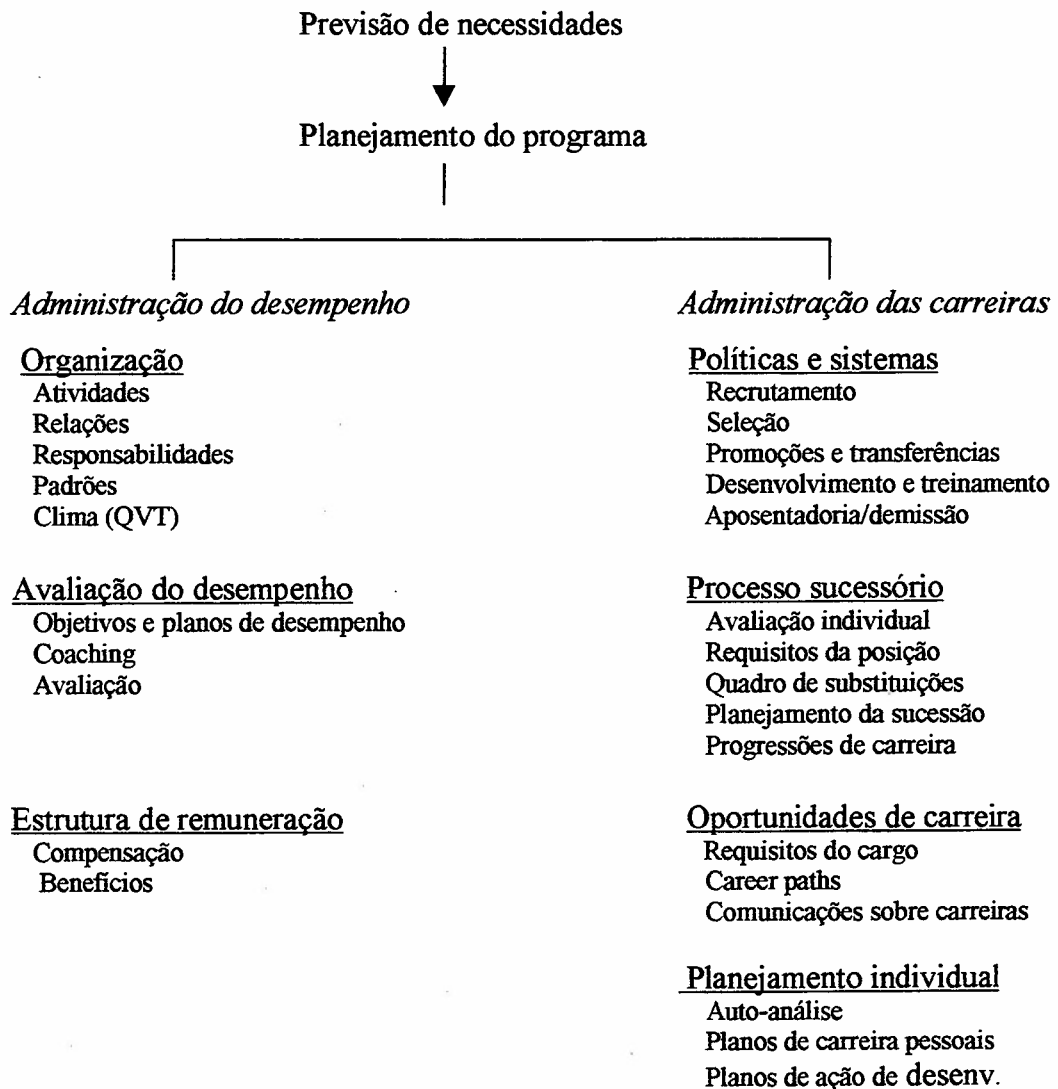
Em relação aos gerentes de nível intermediário e aos executivos da alta administração, o treinamento e desenvolvimento têm objetivos semelhantes aos dos supervisores, sendo diferenciados (a) o autodesenvolvimento, processo pessoal em que a própria pessoa toma a iniciativa e (b) o desenvolvimento das habilidades de liderança e o conhecimento não apenas dos aspectos técnicos de sua função, mas também um bom entendimento econômico e a compreensão de valores e processos sociais. Os programas de desenvolvimento da administração eram desenhados de acordo com o planejamento antecipado de mudança organizacional, destinavam-se aos indivíduos com maior potencial e incluíam cursos especiais, estudo individual, aconselhamento e orientação pessoais por administradores mais antigos, rotação de cargo, cursos universitários suplementares, conferências e preleções. Famularo (1972, p. 22-2) define o desenvolvimento gerencial como o “planejamento de carreiras para aumentar a efetividade dos indivíduos para o atingimento das necessidades da organização”. Esse programa de desenvolvimento, elaborado individualmente, tinha como meta potencializar as habilidades e aptidões do administrador para que, no espaço mais curto de tempo, ele pudesse desempenhar as responsabilidades a ele designadas. O autor ressalta a importância da discussão dos objetivos de carreira de cada indivíduo com o seu superior, uma vez que o atingimento desses é um fator de determinação da motivação em relação aos objetivos organizacionais. Yoder (1969) faz uma menção especial às carreiras e cargos do administrador, relatando diversas pesquisas e estudos realizados ao final da década de 50, que se preocupavam em investigar as carreiras administrativas e as responsabilidades e funções do administrador.

Estes trabalhos confirmam a suposição de Boerlijst (1984) de que as carreiras e, mais especificamente, a carreira do administrador ganham relevância na gestão de pessoas durante a década de 60, visto que:

- ◆ aumenta a complexidade na gestão das organizações e, como consequência, a organização passa a depender da captação e retenção de pessoas qualificadas. Nesse sentido, há mais atenção à seleção e ao recrutamento, e procura-se estabelecer uma relação de longo prazo com cada candidato admitido;
- ◆ mais atenção é dada à qualificação dos trabalhadores em geral, e o treinamento se torna mais sistematizado, passando de reativo a preventivo;
- ◆ estendem-se aos supervisores e gerentes de nível intermediário os programas de treinamento e desenvolvimento que anteriormente constituíam privilégio dos executivos;
- ◆ há um maior refinamento na avaliação e remuneração dos cargos gerenciais. Yoder (1969, p. 576) relata nove tipos de responsabilidade que servem como critérios para a classificação dessas posições: “responsabilidade por programas, projetos ou operações; supervisão de pessoal; relações de empregado; contatos com o freguês e o público; contatos internos; investigação ou descoberta de fatos; planejamento, previsão e programação; estabelecimento de padrões; e lucros e perdas”. Para esses empregados adota-se maior diversificação nos métodos de remuneração, como forma de incentivar o desempenho superior.

Todos esses aspectos levam a crer que há mais cuidado e atenção dispensados aos empregados, em geral, e aos administradores, em especial, e à relação que a organização procura estabelecer. Entretanto, as carreiras continuam sendo o resultado da gestão dos subsistemas da Administração de Pessoal e o planejamento de carreira equivale ao *internal staffing*, ou à alocação e movimentação das pessoas pelos cargos. A administração das carreiras era apenas um dos elementos de um sistema de gestão de pessoas voltado, essencialmente, à obtenção de resultados por meio de tarefas pré-determinadas, onde o processo de desenvolvimento das pessoas desempenhava um papel secundário.

Durante os anos 70, as carreiras e a sua gestão sistematizada passaram a ser adotadas para todos os níveis e tipos de empregados da organização, mas ainda há divergências na literatura quanto à finalidade de sua utilização e quanto às práticas adotadas. A aplicação de conceitos da Teoria dos Sistemas Abertos à Administração de Pessoal traz modificações importantes para a relação organização-empregado e, conseqüentemente, para as carreiras. French (1982) adota a abordagem sistêmica para estudar a Administração de Pessoal, definida como “...o planejamento, a coordenação e o controle de uma rede de processos da organização e dos seus sistemas facilitadores que se referem à liderança, determinação da justiça, especialização das tarefas, recrutamento, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, compensação e gratificação, negociações com os sindicatos, saúde e segurança, e desenvolvimento organizacional” (French, 1982, p. 50). O autor ressalta que as funções da área, agora denominadas processos, são dinâmicos e interdependentes, comunicando as idéias de abertura, fluxo constante e de indefinição de fronteiras. O planejamento de carreiras ganha amplitude e relevância no planejamento dos recursos humanos e no recrutamento, conforme demonstra a Figura 2.1., de Walker, citada em French (1982):

Figura 2.1. – Planejamento de recursos humanos

Fonte: WALKER, J. W. apud FRENCH, W.L., *The Personnel Management Process*, Boston, Houghton Mifflin, 5th ed., 1982, p. 211.

As atividades que constituem o planejamento de pessoas mostradas na Figura 2.1. demonstram que todos os processos, do recrutamento à aposentadoria, passando pelos problemas sucessórios e planejamento individual de carreira, podem ser reunidos no escopo da administração das carreiras, sugerindo que a mobilidade das pessoas se torna um fator importante a ser considerado no planejamento da organização. Entretanto, ao se analisar as propostas para a implementação desses processos, percebe-se que apenas alguns conceitos e

idéias são acrescentados aos antigos modelos, ocasionando pequenas alterações na administração das pessoas e de suas carreiras nas organizações.

Pode-se verificar uma ampliação dos objetivos da organização: obter lucros deixa de ser suficiente, “...uma vez que não são feitos em um vácuo” (French, 1982, p. 159) e, portanto, outros objetivos devem ser considerados como, por exemplo, o desenvolvimento de competências e talentos dos empregados, a constituição de uma força de trabalho estável, ou ainda, a criação de um “bom lugar para se trabalhar”. À alta administração cabe não apenas determinar os objetivos, mas também fazer a especificação das tarefas, que é a divisão do objetivo total em pequenas unidades, fáceis de serem manejadas, os cargos ou posições, e que servirão de base para a elaboração do planejamento de recursos humanos. É esse planejamento que vai orientar, de maneira integrada, as promoções, as necessidades de treinamento e desenvolvimento, e assim por diante. O autor assinala que as descrições dos cargos são consideradas importantes porque “...tendem a condicionar a natureza dos cargos individuaise tornam explícitos os comportamentos e características requeridos dos trabalhadores” (French, 1982, p. 186). Além das descrições dos cargos, o estabelecimento de padrões de desempenho que, para o autor se equivale à administração por objetivos ou à administração por resultados, é outro instrumento fundamental para os demais processos da administração de pessoal.

Algumas novidades, no entanto, são introduzidas na organização e na realização do trabalho, o que influencia diretamente a estruturação e descrição dos cargos. O enriquecimento dos cargos, aplicado verticalmente na hierarquia, acaba por trazer ao indivíduo mais planejamento e mais controle sobre a sua tarefa e, quando aplicado às equipes de trabalho, cria grupos semi-autônomos, onde os trabalhadores são responsáveis pelo planejamento e execução da produção, sob a orientação de um supervisor que age mais como um consultor e um professor, deixando de lado as características de autoridade e comando da chefia anterior. Essas transformações podem trazer modificações substanciais para as carreiras das pessoas envolvidas, na medida em que as pessoas começam a pensar no próprio trabalho (e no dos outros) de forma mais sistemática. Além da execução do trabalho, o trabalhador é chamado a desenvolver habilidades para o planejamento da tarefa,

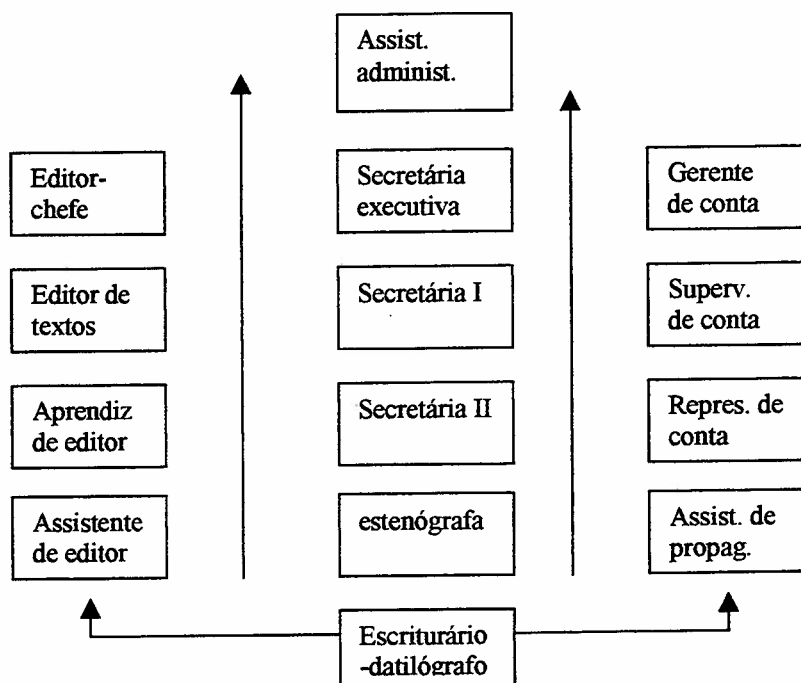
para a coordenação do seu trabalho dentro do fluxo de produção e para a resolução dos problemas encontrados.

A adoção das práticas relacionadas ao Desenvolvimento Organizacional (DO) também atinge as carreiras, uma vez que os programas assumem que as pessoas querem e precisam crescer e se desenvolver e que essas necessidades serão melhor realizadas em um ambiente de apoio e incentivo às suas iniciativas; as pessoas querem e são capazes de fazer uma contribuição muito maior aos objetivos da organização; as pessoas querem ser aceitas e interagir cooperativamente com o seu grupo de referência; os grupos são uma importante fonte de referência psicológica para os indivíduos; a organização é composta de vários pequenos grupos que se sobrepõem e que interagem, influenciando-se uns aos outros; e que os conflitos ou as emoções não devem ser escondidos pois afetam a resolução de problemas, o crescimento pessoal e a satisfação no trabalho. Essas e outras suposições colocam em evidência o indivíduo, o grupo e suas interações no desenvolvimento da organização, aumentando o grau de utilização das atividades de *coaching* e de aconselhamento e propiciando o desenvolvimento das atividades relacionadas ao planejamento de carreiras.

Em relação às promoções, a atenção da administração passa a ser voltada para o preenchimento das vagas presentes e futuras, sendo notável a crescente utilização dos *Assesment Centers*, que avaliam, por meio de testes e entrevistas, o potencial de aspirantes a gerentes ou executivos. Além disso, essas avaliações também servem para a identificação de talento gerencial entre as mulheres e minorias e para a detecção de falhas em habilidades e atitudes, que servirão de base para os programas de treinamento e desenvolvimento gerencial. Apesar das organizações preferirem as promoções baseadas na experiência comprovada e nas habilidades que o indivíduo possui, os sindicatos continuam preferindo o critério da senioridade. Desta forma, 99% dos acordos com empregador único e 75% dos acordos com a indústria ou setor continham cláusulas de senioridade. Os planos de promoção tornam-se mais elaborados, abrangendo todos os cargos. Amplia-se a utilização do anúncio das vagas disponíveis, *job posting*, para recrutamento interno, prática estimulada pelos sindicatos para evitar discriminações contra mulheres e minorias. O autor

ressalta o fortalecimento da crença, por parte da alta administração, de que as promoções são fontes poderosas de motivação, conforme ilustra a afirmação: “...as promoções têm efeitos satisfatórios nas necessidades de estima, pertencimento e segurança do indivíduo” (French, 1982, p. 305). A Figura 2.2 mostra um exemplo de um plano de promoções:

Figura 2.2 – Plano de promoções para escriturário-datilógrafo em uma empresa jornalística



Fonte: WERTHER JR., W.B., DAVIS, R., *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*, Rio de Janeiro, McGraw-Hill, 1983, p. 231.

Os programas de treinamento e desenvolvimento conservam as características principais dos modelos anteriores: para a maioria dos empregados, eram elaborados em função dos requisitos do cargo que ocupavam. Entretanto, o treinamento também começa a ser pensado em função de possíveis futuras atribuições e cresce a utilização do *coaching*, que ele define como o “...aconselhamento, a correção, a sugestão e o encorajamento feitos de forma informal pelo supervisor...” (French, 1982, p. 378). O autor menciona que o planejamento de carreiras, uma abordagem experimental que pode levar de algumas horas a dois dias para ser finalizada, pode ser muito útil ao desenvolvimento do corpo gerencial.

Heneman III et al. (1981) fazem uma clara distinção entre as definições de recrutamento interno e planejamento de carreira, conceitos que anteriormente se confundiam com as promoções e aumentos salariais. O recrutamento interno corresponde às atividades destinadas a manter o equilíbrio entre a demanda e a oferta de trabalho de uma organização – o preenchimento das vagas, recrutamento e avaliação dos candidatos, a eliminação dos excedentes e a assistência à aposentadoria, entre outras –, e o planejamento das carreiras é o processo pelo qual a organização tenta mapear os planos de carreira para os seus empregados. De acordo com os autores, a maioria das empresas diz possuir um programa de administração de carreiras, mas na verdade, um exame mais cuidadoso do programa mostra que existe, de fato, apenas para alguns poucos empregados, como os profissionais e gerenciais, para aqueles avaliados como tendo "grande potencial", ou para mulheres e minorias.

Os autores definem o Sistema de Administração de Carreiras que compreende o planejamento, o desenvolvimento, o aconselhamento e a avaliação dos processos relacionados às carreiras dos empregados. O planejamento cabe a cada indivíduo, e compreende as etapas (a) do auto-conhecimento, (b) da informação sobre as oportunidades de carreira, (c) da definição dos objetivos de carreira, (d) da elaboração das estratégias e planos para atingir os objetivos e (e) da avaliação posterior das ações empreendidas em função dos objetivos estabelecidos, que correspondem às variáveis do modelo de Lent et al. (1994). O desenvolvimento da carreira envolve os passos para gerar mais ou melhores oportunidades de carreira, ou seja, são facilitadores do desenvolvimento da carreira e incluem ações tomadas pelo indivíduo e pela empresa como as relações mantidas com o mercado externo para a obtenção de informação, o recrutamento interno, o desenvolvimento individual (treinamento, *job rotation* e enriquecimento de cargos) e sistemas de remuneração que levem em conta e estimulem o desenvolvimento do indivíduo. Morgan, Hall e Martier (1979), a partir de uma pesquisa realizada com 56 empresas, relacionam as atividades oferecidas pelas organizações relacionadas ao desenvolvimento das carreiras, que são listadas no Quadro 2.1, a seguir:

Quadro 2.1 – Atividades relacionadas ao desenvolvimento das carreiras – 1979

Aconselhamento de carreira

- Aconselhamento durante a entrevista de admissão
- Aconselhamento durante as sessões de avaliação de desempenho
- Avaliação psicológica e planejamento de progressão de carreira alternativa
- Aconselhamento como parte da relação supervisor/subordinado
- Aconselhamento especial para empregados com alto potencial
- Aconselhamento para rebaixamentos

Progressões de carreira

- Planejamento de progressão para novos empregados
- Progressões para ajudar os gerentes a adquirir experiência para suas futuras posições
- Desenvolvimento de planos de carreira de 5 anos para gerentes
- Planejamento de progressão para empregados com alto potencial
- Rotação dos supervisores de primeiro nível para prepará-los para funções gerenciais

Recursos Humanos

- Inventário de habilidades para substituições
- Planejamento de sucessões para todos os níveis gerenciais

Sistemas de informação de carreiras

- Divulgação das vagas disponíveis; empregado pode se candidatar
- Divulgação das vagas para empregados de fábrica

Desenvolvimento gerencial e de supervisores

- Programas especiais para aqueles que vão para os níveis de supervisão
- Responsabilidade dos chefes de departamento para desenvolver gerentes
- Comitês para monitorar desenvolvimento das carreiras dos gerentes
- Programas *in-house* de desenvolvimento para gerentes

Treinamento

- Treinamento *in-house* para supervisores
- Treinamento técnico de habilidades para os níveis mais baixos
- Seminários externos para gerentes
- Programas formalizados de rotação de cargos
- Programas internos
- Responsabilidade dos gerentes pelo treinamento *on-the-job*
- Programas de financiamento da educação

Grupos especiais

- Programas de recolocação para demitidos
- Programas para mulheres e minorias
- Aconselhamento pré-aposentadoria
- Aconselhamento e rotação para mulheres e minorias
- Cursos de atualização para gerentes em meio da carreira
- Treinamento de supervisão para mulheres e minorias

Fonte: MORGAN, M.A., HALL, D.T., MARTIER, A., Career Development Strategies in Industry – Where are we and where should we be?, *Personnel*, March-April, 1979, p. 16.

Conforme pode ser observado do Quadro 2.1., multiplicam-se as atividades que são associadas ao desenvolvimento da carreira, refletindo a diversidade de temas que estão envolvidos nas trajetórias das pessoas nas organizações. Nota-se, entretanto, uma ênfase maior nos programas direcionados aos níveis de supervisão e gerenciais, que se tornam responsáveis pelas carreiras de seus subordinados. Heneman III et al. (1981) acrescentam

que a organização pode definir os *career paths* – possíveis linhas de progressão - para os vários cargos, criando um manual onde todos os cargos podem ser visualizados, bem como os caminhos para se atingi-los. O aconselhamento individual cresce em importância para auxiliar os empregados nas diversas situações e decisões de carreira, que se tornam mais difíceis com o aumento da complexidade da organização, bem como para prover assistência às mulheres, que frequentemente têm o problema de carreiras duplas, e às minorias. A avaliação tem o objetivo de dar o *feedback* necessário à continuação do programa.

A revisão da literatura sobre a evolução do conceito da carreira organizacional até a década de 80 mostra que, a princípio, a mobilidade se caracterizava pelos aumentos salariais automáticos exigidos pelos acordos com os sindicatos e pela legislação, e pela movimentação resultante do preenchimento das vagas disponíveis na estrutura organizacional pelas pessoas mais apropriadas aos cargos. Nota-se um enfoque predominantemente contingencial para o tratamento das questões referentes às pessoas: o treinamento era feito em função da diferença entre as habilidades do indivíduo e os requisitos do cargo que ele já ocupava ou que iria ocupar em breve; as habilidades que ele já possuía eram analisadas para o processo de promoção, assim como a experiência já demonstrada. As políticas eram mais reativas que preventivas ou proativas (de construção de cenários) e as carreiras, portanto, aconteciam sem uma finalidade em si mesmas, como resultado da aplicação destas políticas. Com o tempo, acentua-se a necessidade de pessoas mais qualificadas nos níveis gerenciais, o que traz a atenção para a pessoa no cargo. Políticas de caráter mais preventivo, programas de treinamento e desenvolvimento, avaliação de potencial para ocupação de posições futuras, sistemas de remuneração diferenciados e o apoio através de aconselhamento, são desenhadas para os gerentes e se estendem, pouco a pouco, a outros tipos de trabalhadores como os profissionais, os técnicos, os vendedores, os empregados de escritório, e assim por diante. Além disso, a progressão na carreira passa a ser considerada um fator motivador do indivíduo e que levaria à maior satisfação e produtividade. Pode-se dizer, portanto, que a carreira deixa de ter apenas a finalidade de preencher da melhor maneira as vagas disponíveis e passa a ser, cada vez mais, utilizada como instrumento para a motivação das pessoas para o trabalho. Entretanto, nem todas as políticas e os privilégios válidos para os executivos são aplicados

aos demais trabalhadores e, ao final da década de 70, o processo do planejamento das carreiras parece ser incipiente, sendo restrito a atividades pontuais e de pequena duração. A divisão do trabalho em tarefas e a descrição dos cargos ainda constituem as bases para a gestão das organizações e da mobilidade das pessoas.

Heneman III et al. (1981), todavia, prevêem grandes transformações na gestão de pessoas para os anos seguintes, em função do aumento no tamanho absoluto e na taxa de participação da força de trabalho, que aumentam a competição por empregos, sendo que “as maiores pressões estarão na área de planejamento de carreiras para fornecer informações sobre os caminhos de carreira com alto potencial e para o desenho e a administração de sistemas de recompensas que motivem o desempenho onde as promoções não mais existem” (Heneman et al. 1981, p. 19). E essas transformações e as implicações na carreira organizacional são analisadas a seguir.

2.2. A carreira organizacional após a década de 80

As duas últimas décadas têm sido marcadas por profundas transformações no cenário econômico-financeiro, impactando as organizações e seus modos de produção e de organização do trabalho. A livre movimentação do capital financeiro, a internacionalização do comércio e o desenvolvimento inimaginável, há algumas décadas, dos transportes e das comunicações, deram origem à expressão ‘capitalismo flexível’, que designa novas formas de acumulação, produção e distribuição (Harvey, 1992). Legge (1995) aponta mudanças também significativas no mercado de trabalho: o declínio do trabalho manual em relação ao não-manual, em decorrência da tendência de longo prazo de mudança do emprego da indústria para os serviços e dos avanços tecnológicos ocorridos na produção do setor industrial; a maior participação das mulheres e minorias na força de trabalho, o que pode propiciar um aumento dos empregos parciais ou temporários; o aumento da idade da força de trabalho na Europa e Estados Unidos; e o aumento da taxa de desemprego em muitos países a partir dos anos 80.

Dentro desse contexto, as organizações foram obrigadas a rever os princípios básicos sobre os quais assentavam suas diretrizes e políticas pois “...os controles externos, quer sobre as tarefas, quer sobre as pessoas, começaram a ser insuficientes para garantir a eficiência (Malvezzi, 1995, p. 26), sinalizando a necessidade da adoção de modelos alternativos de gestão. Fundamentados nos conceitos de estratégia e estrutura oferecidos por Chandler e nos trabalhos posteriores da Administração por Objetivos, elaboram-se modelos de gestão que se denominam Administração Estratégica, que se diferenciam dos anteriores por reconhecer as variáveis do ambiente externo, a força da competição e o valor do cliente (Anthony, Perrewé e Kacmar, 1996). De acordo com Devanna, Fombrun e Tichy (1984), a administração estratégica envolve a consideração de :

“(1) Missão e estratégia. Uma organização precisa de uma razão de ser (missão), e uma orientação sobre como dispor de materiais, informação e as pessoas para realizá-la (estratégia).

(2) Estrutura formal. As pessoas e as tarefas são organizadas para implementar a estratégia da organização. A estrutura formal da organização inclui os seus sistemas financeiro e a disseminação da informação.

(3) Os sistemas de recursos humanos. As pessoas são recrutadas e desenvolvidas para realizar trabalhos definidos pela estrutura formal da organização; o seu desempenho deve ser monitorado e as recompensas alocadas de maneira a manter a produtividade” (Devanna, Fombrun e Tichy, 1984, p. 34)

Em relação à missão e estratégia, ganha força o conceito de competência, que pode ser uma arquitetura organizacional específica, o domínio de uma tecnologia ou um conjunto de atividades desempenhado de forma exemplar. Sobreviver é resultado de se realizar atividades melhor que os outros. O conceito-chave é ser *best in the world*. Concentra-se esforços naquela atividades em que se é o melhor do mundo, e desenvolve-se parcerias com os melhores do mundo nas demais atividades (Quinn, 1992). Prahalad e Hamel (1990) afirmam que as empresas terão que desenvolver a habilidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais – *core competences* – para que o crescimento seja possível. Trata-se da capacidade de poder identificar as evoluções de correntes tecnológicas e de mercados, de determinar ou encontrar as interrelações possíveis entre elas e de cultivar

as competências necessárias para servir os mercados resultantes destas interrelações. As competências centrais são resultantes do aprendizado coletivo na organização, especialmente da coordenação das diversas habilidades de produção e a integração de múltiplas correntes de tecnologia, sendo fundamental, conseqüentemente, o modo de organizar o trabalho e de entregar valor.

Quanto à estrutura formal, Prahalad e Hamel (1990) não definem estruturas apropriadas para o desenvolvimento de competências em uma organização, mas afirmam que uma arquitetura estratégica organizacional é necessária para o estabelecimento dos objetivos de construção das competências. Apontam as parcerias como uma estratégia rápida e de baixo custo para se adquiri-las, desde que sejam tomados certos cuidados, pois podem bloquear o desenvolvimento das competências críticas.

“É a consistência entre a alocação de recursos e uma infraestrutura administrativa apropriada que dá vida a uma arquitetura estratégica e cria a cultura gerencial, o trabalho em equipe, a capacidade para mudar, e uma disposição para repartir recursos, proteger as habilidades adquiridas e pensar no longo prazo. Esta é a razão por que uma arquitetura específica não pode ser copiada facilmente ou do dia para a noite pela concorrência. A arquitetura estratégica é um instrumento de comunicação com os clientes e outros constituintes” (Prahalad e Hamel, 1990, p. 89).

Outros autores como Quinn (1992) e Galbraith (1993), propõem estruturas específicas para alavancar a competitividade das empresas, como por exemplo, a ‘infinitamente plana’ ou a ‘teia de aranha’ que, quando colocadas em prática, demandam novas formas de relacionamento entre as pessoas que trabalham e entre cada indivíduo e o seu trabalho. Examinando as indústrias de alta tecnologia, que enfrentam ambientes turbulentos, fracas barreiras à entrada e que operam com uma segmentação de mercado em nichos, Miller (1985) destaca dois elementos-chave para a realização das tarefas essenciais ao sucesso e à sobrevivência destas empresas: o empreendedorismo individual dos trabalhadores e a flexibilidade das estruturas. Portanto, a diminuição de níveis hierárquicos, a atribuição aos indivíduos de mais autonomia e responsabilidade, as terceirizações, as parcerias, o trabalho em equipes, as células de produção e a cobrança por resultados são algumas das

modificações indicadas pela literatura, que precisam ser introduzidas nas organizações para que possam sobreviver.

Acompanhando a Administração Estratégica e refletindo a necessidade de flexibilidade, iniciativa e criatividade por parte das organizações, qualidades que, em grande medida, dependem das pessoas dentro das organizações (Fisher, 1998), surge na década de 80, o conceito de Planejamento Estratégico para Recursos Humanos (PERH), tendo sido desenvolvido, inicialmente, através de duas abordagens. A primeira, conhecida como o *Michigan Concept*, desenvolvido por Tichy e seus colaboradores, define PERH como a ligação de missão, estratégia, estrutura e RH. Põe mais ênfase temporal e quantitativa na missão e na estratégia, RH se adequando àqueles fatores. O PERH consiste, basicamente, em desenvolver estrategicamente quatro fatores: seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento. A segunda, o *Harvard Concept*, enfatiza mais a perspectiva da gestão da Administração de Recursos Humanos (ARH), ressaltando o papel não só de adaptador, mas de interventor no planejamento estratégico. De acordo com essa abordagem, são quatro as áreas-chave para determinação de políticas de RH: (a) o grau de influência do empregado (participação); (b) o fluxo de RH (recrutamento, utilização e demissão); (c) o sistema de recompensas e (d) os sistemas de trabalho (organização do trabalho). Essas áreas são afetadas pelos interesses dos *stakeholders*, onde se incluem os acionistas, os empregados, os clientes e sindicatos e por fatores situacionais, como características da força de trabalho, filosofia da administração, estratégias de negócios, mercado de trabalho, a legislação e os valores sociais e a tecnologia (Beer et al., 1984).

À área de administração de Pessoal, que passa a ser denominada de Administração de Recursos Humanos, cabe repensar as atividades em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes, em termos das pessoas da organização. A administração estratégica de RH oferece abordagens muito mais abrangentes que a administração de pessoal ou as relações industriais e isso envolve planejar os recursos de forma quantitativa – que era o maior objetivo da administração de pessoal, o *manpower planning* - e qualitativa, procurando integrar as políticas entre si e com o planejamento dos negócios

(Sisson e Storey, 2000). Nesse sentido, o papel a ser desempenhado pela área de RH tem como apoio dois pontos:

- ◆ a transmissão das estratégias da organização às pessoas e, a partir desse entendimento, a transformação das pessoas em agentes da competitividade, o que implica a construção e avaliação de cenários e a ampliação do escopo das atividades de RH para os empregados de todos os níveis;
- ◆ a elaboração e a comunicação de um novo contrato psicológico, uma vez que mudam não apenas o contrato formal, por prazo indeterminado, com horários e local fixos, como também as expectativas da organização em relação aos seus empregados e vice-versa. A lealdade, a obediência e a aceitação das regras, a passividade e o emprego de longo prazo são idéias inadequadas para uma relação de trabalho dentro do contexto da gestão estratégica (Bowen e Siehl, 1997).

Essa postura da organização se reflete nas políticas desenhadas para os diversos subsistemas e vão impactar o desenvolvimento das carreiras nas organizações. Entretanto, a literatura sobre a aplicação da administração estratégica para os recursos humanos parece divergir um pouco quanto às recomendações de métodos e práticas a serem adotados e, conseqüentemente, os conceitos que emergem para as carreiras e sua gestão também pode ser distintos. Para Devana, Fombrun e Tichy (1984), a seleção das pessoas estará apoiada em um sistema voltado para a estratégia de longo prazo da organização. A avaliação do desempenho tem dois objetivos principais: (a) promover a equidade e a transparência dos processos de movimentação e (b) identificar os talentos e habilidades disponíveis, a fim de que possam ser adequados ao planejamento de longo prazo, através de treinamento e desenvolvimento ou contratação. Os autores ressaltam a importância da distribuição das recompensas, que não se restringem ao pagamento de salários, bônus, gratificações, opções de ações e benefícios, mas também compreendem as promoções, as oportunidades de carreira, o *feedback* positivo dos clientes, a sensação de bem-estar por um trabalho bem feito, a oportunidade de aprender, a segurança, a responsabilidade e o respeito dos colegas, constituindo um sistema de recompensas que também se atrela ao planejamento estratégico de longo prazo e que se torna um estímulo ao desempenho. Quanto ao desenvolvimento das pessoas, os autores salientam o desenvolvimento dos executivos que irão ocupar

posições-chave na empresa, o contínuo treinamento e educação dos empregados, em geral, e o crescimento na utilização do *mentoring*, como forma de aprimorar o desempenho, e que vem sendo realizado de maneira mais formalizada.

Pode-se perceber que os autores apresentam uma abordagem que, embora tenha o foco no longo prazo, mostra que os sistemas de seleção, remuneração e treinamento e desenvolvimento apenas seguem as diretrizes colocadas pelas necessidades estratégicas da organização, configurando carreiras que atuam mais como uma forma de recompensar e, desta forma, estimular o esforço e o desempenho, do que como a expressão da vontade e das habilidades das pessoas. Aparentemente, portanto, a administração estratégica dos recursos humanos não implica, necessariamente, uma redefinição da gestão das carreiras, que podem continuar a ser pensadas como acessórios aos objetivos da organização.

Beer et al. (1984) consideram que, para garantir sua sobrevivência, quatro são os resultados desejados pela organização: o comprometimento, a competência dos empregados, a congruência entre os objetivos da organização e dos empregados e as práticas de RH eficientes em termos de custos. Pode-se observar que três dos quatro resultados referem-se às pessoas e as carreiras ganham especial importância pois “....as carreiras se desenvolvem da interação entre competências e objetivos de carreira que um indivíduo traz para a organização e a experiência que a organização propicia. À medida que a organização dá oportunidades ao indivíduo de desenvolver suas competências enquanto se move pelos cargos, funções e níveis, o indivíduo vai crescer e experimentar satisfação na carreira” (Beer et al., 1984, p. 68). Nessa abordagem, a carreira está associada não apenas à movimentação pelas posições, mas também ao desenvolvimento das habilidades e competências do indivíduo e à realização dos seus interesses e os da organização. Além disso, os autores apontam que as transformações na força de trabalho, como o aumento no grau de educação, as mudanças nos valores em relação à autoridade, a maior preocupação com a carreira e a qualidade de vida, e o maior ingresso de mulheres e minorias, têm obrigado as organizações a rever as políticas e práticas que afetam o grau de envolvimento e participação nas decisões e os tipos de progressão oferecidos aos seus empregados.

Nesse contexto, os autores ressaltam a importância do gerenciamento do fluxo das pessoas na organização, uma vez que o gerenciamento pode garantir (a) que as habilidades necessárias estejam disponíveis; (b) que as pessoas sejam desenvolvidas para as necessidades futuras; (c) que os empregados percebam que estão avançando e que as políticas são justas e (d) que os custos sejam os menores possíveis. Para os autores, a determinação das políticas de recursos humanos configura padrões distintos de fluxo de pessoas na organização, que podem se caracterizar por: (a) uma relação de longo prazo, o emprego para toda a vida, comuns no Japão e na Europa e em algumas empresas norte-americanas; (b) um sistema denominado de *up-or-out*, onde as pessoas entram nos níveis iniciais da hierarquia e as promoções acontecem de maneira sistemática por meio de caminhos pré-determinados, sendo a ausência de promoções, o sinal de que se deve deixar a empresa; ou (c) um sistema instável, *in-and-out*, onde as pessoas entram e saem em qualquer nível hierárquico e a qualquer tempo, de acordo com as necessidades da empresa e as condições econômicas. As organizações, entretanto, tendem a adotar um sistema que combina elementos de cada um dos tipos descritos, podendo haver um sistema distinto para cada tipo de empregados ou nível hierárquico. Os autores assinalam que as políticas do emprego para a vida toda são mais utilizadas no Japão para os empregados considerados do *core*, enquanto que para as mulheres e temporários, prevalece o sistema *in-and-out*; nos Estados Unidos, em um esforço de revitalização, as empresas estavam mudando a relação de emprego com os seus executivos, passando de uma relação de longo, para curto prazo.

A determinação do tipo de fluxo de pessoas terá um efeito profundo na relação que será estabelecida entre a organização e o empregado, gerando expectativas diferentes de cada parte, ou seja, cada sistema estabelecido estimulará comportamentos distintos e diferentes graus de comprometimento e investimento no desenvolvimento das habilidades e competências das pessoas. É razoável supor que em sistemas mais instáveis, a ênfase seja colocada na seleção das pessoas pois se não há restrições ou custos elevados associados à admissão e demissão, por que investir em treinamento e desenvolvimento? Nessas empresas, a responsabilidade pelo desenvolvimento de habilidades e competências fica sob a total responsabilidade de cada pessoa e as carreiras, provavelmente, serão caracterizadas pela duração indeterminada, pela necessidade de busca constante pela qualificação e pela

exigência, da parte das pessoas, do maior retorno (salários, bônus e progressão) no menor prazo, dada a natureza incerta do longo prazo. Já as empresas que adotam sistemas de fluxos mais estáveis, dão preferência ao desenvolvimento das habilidades dos empregados em função de um horizonte de longo prazo, gerando atitudes e comportamentos pautados pela maior tolerância e constância no envolvimento. Nessas empresas, o conceito da carreira vem substituir a estabilidade no emprego, sinalizando ao empregado que o desenvolvimento é um processo contínuo.

Para Beer et al. (1984), o sistema de recompensas é outra área-chave de determinação de políticas. Segundo os autores, as organizações “devem recompensar os empregados porque elas procuram certos tipos de comportamento; em troca, elas precisam de indivíduos competentes que concordem em trabalhar com um alto nível de desempenho e lealdade. Os empregados, em troca de seu comprometimento, esperam certas recompensas extrínsecas em forma de promoções, salários, benefícios, bônus, ou opções de ações. Os indivíduos também procuram recompensas intrínsecas como sensações de competência, realização, responsabilidade, significância....” (Beer et al., 1984, p. 113). Os autores apontam que as recompensas intrínsecas do trabalho não estão sendo devidamente valorizadas nos sistemas de organização e remuneração do trabalho que as organizações vêm adotando, e acrescentam ser igualmente importante o estabelecimento de um sistema adequado de recompensas extrínsecas, a fim de garantir a equidade interna e externa e para reforçar comportamentos e atitudes estimulados por outros meios como o envolvimento no trabalho, a identificação com a empresa e o grau de influência sobre a tarefa. Nesse sentido, a utilização de sistemas mistos de pagamentos, onde se incluem pagamentos baseados em habilidades e competências, não apenas reconhece a preocupação com o desenvolvimento da pessoas, mas também permite maior flexibilidade, pois não limita atividades e pagamentos às descrições de cargos, estimulando a responsabilidade e o envolvimento no trabalho. A adoção desses métodos determina diferentes formas de movimentação na organização, alterando ou eliminando os aumentos salariais automáticos por senioridade e os caminhos pré-determinados e fixos para as carreiras, que passam a ser muito mais uma função do desenvolvimento das habilidades e competências de cada um.

Por fim, os autores sugerem que, para ter pessoas com iniciativa, confiáveis, que querem assumir responsabilidade, leais à empresa e aos gerentes, com vontade de sugerir mudanças e melhoramentos no trabalho, adaptáveis e flexíveis (que seriam as pessoas que os gerentes querem e necessitam), algumas organizações vêm adotando formas de organização do trabalho baseadas nos estudos sócio-técnicos e em experiências de empresas após a Segunda Guerra Mundial, que colocam ênfase em: cargos definidos de forma ampla, atribuição de tarefas a grupos, aos invés de indivíduos, rotação dos empregados pelos cargos, pagamento pelas habilidades dominadas, avaliações por pares e auto-avaliações, preocupação com o aprendizado e crescimento, equipes de trabalho, grupos que gerenciam os próprios negócios e ampla participação dos empregados. Para a organização, esses novos arranjos em torno das tarefas promoverão o desenvolvimento do conhecimento técnico e das habilidades de planejamento, coordenação e comunicação, criando maior diversidade e capacidade de adaptação. Essa reorganização do trabalho também tem implicações nas carreiras, uma vez que as pessoas estarão expostas à uma maior variedade de tarefas e objetivos, testando e avaliando gostos e interesses, e poderão planejar e executar o próprio trabalho. Os caminhos disponíveis para a movimentação se multiplicam, portanto, e as pessoas têm maior poder de decisão sobre os caminhos que escolherão.

Legge (1995) ressalta uma diferença central entre os modelos que tratam a ARH: em modelos como o de Devana, Fombrun e Tichy (1984), que a autora denomina de *hard versions*, a ênfase é colocada nos aspectos quantitativos e racionalistas da administração de pessoas, que são recursos a serem utilizados de maneira eficiente, de forma a atingir os objetivos estratégicos; os modelos que seguem a linha de Beer et al. (1984), *soft versions*, adotam uma visão das pessoas como recursos ativos, capazes de fazer uma contribuição efetiva aos objetivos da organização na medida em que encontram oportunidades de desenvolvimento pessoal, que os levam a adotar posturas de comprometimento, adaptabilidade e qualidade de desempenho. Fica claro que a adoção de cada tipo de modelo implica uma visão distinta dos empregados e da forma como poderão desenvolver suas potencialidades e suas carreiras.

Miner e Crane (1995) elaboram mais sobre a carreira e relacionam o desenvolvimento das carreiras à tipologia oferecida por Miles e Snow (1978), que agrupa as organizações de acordo com as estratégias adotadas: as defensoras, que têm a preocupação central em defender uma porção do mercado e criar um mercado e clientes estáveis, precisam contar com pessoas leais, que desejam estabelecer uma relação duradoura com a empresa; as exploradoras, que preferem procurar novos mercados e clientes, têm necessidade de contratar continuamente pessoas criativas e independentes, que irão produzir as novas idéias; e as analisadoras, que adotam uma estratégia mista de procurar novos clientes e mercados e de manter os já existentes, que irão necessitar de pessoas que, apesar de inovadoras, também desejam estabelecer uma relação duradoura com a empresa. Nessa abordagem, o tipo de treinamento e desenvolvimento oferecidos e o planejamento das carreiras serão função da estratégia adotada pela organização e podem ser ilustrados conforme mostra o Quadro 2.2.:

Quadro 2.2. – Treinamento e carreira em função da estratégia da organização

| Estratégia adotada pela organização | Tipo de relação com empregados | Tipo de treinamento e desenvolvimento | Planejamento das carreiras |
|--|---|---|---|
| Defensora | lealdade, longo prazo, retenção | generalista, conhecimento geral da empresa | formalizado, carreiras em escada |
| Exploradora | duração variável, enquanto interessar a ambas as partes | tem papel secundário; seleção é mais importante | tem papel secundário; promoções rápidas |
| Analisadora | retenção | desenvolvimento de conhecimento específico; retreinamento constante | Carreiras desenhadas, movimentação é importante |

Fonte: MINER, J.B., CRANE, D.P., *Human Resource Management – The Strategic Perspective*, New York, HarperCollins College, 1995.

Os autores acrescentam que a sistematização do planejamento das carreiras torna-se um elemento importante na gestão pois, em alguns casos, embora as organizações ofereçam atividades que podem ser relacionadas ao desenvolvimento das carreiras, quadros de referências completos e formalizados das carreiras não são construídos, de tal forma que, muitas vezes, as pessoas não percebem o que realmente acontece com as suas carreiras nessas organizações, o que pode trazer descontentamento e demissões. Em outros casos, pode haver um planejamento sistematizado de carreiras apenas para o grupo gerencial, por exemplo, o que também acaba produzindo sentimentos de inequidade e insatisfação nos

demais empregados. Quanto às atividades do desenvolvimento de carreira, os autores apresentam uma relação, que está reproduzida, a seguir, no Quadro 2.3:

Quadro 2.3.: Atividades relacionadas ao desenvolvimento das carreiras - 1995

| | |
|------|---|
| I. | Ferramentas de auto-avaliação: |
| | A. Livros sobre carreira |
| | B. <i>Workshops</i> sobre carreira |
| II. | Aconselhamento individual |
| III. | Serviços de informação |
| | A. Sistemas de anúncio de vagas disponíveis |
| | B. Inventário de habilidades |
| | C. Escalas de progressão das carreiras |
| | D. Centros sobre desenvolvimento das carreiras |
| IV. | Programas de avaliação: |
| | A. <i>Assessment Centers</i> |
| | B. Testes psicológicos |
| | C. Previsão de promoções |
| | D. Planejamento de sucessões |
| V. | Programas de desenvolvimento |
| | A. <i>Assessment Centers</i> e rotação de tarefas |
| | B. Planos para financiamento da educação e treinamento |
| | C. Programas de <i>mentoring</i> |
| VI. | Programas para tratar dos temas relacionados à carreira em seus estágios: |
| | A. Temas sobre a carreira no estágio inicial |
| | 1. programas de socialização antecipatórios |
| | 2. recrutamento realista |
| | 3. programas de orientação para os empregados |
| | B. Temas sobre a carreira no estágio intermediário |
| | 1. rotação de cargos |
| | 2. movimentos para baixo |
| | 3. programas de desenvolvimento |
| | C. Temas sobre a carreira no estágio final |
| | 1. <i>workshops</i> sobre problemas do final da carreira |
| | 2. programas pré-aposentadoria |
| | 3. incentivos para aposentadoria precoce |
| | 4. padrões de trabalho flexíveis |
| VII. | Programas de carreira para grupos especiais |
| | A. Empregados de alto potencial |
| | B. Empregados em demissão (programas de recolocação) |
| | C. Supervisores |
| | D. Mulheres e minorias |
| | E. Programas de assistência a esposas e pais de empregados |
| | 1. políticas sobre o emprego de casais |
| | 2. programas para a família |
| | 3. transferências, viagens e outras políticas |
| | 4. programas de compartilhamento de tarefas |
| | 5. arranjos de trabalho flexíveis |
| | 6. licenças |
| | 7. serviços para crianças |

Fonte: MINER, J.B., CRANE, D.P., *Human Resource Management – the Strategic Perspective*, New York, HarperCollins College, 1995, p. 410.

A comparação das atividades relacionadas ao desenvolvimento das carreiras do Quadro 2.3. de Miner e Crane, de 1995 com os dados do Quadro 2.1. (p. 72), da pesquisa realizada por Morgan, Hall e Martier em 1979, revela algumas modificações importantes nos conceitos associados à carreira, tais como:

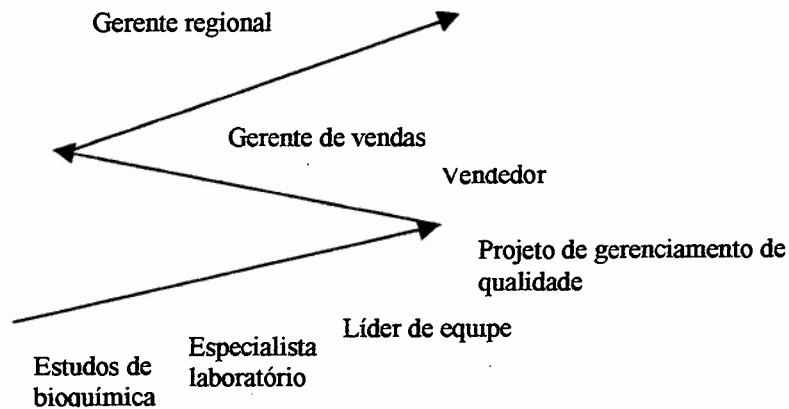
- ◆ a inclusão de atividades que incentivam a responsabilidade do indivíduo sobre a própria carreira;
- ◆ os planos de progressão de carreira passam a ser de caráter informacional e são aplicados a todos os níveis hierárquicos;
- ◆ o treinamento com foco em tarefas e cargos dá lugar a programas de desenvolvimento mais amplos, com foco na pessoa e nas habilidades que deseja desenvolver;
- ◆ há o reconhecimento de que o desenvolvimento da carreira compreende um amplo espectro de temas, que podem variar de acordo com o estágio em que se encontra o indivíduo. Nesse sentido, é dada maior atenção ao indivíduo e à situação em que ele se encontra.

A evolução detectada pela comparação entre os dois quadros, parece indicar, portanto, uma ampliação do conceito da carreira, que passa a conter os mais diversos aspectos relacionados ao empregado, reconhecendo a sua complexidade enquanto indivíduo e adotando uma perspectiva multifacetada e dinâmica da sua relação com a organização. Entretanto, alguns outros trabalhos, como o de Templer e Cawsey (1999), por exemplo, sugerem que as atividades patrocinadas pelas empresas em relação ao desenvolvimento das carreiras se tornam mais seletivas, de acordo com a natureza do vínculo estabelecido com o indivíduo. Com base na observação de Handy (1990) de que as organizações estão tomando configurações do tipo *shamrock* - trevo de três folhas -, onde a cada folha corresponde um tipo de contrato estabelecido entre a organização e o empregado (empregados do núcleo, contratados e temporários), e no crescimento da força de trabalho contingencial nos últimos anos, os autores estudam o problema das carreiras sob a perspectiva da relação que a organização pretende manter com o empregado de cada folha, fazendo uma distinção para o tratamento das carreiras dos empregados do núcleo, dos contratados e temporários. Segundo os autores, "...a função de desenvolvimento de carreira deveria refletir uma nova estratégia organizacional na qual políticas de desenvolvimento e nível de serviço são

diferentes de acordo com o tipo de empregado. Empregados do núcleo recebem serviço total, profissionais contratados recebem serviços focados no contrato e temporários recebem suporte básico apenas" (Templer e Cawsey, 1999, p. 74). Nesse caso, a organização deixa de assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento das habilidades de grande parte das pessoas que nela trabalham, direcionando a atenção para o desenvolvimento das pessoas do núcleo e para a administração dos contratos com os demais. Pode-se dizer que a preocupação central será administrar um conjunto de habilidades, as do núcleo e as complementares necessárias.

A revisão da literatura mostra, portanto, que a partir dos anos 80, acompanhando as transformações nas estruturas e na organização do trabalho, as carreiras nas organizações assumem novos formatos e refletem uma nova dinâmica de movimentação. Evans (1996) ressalta que as carreiras estão se tornando espiraladas, em forma de zig-zague, conforme mostra a Figura 2.4., a seguir:

Figura 2.4. – A carreira organizacional em espiral



Fonte: EVANS, P., Carreira, Sucesso e Qualidade de vida, *Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n.3, Jul/Ago/Set/1996, p. 17.

Desenhos diferenciados e planos individualizados, resultantes da complexificação do ambiente e das tarefas necessárias à sobrevivência, requerem uma filosofia de gestão "...baseada em uma abordagem que encoraja a diversidade de opiniões e dá autonomia aos

empregados para desenvolver suas próprias idéias” (Bartlett e Ghoshal, 1994, p. 135), o que coloca o desenvolvimento de habilidades e competências das pessoas, como condição essencial do desenvolvimento da organização. Nesse contexto, a carreira deixa de ser apenas o resultado da movimentação das pessoas pelos cargos e dos aumentos salariais automáticos previstos pelos acordos com os sindicatos e pela legislação, e passa a ser a movimentação associada ao desenvolvimento de habilidades e competências do indivíduo; esse desenvolvimento, por sua vez, está relacionado às necessidades levantadas pelo planejamento estratégico da organização e ao desenvolvimento da organização. Sendo assim, as carreiras das pessoas, ou a sua movimentação, refletem em que medida a organização está conseguindo criar as condições para o desenvolvimento das habilidades e competências das pessoas e, dessa forma, tornar-se mais adaptável e flexível, conseguir gerar mais negócios e projetos, alavancando o próprio desempenho. Nesse sentido, o treinamento deixa de ter um foco restrito - o aprendizado de uma técnica específica, que produz como resultado pessoas especializadas na execução de apenas uma tarefa - para dar ênfase à multiplicidade de talentos de cada um. Além disso, a movimentação, que antes era decidida unilateralmente e era considerada como um meio de motivar as pessoas, passa a ser resultado da negociação entre o indivíduo e a organização e é considerada uma forma de potencializar, através da somatória das habilidades e competências, a ação individual e do grupo.

A evolução da carreira descrita acima revela outra tendência na gestão das organizações: a passagem paulatina de uma gestão focada nas pessoas de maneira geral, para uma gestão focada em cada pessoa individualmente. A princípio, as políticas de recursos humanos eram elaboradas para o conjunto da força de trabalho e os casos problemáticos eram considerados exceções, que deveriam ser tratados por meio de aconselhamento, punições ou demissão. Entretanto, diante da verificação da impossibilidade de se continuar tratando os problemas de forma macro, dada a sua diversidade e complexidade, e do reconhecimento da importância da contribuição que as pessoas podem fazer, em virtude dos talentos que possuem e do grau de intensidade de sua colaboração, a gestão das organizações está voltando a sua atenção para os aspectos subjetivos da relação do indivíduo com o seu trabalho, o que traz novas formas de se lidar com as carreiras organizacionais.

Concluindo, as transformações observadas nas carreiras organizacionais e descritas ao longo deste capítulo estão resumidas no Quadro 2.4, a seguir, que mostra as características da carreira organizacional em dois momentos, as décadas de 50 e 90.

Quadro 2.4. – Características da carreira organizacional: décadas de 50 e 90

| Características da gestão das carreiras nas organizações | Década de 50 | Década de 90 |
|---|--|--|
| Manifesta-se por | Aumentos salariais e ascensão na hierarquia; verticalidade | Desenvolvimento de habilidades e competências, participação em projetos da organização; horizontalidade e transversalidade |
| Função | Seguidora da gestão; preencher cada cargo com a melhor pessoa (<i>internal staffing</i>); promover a motivação das pessoas | Definidora da gestão; potencializar a ação das pessoas e dos grupos; desenvolvimento profissional |
| Responsável | Departamento Pessoal | Gerentes e cada indivíduo |
| Foco | Presente, no cargo | Futuro, em projetos a serem desenvolvidos |
| Atividades principais | Treinamento para o cargo | Orientação e aconselhamento individual; desenvolvimento |
| Políticas e implementação | Impostas; gerais | Negociadas; individuais |
| Escopo | Alguns empregados | Todos os empregados |
| Subsistemas relacionados | Treinamento; sistemas de remuneração por mérito ou senioridade | Desenvolvimento; sistemas de remuneração por habilidades e competências |

O quadro mostra as características da gestão das carreiras em dois momentos, resumindo as transformações ocorridas na forma, conteúdo, âmbito de atuação, atividades e subsistemas relacionados, que são descritas ao longo desse capítulo. Vale ressaltar alguns aspectos especialmente importantes para os indivíduos, que são: (a) a mudança na percepção da relevância da carreira que era, a princípio, um simples acessório para o preenchimento das posições que se encontravam em aberto e passa a ser reconhecida como instrumento de motivação dos trabalhadores e, por fim, como fator essencial na gestão para a competitividade; (b) a maior atenção dada ao indivíduo e (c) o deslocamento do ator

responsável pelo planejamento e desenvolvimento das carreiras, que passa a ser cada gerente e cada indivíduo. Essas mudanças levantam, por sua vez, as questões: Quais são as possíveis configurações que a relação Homem-Trabalho pode assumir dentro do contexto do capitalismo? Que tipos de carreiras essas configurações possibilitam? Como o indivíduo percebe o desenvolvimento da sua carreira dentro do contexto organizacional?

A análise da evolução das formas de desenvolvimento da carreira nas organizações remete aos modelos teóricos de Schein (1993) e de Lent et al. (1994), apresentados no capítulo anterior. Schein (1993) descreve um ciclo para a carreira em que as fases ou etapas, embora possam se sobrepor, são delimitadas em função da relação que o indivíduo tem com a organização. Nesse sentido, o movimento assume continuidade e verticalidade e está vinculado às determinações da empresa (a aceitação do indivíduo e a sinalização de que terão uma relação de longo prazo, no quinto e sexto estágios, respectivamente), reafirmando o papel e as características dos sistemas de gerenciamento das carreiras existentes até os anos 80. No modelo de Lent et al. (1994) a ênfase é colocada sobre o processo decisório e o desenvolvimento da carreira visto pela ótica da dimensão subjetiva. Como a gestão das carreiras organizacionais reflete novas formas de administrar pessoas adotadas a partir dos anos 80, que se baseiam na integração das políticas de RH com a estratégia da organização e na obtenção de flexibilidade, comprometimento e qualidade (Legge, 1995), e passa a ter foco no indivíduo - decisões e ações sobre a carreira, reconhecidamente, têm implicações no desempenho de seu trabalho - então o modelo de Lent et al. (1994), que articula os elementos da relação Homem-Trabalho para a construção da carreira e reflete a dinâmica de movimentação para o indivíduo, constitui uma ferramenta de análise para as carreiras que se pretende desenvolver.

Ademais, a exploração feita nesse capítulo sobre a evolução da carreira organizacional mostra que a carreira do indivíduo emerge como resultado dos vários subsistemas da administração de pessoas (recrutamento, treinamento, desenvolvimento, remuneração, avaliação, e assim por diante), de tal sorte que se pode dizer que a análise da carreira de cada um refletirá tanto os seus aspectos pessoais como a filosofia da empresa em relação aos seus empregados - os fatores inibidores e a estrutura de oportunidades decorrentes. A

análise da interação das dimensões subjetiva e objetiva da carreira no contexto organizacional será tratada no capítulo três, tendo em vista a evolução da carreira descrita nesse capítulo e os elementos da relação Homem-Trabalho.

Capítulo 3 – A carreira organizacional como expressão da relação homem-trabalho

Capítulo 3 – A carreira organizacional como expressão da relação Homem-Trabalho

Este capítulo tem por objetivo estudar como a dimensão interna da carreira do indivíduo pode ser desenvolvida no contexto organizacional, ou seja, como se dá a articulação dos elementos da relação Homem-Trabalho e como são feitas as escolhas, decisões, interpretações e avaliações pelo indivíduo na construção de sua carreira na organização. Conforme analisado no capítulo dois, a carreira organizacional vem sofrendo transformações que refletem as mudanças profundas ocorridas na gestão das organizações, que passa do modelo taylorista/fordista ao modelo de gestão flexível. Estas transformações, sintetizadas no Quadro 2.4. (p.88), se manifestam (a) nos formatos que as carreiras passam a assumir, (b) na ampliação das atividades de planejamento e desenvolvimento das carreiras a todos os empregados e (c) nos significados ou funções que a carreira desempenha para a organização e para os empregados, e permitem supor que as condições para o desenvolvimento da dimensão interna da carreira venham sendo alteradas. A fim de verificar o efeito dessas transformações na dimensão subjetiva da carreira, a análise deste capítulo será subdividida em duas partes: na primeira parte, se estuda como se desenvolvem a relação Homem-Trabalho e a carreira interna na organização taylorista/fordista e na segunda, o contexto é o da organização flexível, numa tentativa de se avaliar o impacto do contexto sobre a relação Homem-Trabalho e a construção da carreira do indivíduo.

3.1. A relação Homem-Trabalho e a carreira interna no modo de produção taylorista/fordista

Conforme explorado no primeiro capítulo, a relação do Homem com o seu trabalho deriva da condição de indeterminância do Homem e é determinada pelas escolhas que o indivíduo faz, tendo em vista as suas potencialidades, as suas necessidades e as do grupo em que se insere. Nesse sentido, Braverman (1987) coloca que, como o trabalho é uma propriedade inalienável do indivíduo, “o que o trabalhador vende e o que o capitalista compra não é uma quantidade contratada de trabalho, mas a força para trabalhar por um período contratado de tempo” (Braverman, 1987, p. 56). Portanto, não se compra trabalho, que é

uma força física ou mental, mas a capacidade de se executá-lo. Diferentemente dos animais, que só podem oferecer um determinado tipo de trabalho ou produto, não importa o quanto se modifiquem as condições para a execução, o trabalho do Homem é “infinitamente plástico”, como o descreve o autor, pois “os processos de trabalho ativo que residem em potencial na força de trabalho dos homens são tão diversos quanto ao tipo, modo de desempenho, etc que para todos os fins práticos, podem ser considerados infinitos, tanto mais que novos modos de trabalho podem ser facilmente criados mais rapidamente do que serem explorados” (Braverman, 1987, p.57). O trecho do autor reforça as idéias de multiplicidade, de criação de possibilidades e de escolha. É, pois, o Homem que determina como vai exercer o seu trabalho, como vai realizar a sua indeterminância e, no processo, ele se define, se cria. Sendo assim, também as formas de produção (e de organização da produção) são escolhas feitas pelo Homem e por seu grupo social e têm sido institucionalizadas como servidão, trabalho autônomo, o artesanato, trabalho assalariado, voluntariado, cooperativismo, entre outros.

Braverman (1987) mostra como as formas de trabalho predominantes na era feudal foram se alterando para dar lugar ao trabalho assalariado do capitalismo industrial. Os empregados das primeiras manufaturas podiam trabalhar em suas casas, por exemplo, e serem pagos por peça produzida. O capitalista, nesse caso, determinava como deveria ser o produto final e fornecia o material e a matéria-prima. O modo de fazer e o tempo despendido, entretanto, eram escolhas feitas pelo próprio trabalhador. A subcontratação também era bastante frequente, sendo os trabalhadores sujeitos a longas horas e ao pagamento feito, muitas vezes, em gêneros. Segundo o autor, essas formas de trabalho representam uma transição, “...fase durante a qual o capitalista não havia assumido a função essencial de direção no capitalismo industrial e o controle sobre o processo de trabalho...” (Braverman, 1987, p. 64). Com o aumento da produção, entretanto, o controle passa a ser função essencial, surgindo a figura do gerente e a necessidade de reunir os trabalhadores num mesmo local.

Kuller (1996) descreve as características do padrão manufatureiro como: a imposição de um controle progressivo do “locus”, ritmo, forma e conteúdo do trabalho; a apropriação

gradativa da matéria-prima, do produto, do tempo e do saber do trabalhador artesanal; a transformação da organização do trabalho e a criação da divisão técnica do trabalho; a especialização do papel de coordenador do trabalho e o desenvolvimento de instrumentos destinados ao exercício do papel; e a criação da função e de instrumentos de controle do trabalho. Nota-se, portanto, uma concentração de atividades nas mãos de um coordenador (que podia ser o próprio patrão ou um subcontratado ou um gerente) e, ao mesmo tempo, a gradual limitação das escolhas e das possibilidades oferecidas aos trabalhadores. As características presentes no trabalho do artesão que lhe conferiam o caráter de trabalho humanizado e que, conforme visto anteriormente, se traduziam na possibilidade de conceber e executar o produto de acordo com as próprias habilidades e necessidades e na relação de negociação estabelecida com o cliente foram, pouco a pouco, retiradas das atividades dos trabalhadores e centralizadas em uma figura - o gerente - que podia assumir o papel de capataz, supervisor ou gerente.

O desenvolvimento da mecanização e da automação desloca ainda mais a função operacional do trabalhador para a máquina. Kuller (1996) enumera as características da organização técnico-científica: a separação entre concepção e execução, a fragmentação do trabalho de execução, a relação aversiva com o trabalho, o resultado coletivo do trabalho, a produção em massa, a especialização e ajuste do Homem a atividades repetitivas, o controle externo do tempo e do ritmo de trabalho, a não-propriedade dos meios de produção e a separação papel/pessoa. O autor ressalta que a proposta de Taylor buscava a ampliação da produtividade fundamentada no aumento do controle sobre a força de trabalho. Se na empresa manufatureira o controle pelos supervisores podia significar apenas a fixação de tarefas, com um mínimo de interferência sobre o modo de execução das mesmas, na organização taylorista os papéis se invertem e o gerente passa a ter o controle sobre todas as atividades no trabalho. Esse controle, baseado no estudo do tempo e no planejamento minucioso das tarefas, elimina a iniciativa do trabalhador, transferindo-a ao gerente que, com isso, podia garantir o maior retorno possível ao empregador.

Para o trabalhador, a divisão técnica do trabalho determina necessidades de treinamento para tarefas específicas, não constituindo, como no caso do artesão, o aprendizado de um

ofício e sendo “toda fase do processo produtivo tão divorciada, tão longe quanto possível, do conhecimento e preparo especial, e reduzida a simples trabalho. Nesse ínterim, as relativamente poucas pessoas para quem se reservam instrução e conhecimento são isentas tanto quanto possível da obrigação de simples trabalho” (Braverman, 1987, p. 80). Esse trecho do autor deixa clara a separação estabelecida no sistema capitalista industrial entre o desenvolvimento de habilidades que definem um ofício ou ocupação e o trabalho executado nas linhas de produção das organizações técnico-científicas. O trabalho executado (muitas vezes reduzido a uma simples operação como o apertar parafusos) e o produto dele, por não serem fruto da concepção e da escolha do indivíduo, deixam de ser a expressão das potencialidades do indivíduo e da objetificação da sua indeterminância. Além disso, o aprendizado de tarefas parceladas não proporciona o desenvolvimento das potencialidades e recursos do indivíduo que possibilita a relação de reciprocidade e criação de seu mundo e a reposição de sua indeterminância.

Conforme coloca Malvezzi (1988), na sociedade industrial a forma prevalecente de trabalho é o emprego, que se torna o mediador entre o Homem e suas possibilidades de trabalho e, portanto, o mediador entre o Homem e seus objetivos. O emprego, constituído de um conjunto de objetivos e tarefas, está ligado a outros conjuntos de tarefas que foram definidos em função de um objetivo mais amplo, o da organização, adquirindo daí o seu valor social, mas não há nada que garanta que esse conjunto de tarefas seja a expressão das possibilidades do indivíduo e da construção de sua identidade, estabelecendo a separação papel/pessoa. Para exemplificar esse ponto, o autor cita uma pesquisa realizada por ele entre psicólogos atuando na área de recursos humanos. Os profissionais esperavam desempenhar um papel político, de mudança nas empresas onde atuavam; em contrapartida, o papel deles esperado (pelos gerentes e administradores) era o de solucionador de problemas específicos relacionados ao pessoal. Para desempenhar o papel esperado, sua ação ficava restrita à aplicação de testes, às atividades de recrutamento e treinamento, sem nenhum espaço para discussão das bases de valores em que os mesmos eram aplicados. Dessa forma, a realização das potencialidades destes profissionais tornou-se remota, sua ação sendo delimitada por uma descrição de cargo. A identidade profissional aceita era totalmente diversa das suas aspirações e não expressava suas potencialidades.

Anthony (1984) ressalta que a relação mostrada por Arendt entre labor e o ciclo natural, que poderia conferir dignidade ao trabalho, está ausente na linha de montagem ou no escritório. "Se o trabalho se tornou sem sentido é porque, embora necessário, a conexão imanente entre trabalho e sobrevivência se tornou obscura nas sociedades industriais" (Anthony, 1984, p. 315), não apresentando nem mesmo as características da fadiga ou exaustão existentes no ciclo natural descrito pela autora, onde o Homem "...labuta e repousa, labora e consome" (Arendt, 1999, p.118). O autor aponta, ainda, que o paradoxo da alienação advém da própria importância atribuída ao trabalho, pois se o trabalho é a característica mais essencial da atividade humana e se essa importância é exagerada, são exageradas no processo, as características desumanas que sempre acompanharam o trabalho, principalmente na produção capitalista. Dessa forma, para que as pessoas continuem trabalhando, o trabalho tem que ser mais valorizado ainda, o que leva à maior ênfase nos seus atributos alienantes. Além disso, segundo o autor, na sociedade industrial, a relação entre trabalho e sobrevivência é cada vez mais tênue, e entre aqueles que mais trabalham, podem estar os que menos precisam.

Na organização taylorista/fordista o indivíduo perde, ainda, o contato com o cliente, uma relação próxima e importante para o trabalho do artesão pois não apenas possibilitava a negociação dos desejos e necessidades mútuos, como também propiciava o desenvolvimento da técnica (diante dos desafios que surgiam) e impulsionava a "carreira" do artesão, na medida em que a qualidade de seus produtos e clientes se tornavam mais conhecidos. Ademais, as decisões tomadas sobre o atendimento da clientela determinavam o ritmo do trabalho. O trabalhador da organização industrial, ao contrário, se vê preso a um cargo, que lhe confere uma predicação imposta, uma identidade que se cristaliza ou, como coloca Ciampa (1998), que se torna um fetiche pois o indivíduo não consegue dela se libertar. O movimento, a metamorfose, o "tornar-se" só podem acontecer mediante a deliberação e de acordo com os objetivos da organização, dinâmica que se manifesta na carreira organizacional, conforme visto no capítulo dois.

A carreira organizacional, inicialmente identificada como uma promoção necessária à organização para o preenchimento de uma vaga e, em geral, seguida de um treinamento

específico, constituía a única forma de movimentação para o indivíduo, a possibilidade de “tornar-se” algo diferente. Essa movimentação, entretanto, era imposta pela organização e, muitas vezes, obedecia a critérios subjetivos ou desatrelados do desempenho e do mérito das pessoas. Taylor (1947) assim se refere às promoções:

“...se o trabalho a ser feito é de grande variedade...os homens engajados em sistematização devem ser bom demais para os seus trabalhos. Para esse trabalho, devem ser selecionados homens de calibre e capacidade que combinem [com o trabalho].....Provará ser uma política sábia a promoção desses homens tanto para posições como para pagamento melhores, quando tiverem demonstrado serem capazes de produzir resultados e quando a oportunidade se apresentar. Os resultados que esses homens de primeira-classe trarão, e o tempo comparativamente curto que eles despendirão em organizar, irá muito mais que compensar a despesa e o trabalho de, mais tarde, treinar outros homens, mais baratos e de menor capacidade, para tomar o lugar deles. Em muitos casos, porém, supervisores e homens se desenvolverão mais rapidamente do que novas posições se abrem para eles. Quando isso ocorre, valerá a pena para os empregadores encontrar posições para eles em outros trabalhos, com melhor pagamento ou melhores oportunidades; não apenas como uma questão de bondade e generosidade em relação aos homens, como mais até com o objetivo de promover os melhores interesses de seus estabelecimentos. Para cada homem perdido dessa maneira, cinco outros serão estimulados a trabalhar até o limite de suas habilidades para ser promovidos para tomar o lugar do que se foi....Poucos empregadores, entretanto, são suficientemente abertos na mente para adotar essa política. Eles temem o trabalho e o incidente temporário de treinar os novos homens” (Taylor, 1947, p. 142-143)

O trecho de Taylor deixa claro que as promoções ocorrem, em primeiro lugar, para as ocupar posições onde é necessário ter homens de primeira-classe, que saibam organizar, que sejam até bons demais para o trabalho e reconhece, ao mesmo tempo, a disponibilidade limitada destas posições. Em segundo lugar, o autor mostra como a promoção pode atuar como um incentivo, na medida em que a promoção de um homem serve para estimular os outros a trabalhar mais e mais eficientemente, uma vez que também vão querer ser promovidos. Por fim, o trecho revela que o treinamento é visto por muitos como um problema e um custo, a ser tolerado graças aos benefícios que pode trazer à empresa. É interessante notar, ainda, que o autor se refere à promoção como um ato de bondade do

empregador, o que demonstra o caráter imposto e, muitas vezes, arbitrário que podia assumir.

Sendo assim, na organização do capitalismo industrial, a mobilidade do indivíduo não ocorre em função do atendimento de seus desejos e necessidades, mas é função dos objetivos da organização. O desenvolvimento de habilidades, restrito ao treinamento e percebido pela administração como um custo e um problema, acontece apenas em função da promoção a ser obtida, do cargo a ser desempenhado. Nesse contexto, a carreira passa a ser o retorno esperado pelo indivíduo, além do salário. Os aumentos de salário por tempo de trabalho exigidos pela legislação e pelos acordos com os sindicatos também passam a ser vistos como promoções e, com a instituição de um plano de promoções ou de carreiras, o indivíduo podia efetivamente se movimentar pelas posições ou cargos graças, apenas, ao tempo trabalhado na empresa. Com o tempo, as promoções passam a ser associadas à aquisição de *status*, que Barnard (1971, p. 400) define como “..aquela condição do indivíduo que é definida por uma declaração de seus direitos, privilégios, imunidades, encargos e obrigações na organização e, inversamente, por uma declaração das restrições, limitações que pesam sobre seu comportamento”. Segundo o autor, muitas vezes esses direitos, que variam de medalhas a automóveis e restaurantes especiais, são tornados públicos por meio de títulos, rituais e cerimônias, o que não apenas os legitimam, mas que também reforçam o seu papel de promotores do comportamento e das atitudes desejadas.

Para Barnard (1971), o *status* se origina das diferenças biológicas e socialmente adquiridas dos indivíduos, nas diferenças existentes entre as atividades desempenhadas e na diferença de avaliação dessas atividades. O autor relaciona o *status* à posição na hierarquia, sendo determinado pelo relacionamento de superioridade ou subordinação numa cadeia funcional. O anseio pelo *status* decorre, portanto, da vontade de se diminuir essas diferenças e protege, ao mesmo tempo, a integridade da pessoa: “...o status superior é muitas vezes necessário à eficácia do trabalho daqueles dotados de aptidões superiores....observações adicionais em nível sociológico e de técnica de organização demonstram que os sistemas de *status* são necessários à especialização da função; que eles são essenciais ao sistema de comunicação para efeito de coordenação; que eles são importantes e às vezes

indispensáveis por concederem incentivos; e que eles são importantes por promoverem o sentido da responsabilidade e, portanto, da estabilidade essencial à cooperação” (Barnard, 1971, p. 414). Das afirmações do autor, pode-se perceber como o *status*, que acompanha um cargo ou posição, se transforma em um sistema, composto de objetos, símbolos e rituais, e em instrumento de gestão por parte da administração, uma vez que é capaz de promover a comunicação, a boa vontade e a responsabilidade por parte dos indivíduos. O autor complementa que “...os sistemas de *status* não são o produto de costumes irracionais e sim modos específicos de adaptação do comportamento às características fundamentais dos indivíduos e às propriedades físicas, biológicas e sociais dos sistemas da organização escalar” (Barnard, 1971, p. 414), deixando claro que tais sistemas são, na verdade, decorrentes da necessidade de adaptar o indivíduo a um determinado sistema organizacional, o escalar.

Lorenzoni (1989) ressalta que o sistema de carreira, que compreende as funções de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração, constitui um instrumento de dominação da alta direção que induz os trabalhadores ao conformismo, na medida em que, por meio de testes, exames, controle, punições e recompensas, “educam” e “desenvolvem” vocações, dons, valores e aspirações em qualidades e habilidades adequadas ao processo produtivo. O autor aponta que o plano de carreira tinha um efeito paralizante pois, ao mesmo tempo em que atende às reivindicações dos empregados em termos de salário e promoções, de um lado, obtém deles a passividade e a lealdade, de outro. Dessa forma, a negociação empregado-empresa foi canalizada para os aspectos extrínsecos da relação, sendo retirada do trabalhador a responsabilidade de pensar no próprio trabalho, ou seja, a responsabilidade pela reflexão sobre os aspectos intrínsecos que poderiam lhe trazer uma satisfação legítima. E a carreira, “a ascensão social a partir do trabalho na organização é um equívoco. Na verdade,...é parte de um conjunto de artifícios institucionalizado de reprodução de classe, e não....fruto do mero esforço individual” (Lorenzoni, 1989, p. 138). O autor defende sua proposta, alegando que é raro o indivíduo que realmente consegue ascender nas escalas sociais e econômicas e que, em geral, “...o indivíduo originado nas classes populares, já é predestinado a desempenhar um papel reduzido...e o indivíduo de origem privilegiada....está por vocação e destino na condição de

futuro dirigente, burocrata ou tecnocrata bem sucedido (Lorenzoni, 1989, p. 137). O autor cita Castoriadis adicionando que "...a organização burocrática não pode oferecer aos indivíduos, para esconder o vazio da vida que lhes impõe, mais do que a ridícula futilidade do lugar que ocupam na pirâmide hierárquica" (Castoriadis apud Lorenzoni, 1989, p. 142).

Os trechos acima citados remetem ao modelo de Lent, Brown e Hackett (1994), descrito no primeiro capítulo, sobre a articulação dos elementos da carreira interna nas escolhas de carreira feitas pelo indivíduo. Na organização capitalista industrial, com sistemas de carreira implantados conforme descritos no capítulo dois, as escolhas do indivíduo eram restritas aos cargos que compunham a família de cargos semelhantes ao seu próprio, não havendo necessariamente uma correspondência entre os requisitos do cargo e os seus interesses e habilidades próprios, uma vez que o cargo ou função podiam ser extremamente reduzidos. Na verdade, conforme comenta Lorenzoni (1989), o número sempre maior de candidatos que vagas garante que a escolha da pessoa para cada cargo seja feita pela organização e não, necessariamente, pelo indivíduo. Dessa maneira, o ciclo previsto pelo modelo sócio-cognitivo se altera, na medida em que: (a) o aprendizado é ditado pelas necessidades da organização; (b) os interesses pessoais se subordinam e acabam por se fundir aos da organização; (c) os gostos (e o prazer) não são levados em consideração; (d) os objetivos de carreira são definidos pela organização; (e) as ações para se alcançar os objetivos são, em grande parte, também delineadas pela organização e (f) a avaliação dos resultados é feita pela organização. A carreira interna, mediada pelos objetivos e políticas da organização, não será o produto e o reflexo das necessidades e habilidades da pessoa, mas fruto de um auto-conceito inapropriado e de baixa auto-estima ou percepção errônea das próprias habilidades que, conforme assinalado anteriormente, poderão causar problemas para o desenvolvimento da carreira (Gottfredson, 1985). Além disso, os resultados esperados para o desenvolvimento da carreira não poderão ser muito diversos daqueles programados pela organização para o indivíduo, uma vez que ele é consciente de ser um recurso substituível. Em suma, o poder de decisão sobre as carreiras, centralizado no Departamento de Pessoal e orientado pelos objetivos da organização, torna remota a possibilidade de desenvolvimento de uma dimensão interna da carreira compatível com os desejos e necessidades, potencialidades e recursos de que dispõe o indivíduo.

Como a escolha não está presente na organização capitalista taylorista/fordista, o Homem torna-se preso a determinações externas (Malvezzi, 1988). Para compensar este aprisionamento, salário e carreira são oferecidos pelas organizações, passando a ser os mediadores entre o Homem e suas possibilidades. O salário não reflete esforço, é um valor artificial, que segue fatores como as leis de mercado e do governo, necessidades da empresa, exigências de sindicatos, entre outros, e nem sempre é suficiente para atender às necessidades do indivíduo. O plano de carreira o recompensa na medida em que lhe oferece a oportunidade de adquirir mais *status*, salários melhores, maiores privilégios e tarefas mais gratificantes, sem, entretanto, mudar a essência da relação entre o trabalhador e o seu trabalho. Diferentemente do artesão, o prazer no desempenho não tem valor algum. Pode-se dizer, portanto, que a relação Homem-Trabalho assume um caráter essencialmente instrumental na organização taylorista/fordista. Diante da impossibilidade de se exercer um trabalho realizador, o trabalhador concentra seus esforços para conseguir remunerações e benefícios sempre crescentes, associando satisfação a promoções e símbolos de prestígio e *status*. Além disso, identificar-se com o trabalho em si se torna impossível, porque isto significaria se identificar com algo ínfimo, fragmentado e sem importância aparente. A identificação se transfere para a organização, símbolo de grandeza e poder, que é, sobretudo, a entidade capaz de dar o que o trabalhador precisa, sendo necessário, para tanto, que ele realize o trabalho da forma como é apresentado. Subir na escala hierárquica torna-se o retorno desejado, porque pode significar o reconhecimento da organização. Esta, por sua vez, tem seu papel e importância ampliados e passa a exercer influência sobre outras esferas da vida e a desempenhar funções que antes eram atribuídas às pessoas, como cuidar dos mais velhos e das crianças (Drucker, 1980).

Para Freitas (1999) a identidade está, cada vez mais, sendo obtida da relação do indivíduo com a organização. “Num contexto de grandes mudanças, as organizações, em especial as empresas e mais especificamente as grandes empresas, têm maior facilidade para captar as mudanças sociais e mais agilidade para capitalizá-las. As organizações respondem ...através...da veiculação de todo um imaginário. O conjunto de normas, regras, valores e mitos produzidos na vivência organizacional assume o caráter de realidade, mesmo para as

outras esferas externas à organização, ditando o comportamento e contaminando o pensamento e as atitudes” (Freitas, 1999, p. 56). O enfraquecimento das outras instituições, inclusive o do Estado, reduz as possibilidades do indivíduo se ver reconhecido, de ganhar aplausos e de obter gratificações, que passam a ser associadas a quem pode oferecê-los, a organização.

A natureza da relação que se estabelece entre organização e empregado tem sido estudada por autores como Pagès (1987, p. 27), que descreve o processo de mediação, que “... se coloca como a aliança das restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos ao indivíduo. Os privilégios funcionam como um terceiro termo que vem ocultar a contradição entre os objetivos da empresa, os do sistema capitalista (o lucro e a dominação) e os objetivos dos trabalhadores”. A carreira é tida como uma mediação na instância econômica que, como os altos salários, significam a aceitação do lucro e da expansão da empresa, levando os empregados a se encarregar, eles mesmos, da contradição de ter que suportar, de um lado, uma carga de trabalho opressiva e uma tensão permanente e ter, por outro lado, seus desejos, muitas vezes não realizados, de liberdade e autonomia. Essa atribuição de responsabilidade é possível a partir do momento em que o indivíduo deseja fazer carreira, pois o desejo de vencer leva-o a trabalhar sempre mais e melhor. “A força da empresa consiste em fazer esse desejo em necessidade” (Pagès et al., 1987, p. 133).

Rousseau (1998) considera que agir para beneficiar um outro pode ocasionar um envolvimento que a autora define como identificação profunda e acrescenta que esse processo, na relação do indivíduo-organização, pode ocorrer de duas maneiras. Na primeira, quando a pessoa age para beneficiar a organização, essa pessoa pode capturar benefícios psicológicos a mais de suas ações ao se identificar com a organização. A identificação profunda também ocorre quando os recipientes dos benefícios interpretam a troca como uma relação que envolve preocupações socioemocionais, ao invés de uma transação limitada a trocas monetizáveis, isto é, quando a troca inclui recursos econômicos e simbólicos. “Quando o pertencimento à organização oferece aos indivíduos um amplo espectro de recursos (incluindo status, apoio pessoal, e preocupação com a família), a relação de emprego pode tomar o sentido de uma relação pessoal. Acreditar que uma

relação foi formada pode tornar indistintas as fronteiras entre os interesses do eu e do outro, iniciando a formação da identificação de estrutura profunda” (Rousseau, 1998, p. 222).

Nesse contexto, pode-se dizer que a relação indivíduo-organização, mediadora da relação Homem-Trabalho na sociedade capitalista, se caracteriza por: de um lado, a organização tem sua área de atuação e influência cada vez mais ampliadas, o que lhe confere poder sobre as recompensas valorizadas e sobre a distribuição das mesmas, aumentando-lhe o poder de determinação; por outro lado, o indivíduo tem a sua relação com o meio mediada por um terceiro agente – a organização – que lhe impõe regras e procedimentos para o desempenho do seu trabalho e desloca o processo de construção da identidade profissional da obra (que reflete a singularização por ele escolhida de suas potencialidades) para a organização, conferindo-lhe uma identidade imposta. A carreira daí resultante significa muito mais a obtenção de retornos específicos – aumentos de poder, salariais e de privilégios – do que a mudança do indivíduo por posições, impulsionada pela sua interpretação de si e dos eventos à sua volta, conforme a definição de Hughes (1957), apresentada no início desse trabalho e que se mostra compatível com a relação Homem-Trabalho.

Concluindo, é possível afirmar que, apesar de inúmeras mudanças terem ocorrido na gestão das organizações e das carreiras ao longo dos anos que caracterizaram o capitalismo taylorista/fordista, essas transformações representavam apenas variações em torno de um mesmo paradigma, não havendo uma ruptura efetiva quanto aos conceitos ou pilares sobre os quais a gestão se assentava. Dessa forma, quanto à gestão da organização como um todo, permanece a noção de que há um “one best way”, uma vez que persistem a separação entre a concepção e a execução, o planejamento das tarefas, o controle exercido pela gerência sobre os processos de trabalho, a divisão entre os departamentos e a atribuição das tarefas por departamentos; quanto às carreiras, eram gerenciadas com a finalidade de se chegar ao “one best way”, o que determinava as necessidades de preenchimento de posições, treinamento para essas posições e a equidade em termos de remuneração. A ênfase dada ao treinamento, à qualificação e às carreiras da gerência era, portanto, no sentido de fornecer aos gerentes as ferramentas necessárias para o exercício do planejamento, coordenação e

controle, constituindo, aparentemente, uma classe especial e privilegiada, com direito a um trabalho onde podiam fazer escolhas e desenvolver suas habilidades e recursos.

3.2. A relação Homem-Trabalho e a carreira no modo de produção flexível

Mirvis e Hall (1994) situam no final da década de 60 o surgimento de arranjos temporários, recomendados pela literatura e adotados pelas organizações com a finalidade de responder mais rapidamente às mudanças no ambiente. Na década de 70, esta flexibilidade se faz presente por meio da instituição de grupos e projetos de trabalho, estruturas paralelas semi-permanentes compostas de gerentes e trabalhadores para monitorar as mudanças e pela difusão da estrutura organizacional matricial, que modifica as antigas fronteiras entre departamentos e divisões. Nos anos 80, a mudança se acelera e as organizações adotam novos desenhos de trabalho, programas de qualidade e de melhoria contínua, multiplicando-se as fusões, aquisições e parcerias de vários tipos, que acabam por configurar, na década de 90, as organizações sem fronteiras, assim denominadas por não serem claras e estáveis as suas fronteiras com o ambiente ou com as outras organizações. Esse tipo de organização consegue se movimentar mais agilmente não apenas pela sua flexibilidade estrutural, mas também pela diversidade de habilidades que pode conseguir, pela ausência de descrições precisas de cargos e pela possibilidade de movimentar as pessoas rapidamente entre projetos, formando novas estruturas (Mirvis e Hall, 1994, p. 368). A ação gerencial, anteriormente, baseada na racionalização de tarefas, na autoridade hierárquica e na estrutura de cargos, passa a ser "...a criação e a coordenação das competências organizacionais, ou seja, a produção de instrumentos ad hoc que lhe permitam intervir nos sistemas de atividades com legitimação e apoio das equipes" (Malvezzi, 2000, p. 138).

Esses novos formatos organizacionais levam à construção de carreiras muito diversas daquelas que podiam ser observadas na organização técnico-científica. Ball (1997) ilustra as mudanças ocorridas, elencando as suposições que alicerçam o trabalho e suas

consequências para o desenvolvimento das carreiras nas organizações, o que é mostrado no Quadro 3.1., a seguir:

Quadro 3.1. – Mudanças no trabalho e nas carreiras organizacionais

| Suposições tradicionais | Suposições emergentes |
|--|--|
| Pleno emprego é factível | Pleno emprego não deve acontecer no futuro próximo |
| A maior parte das pessoas segue uma carreira estável e linear até a aposentadoria | As carreiras serão cada vez mais interrompidas e diversificadas |
| Desenvolvimento de carreira significa ascensão na hierarquia | Desenvolvimento de carreira pode ser facilitado por movimentos laterais e para baixo |
| Apenas empregados novos e jovens podem ser desenvolvidos | Aprendizado e mudança podem acontecer em qualquer tempo e nível hierárquico |
| Desenvolvimento de carreira se refere à experiência no trabalho e só pode acontecer no emprego | Desenvolvimento de carreira é influenciado pela família, papéis pessoais e na comunidade e pode ser facilitado por trabalho fora da relação de emprego |

Fonte: Ball,B., Career Management Competencies – the individual perspectives, *Career Development International*, 2/2, 1997, p. 74-79.

O quadro mostra as mudanças nos pressupostos sobre o mercado de trabalho e o desenvolvimento das carreiras. As suposições emergentes indicam um contexto mais incerto, carreiras sem uma pré-definição rígida de rumo ou de especialização, que fazem parte de um todo, que é a vida do indivíduo, influenciando-a e sendo por ela influenciadas, e que são alavancadas pelo aprendizado e pela mudança, numa clara sinalização do aumento do intercâmbio com o ambiente. Dessa forma, "...a placidez e o conforto do exercício profissional através de um conjunto fixo de tarefas racionalizadas dentro do fluxo de produção e alocado numa posição da hierarquia (a forma de emprego na era industrial), cede espaço para um desempenho profissional caracterizado pela circulação de atividades continuamente recriadas pelas próprias equipes...desafiados por essa dinâmica, os indivíduos são compelidos a criar seus empregos, que na verdade, não são mais empregos mas atividades de trabalho configuradas numa forma mais flexível" (Malvezzi, 2000, p. 137).

No entanto, as novas formas de organização da produção e as relações de trabalho que delas decorrem já vêm sendo questionadas. Os estudos feitos sobre as consequências das reestruturações organizacionais mostram que, para os empregados que permaneceram no núcleo, regidos por contratos de trabalho do emprego tradicional, essas mudanças ficam associadas a maiores cargas de trabalho, menores chances de promoções e medo de futuras demissões (Appelbaum e Santiago, 1997). Aos demais, contratados ou temporários, a nova forma de trabalhar significa perder um horizonte de longo prazo, planos de desenvolvimento e treinamento e os benefícios (férias, pensões, aposentadoria, etc.) que o contrato tradicional contemplava. A perda da estabilidade e da segurança financeira, com consequências para a saúde psicológica do trabalhador, tem sido a principal preocupação apontada na literatura sobre o assunto (Caldas, 2000; Mirvis e Hall, 1994; Rifkin, 1995; Bridges, 1995, entre outros). A mudança nas formas de trabalho que Beck descreve como a generalização do subemprego "é acompanhada de uma redistribuição desfavorável de renda, proteção social, oportunidades de carreira e *status* na organização" (Beck, 1992, p. 143). Não só os desempregados, como mulheres, jovens e minorias estariam dispostos a aceitar condições de trabalhos temporários ou de tempo parcial, com menos ou nenhum benefício, o que facilitaria a aceitação da precarização do trabalho. Sendo assim, pode-se dizer que as regras para o desenvolvimento da carreira continuam sendo diferenciadas para as pessoas, mudando o critério de diferenciação: os trabalhadores do núcleo têm mais oportunidades de movimentação e recebem maior atenção quanto ao desenvolvimento de suas qualificações, uma vez que são os responsáveis pelas competências essenciais da organização (Prahalad e Hamel, 1998).

Dentro da mesma linha, Lévy-Leboyer (1994) aponta que o desenvolvimento do auto-conceito em torno de uma identidade profissional estável e coerente tornou-se mais improvável, fazendo-se necessário o equilíbrio em torno de centros de gravidade constituídos pelas experiências sociais não profissionais. Como consequência, a "...motivação para o trabalho que se tira da imagem de si perde sua força e importância" (Lévy-Leboyer, 1994, p. 87). Sennett (1998) mostra como a flexibilidade do ambiente entranha o caráter do Homem, destruindo o seu sentido de identidade pessoal e profissional, desorientando e deprimindo o trabalhador uma vez que não proporciona nenhum senso de

durabilidade ou longo prazo. O autor mostra um Homem desorientado e sem identidade na organização da era da flexibilidade pois a incerteza de hoje, diferentemente do que acontecia no início do século, existe independentemente do temor a algum desastre iminente, como guerras ou grandes depressões. É considerada como parte inerente do novo capitalismo, tornando o longo prazo obsoleto e sem utilidade. “A ausência de longo prazo desorienta a ação sobre o longo prazo, relaxa os laços de confiança e comprometimento, e divorcia o querer do comportamento” (Sennett, 1998, p. 31). A carreira, no sentido de uma trajetória, de uma história de vida profissional, fica esvaziada, fragmentada. “Não fazer uma carreira do trabalho de alguém, não importa o quão modesto o seu conteúdo ou o seu pagamento, é deixar esse alguém a esmo, sem propósito, o que constitui a mais profunda experiência de inadequação...” (Sennett, 1998, p. 120). O autor lembra que, no século dezenove, mesmo os mais simples trabalhadores tentavam se definir em função de alguma profissão - tecelão, trabalhador rural ou ferreiro - e que a carreira, não apenas define o longo prazo, mas também define comportamentos profissionais e não-profissionais, promovendo um senso de responsabilidade pela própria conduta.

Freitas (1999) se refere à relação homem-organização na empresa moderna como a “estratégia do não-contrato”: apesar do discurso adotado da responsabilidade social, a atitude frente ao empregado se define pelo descompromisso. O único compromisso efetivo da organização é com o mercado e com a manutenção da competitividade, o que torna empregados do chão-de-fábrica, gerências de nível médio e altos executivos, recursos que podem se tornar obsoletos e desnecessários. “Criar empregos é problema do Estado; garantir estabilidade no emprego não é possível, pois tudo depende da competitividade dos mercados, que exigem adaptações, e como a mão-de-obra é um custo por excelência variável...tampouco a carreira é garantida: cada um deve autogerir-se como um belo e promissor projeto que pode render cada vez mais.” (Freitas, 1999, p.81). A autora coloca, ainda, que iniciativa e criatividade, qualidades tão veementemente exaltadas, têm seus limites bem definidos dentro da orientação global da empresa, como um “cardápio”, ou seja, são restritas pela obediência e lealdade.

Souza (2000) faz uma análise da institucionalização do trabalho na organização taylorista/fordista e na integrada/flexível, à luz da relação Homem-Trabalho, investigando a possibilidade de ter havido um salto qualitativo para o indivíduo nessa nova forma de se trabalhar. A autora considera que a institucionalização do trabalho na organização integrada e flexível representa, em alguns pontos, um efetivo avanço em relação à organização taylorista/fordista, pois “...rompe com algumas das condições alienantes anteriormente estabelecidas...” (Souza, 2000, p. 91). Esse avanço se refere, principalmente ao maior envolvimento e autonomia do indivíduo com o seu trabalho, que “...realiza seu trabalho compreendendo a relação entre causa e efeito...” (Souza, 2000, p. 91). Entretanto, a autora considera que o avanço é tímido, na medida em que esta autonomia e envolvimento devem servir aos objetivos da organização, não havendo a preocupação legítima com a satisfação da pessoa. Além disso, o ‘culto à excelência’, ou a busca da melhoria contínua, “institui um nível de exigência e intensificação do trabalho que caracteriza o trabalhador como um instrumento de trabalho” (Souza, 2000, p. 91).

Conforme se pode depreender, a carreira organizacional foi obrigada a ser redefinida, trazendo novas condições para o desenvolvimento da dimensão subjetiva da carreira. Arthur e Rousseau (1996) aferem novos significados para palavras como organização, carreira e emprego. Para os autores, a organização deixa de ser “uma entidade legal, que define relações de autoridade e propriedade” e passa a ser “organizando por meio de redes, cadeias de valor, e assim por diante”; a carreira, antes definida como “um caminho de avanço profissional, de utilização restrita a ocupações com progressão formal na hierarquia, como gerentes e técnicos”, agora pode ser vista como “a sequência das experiências profissionais de um indivíduo”; e o emprego, deixa de ser sinônimo de “estado de estar empregado ou a ocupação ou negócio regular de uma pessoa”, para significar “um estado temporário, ou a manifestação presente de uma empregabilidade de longo prazo” (Arthur e Rousseau, 1996, p.31). Essas definições dos autores dos conceitos ligados à carreira organizacional ressaltam o caráter fluido tanto do contexto onde ela se desenvolve como da relação que daí deve resultar. Bridges (1995) redefine os conceitos de mercado de trabalho e carreira. A carreira é “a jornada individual, o caminho que cada um de nós segue para encontrar o significado de nossas vidas”, passando a ser auto-gerida (Bridges, 1995, p.129).

O autor parte da definição de mercado como o lugar onde ‘coisas são trocadas’ para satisfazer necessidades e define o mercado de trabalho como sendo “tudo”, onde as oportunidades surgem como resultado de necessidades não satisfeitas. Portanto, o mercado de trabalho é definido como um leque de possibilidades a serem exploradas e o emprego é apenas uma dessas possibilidades. Essas oportunidades podem ser detectadas a partir de mudanças tecnológicas, que sugerem novos produtos e formas de organizar a produção, de mudanças demográficas, mudanças de hábitos de consumo e trabalho.

Nesse contexto de organizações sem fronteiras e mercado de trabalho indeterminado, a carreira torna-se também sem fronteiras – *boundaryless* -, isto é, deixa de ser função de uma relação de emprego (Defillipi e Arthur, 1994). A carreira sem fronteiras compreende vários tipos de carreiras desenvolvidas em diversos cenários como: a carreira que atravessa as fronteiras entre organizações, como é comum no Vale do Silício; a carreira que extrai validade ou negociabilidade fora do atual empregador, como é o caso da carreira acadêmica; a carreira que se sustenta em redes de relacionamento ou informação que estão fora da organização, como a do corretor de imóveis; ou ainda a carreira em que a pessoa escolhe passar um tempo dedicando-se à família ou reciclando-se (Arthur, 1994).

A partir dos trabalhos de Quinn (1992), que enfatizam o desenvolvimento de competências e do aprendizado como fatores essenciais à competitividade e na suposição de que as competências individuais formam a base da competência organizacional, Defillipi e Arthur (1994) definem três áreas de competências de carreira a serem desenvolvidas pelos indivíduos, que se refletirão no desempenho e na competitividade da organização:

- ◆ *know-why*, que são os valores, identidades e interesses que dão suporte e sentido às atividades desenvolvidas, ou seja, como os indivíduos entendem sua própria motivação, significado e identificação com a carreira;
- ◆ *know-how*, competências relacionadas ao conhecimento, habilidades e atitudes no trabalho que se refletem no desempenho e
- ◆ *know-whom*, que são habilidades de *networking* ou relacionamento que o indivíduo estabelece ao longo de sua carreira.

Na organização capitalista industrial, os significados, valores e crenças, o *know-why*, tendem a ser compartilhados pela organização e seus empregados. Esse compartilhamento é defendido por alguns autores, que propõem que a maior identificação das pessoas com a organização e uma cultura organizacional forte e coesa são fatores que promovem o desempenho e a competitividade (Schein, 1985; Peters e Waterman, 1982). O reconhecimento da importância da competência do *know-why*, como forma de obtenção de lealdade, cooperação e esforço máximos, data de muitos anos atrás (expresso por Jucius em 1955 e assinalado no capítulo dois), mas é na década de 80 que o conceito ganha mais notoriedade, em especial com Peters e Waterman (1982), quando a cultura organizacional ganha força como agente da competitividade: “Sem exceção, a dominância e a coerência da cultura provou ser uma qualidade essencial das companhias excelentes. Além disso, quanto mais forte a cultura e quanto mais direcionada ao mercado, menor a necessidade de procedimentos, quadros organizacionais ou normas e procedimentos detalhados. Nessas companhias, as pessoas lá embaixo na hierarquia sabem o que devem fazer na maior parte das situações porque os valores que os orientam são claros como cristal” (Peters e Waterman, 1982, p. 75-76).

Na carreira *boundaryless*, entretanto, esse compartilhamento total de valores, crenças e significados – a identificação de estrutura profunda definida por Rousseau (1998) - não interessa tanto à organização ou ao indivíduo, uma vez que as relações estabelecidas são muito mais do tipo transacional, uma relação definida em termos de uma troca equitativa (como, por exemplo, uma determinada remuneração por um determinado trabalho executado), do que relações do tipo relacional, onde se estabelece uma relação sem prazo definido em que as trocas incluem, além da remuneração e do trabalho, sentimentos como lealdade, apoio, recompensas de carreira, etc (Mirvis e Hall, 1994). Dessa maneira, a identificação com a organização, anteriormente considerada necessária para a obtenção do maior retorno, de um lado, e vivenciada pelo indivíduo, em função da dificuldade de identificação com um trabalho parcelado e sem significado, de outro lado, deixa de ser essencial, abrindo espaço para que o indivíduo possa se identificar com o próprio trabalho, com a ocupação ou mesmo com outros aspectos da vida julgados relevantes, como a família ou o trabalho comunitário. Defillipi e Arthur (1994) sugerem, no entanto, que o

compartilhamento de valores e a identificação com a organização poderão variar de acordo com a posição do empregado: espera-se maior comprometimento e identificação dos empregados do núcleo, enquanto que os demais são encorajados a desenvolver identidades e valores que se aproximam mais da figura do empreendedor ou do profissional autônomo.

Além disso, Defillipi e Arthur (1994) colocam que “...os contextos organizacionais emergentes demandam mudança contínua nas habilidades e conhecimentos das pessoas, incluindo a aquisição de novos conhecimentos [*know-how*] através de fornecedores, clientes ou outros arranjos inter-organizações. A respeito do *know-whom*, as expectativas revistas sobre a coleta de informação e as relações de troca estão expondo as pessoas a novas oportunidades de carreira, considerando tanto a sua competência geral acumulada e sua escolha de contexto de emprego” (Defillipi e Arthur, 1994, p. 312). O desenvolvimento da competência do *know-how* vem sendo enfatizado na literatura, uma vez que parece haver uma concordância entre acadêmicos e empresários (a) quanto à importância e ao papel desempenhado pelo conhecimento e pela técnica e (b) quanto à necessidade de se construir organizações que saibam aprender (*learning organizations*) no contexto que tem sido denominado flexível ou a era do conhecimento (Quinn, 1992). Quanto ao *know-whom*, a aquisição dessa competência parece estar relacionada ao conceito de capital social de Bourdieu (1998), uma vez que associa as oportunidades que o indivíduo pode obter para o desenvolvimento da carreira à rede de pessoas que ele encontra e conhece nos mais variados círculos (amizade, escola, empresa, associações profissionais, clubes e assim por diante), o que pressupõe a formação de um capital intangível e que deriva sua força do pertencimento aos diversos grupos.

Defillipi e Arthur (1994) demonstram que o desenvolvimento dos três tipos de competências favorece a construção de carreiras tanto no contexto organizacional, como para os profissionais autônomos constituindo, dessa forma, uma ferramenta essencial para as carreiras da era flexível. Essas competências de carreira, que podem ser associadas aos elementos da relação Homem-Trabalho e ao modelo sócio-cognitivo de Lent, Brown e Hacket (1994), se referem à construção da identidade profissional do indivíduo: *knowing-why* remete à relação do Homem consigo mesmo, à formação e desenvolvimento do auto-

conceito pois implica responder a questões sobre a própria motivação, significados e valores, exigindo do indivíduo, a avaliação de suas aspirações e necessidades, gostos e talentos, em uma perspectiva temporal; o desenvolvimento do *know-how* corresponde ao aprendizado, ao desenvolvimento das próprias potencialidades e recursos, necessários à sobrevivência e para o atendimento de seus objetivos; a competência de *know-whom* é necessária para o indivíduo se situar no seu grupo social e desempenhar papéis que sejam, ao mesmo tempo, representativos de suas escolhas e aceitos pelo grupo. Além disso, o processo de desenvolvimento dessas competências garante que a predicação do indivíduo seja fruto de sua própria escolha, um contínuo “tornar-se”, que cria e recria a sua identidade, singularizando e repondo a sua indeterminância de acordo com a própria avaliação e a do grupo em que está inserido.

A indeterminação e a flexibilidade, características da organização flexível, onde as tarefas passam a ser abertas, uma vez que não têm mais uma descrição precisa e detalhada, colocam sobre o trabalhador a responsabilidade da criação do seu próprio trabalho, obrigando-o a tornar-se um agente ativo e a apropriar-se de seu destino dentro da empresa, a sua carreira. Conforme apontam Mirvis e Hall (1994, p. 368), “....o conhecimento, a auto-direção e a capacidade de aprendizado das pessoas são competências essenciais para que possam navegar na carreira sem fronteiras” e, portanto, em organizações sem fronteiras. E essa possibilidade de se auto-gerir, de se auto-determinar, inexistente na organização técnico-científica, garante que (a) a identidade profissional construída seja a manifestação de sua vontade e de suas potencialidades e que (b) a predicação produzida seja reconhecida pelos outros como tal, ou seja, a predicação não mais produz o que Ciampa (1998) denomina de identidade-mito, que é a predicação imposta pelos outros. Dessa maneira, o desempenho das tarefas e o engajamento em projetos (que depende também da aceitação do grupo social, os outros membros da organização), corresponderão à construção de sua identidade profissional e a sua mobilidade, a sua carreira, será o resultado de suas escolhas. Essa mobilidade dá a medida de sua integração dentro da empresa pois a associação com os outros ou “...o ‘tornar-se’ um trabalhador fracassado ou bem sucedido, está relacionado ao manejo de seus predicados tais como a contínua aprendizagem, a inserção em redes sociais,

à variedade e qualidade de seus recursos pessoais, à energia dedicada ao trabalho e à construção de uma história de realizações” (Malvezzi, 2000, p. 143).

A organização pode ser entendida como o cliente para o qual o indivíduo presta um serviço ou produz um determinado produto. Tal como no artesanato, o contrato parte de uma negociação entre as partes sobre as especificações do produto a ser entregue e a satisfação do cliente garante a continuidade do aprendizado da técnica e a aquisição de novos clientes, que configuram o movimento da carreira. No entanto, é preciso lembrar que esse processo confere maior autonomia na construção da carreira quando o número de clientes é tal que o indivíduo não se sente compelido à ação por nenhum deles, o que não ocorre quando se presta serviço para uma organização apenas, por exemplo. Parias (1964) relata o caso de um pintor no século XIII que trabalhava exclusivamente para a abadia de Saint Aubin, recebendo como pagamento não apenas benefícios monetários, mas também casa para morar e terra para plantar. O acordo entre as partes rezava que o pintor teria direito a usar a casa e a terra enquanto vivesse, desde que trabalhasse para a abadia e que, em caso de sua morte, os direitos passariam a seu herdeiro, caso este concordasse em trabalhar nas mesmas condições. O relato ilustra uma condição em relação ao cliente que pode influenciar as decisões tomadas sobre o trabalho e a carreira e ajuda a entender como o indivíduo pode construir uma carreira sem fronteiras, isto é, sem constituir um vínculo exclusivo com uma organização.

Sendo assim, ganha destaque o papel que desempenha o desenvolvimento das habilidades, da qualificação, pois não apenas possibilita a realização da obra, mas garante que o indivíduo não se veja obrigado a vivenciar uma condição onde se torna preso a determinações externas, à organização. Devana e Tichy (1990) apontam a importância que assume o desenvolvimento nas organizações sem fronteiras, ressaltando que não basta desenvolver apenas o corpo gerencial, mas a organização como um todo, todos os empregados. Os autores acrescentam que um certo grau de estabilidade entre os colaboradores é necessário pois “..quanto mais interdependentes as partes do time, mais prática o time precisa para capacitar seus membros a desempenhar sem erros” (Devana e Tichy, 1990, p. 467). A carreira organizacional para o indivíduo deixa de ser sinônimo de

ascensão na escala hierárquica, de aquisição de *status* pelas promoções e pelos aumentos salariais, e passa a ser a mobilidade desejada e conseguida pelo desenvolvimento das próprias habilidades, redefinindo o conceito de sucesso profissional. A indeterminação das tarefas e da trajetória da carreira obrigam o indivíduo a revisar e redefinir seus objetivos e as ações para se atingi-los de forma contínua; daí decorre que o sucesso profissional será avaliado e medido em função de parâmetros próprios, uma vez que os objetivos foram por ele determinados. Mirvis e Hall (1994, p. 366) definem o sucesso psicológico como “... a experiência de se atingir objetivos que são significativos para a pessoa, ao invés de se realizar aqueles estabelecidos pelos pais, colegas, a organização ou a sociedade”. Os autores admitem, entretanto, que o caráter indeterminado da carreira sem fronteiras pode trazer ao indivíduo sensações de falta de objetivo, dúvidas e fragmentação psicológica. Nesse sentido, os autores comentam que é de se esperar que

“...as empresas líderes tentem aquecer e solidificar esse arranjo transacional oferecendo explicitamente mais estímulos e experiências de desenvolvimento às pessoas em troca dos seus serviços profissionais. Isso vai fazer com que os empregadores façam todos os esforços para atrair e reter as pessoas sob a premissa de que os empregados mudam de trabalho frequentemente, movem-se lateralmente, e assumem cada vez mais responsabilidade pelo próprio desenvolvimento e suas carreiras. A vida na organização sem fronteiras pode ser enriquecedora: não há dúvida de que os desafios das tarefas e as novas relações, se gerenciadas e formadas com sucesso, podem ser uma adição significativa à sensação de realização das pessoas e pode enriquecer as redes de relacionamento. É também provável que essas organizações irão dar oportunidades às pessoas de ensinar em escolas públicas, trabalhar em projetos comunitários, participar em joint ventures internacionais, envolver-se em projetos ambientais, e assim por diante, que podem expandir a autoimagem das pessoas e introduzi-las a novas perspectivas do que podem vir a ser. A ironia é que as organizações sem fronteiras podem vir a oferecer àqueles empregados capazes de negociar seu destino a oportunidade de ter uma carreira nos moldes tradicionais, ganhando posições de proeminência e influência, desempenhando papéis de socialização e mentoring” (Mirvis e Hall, 1994, p. 377).

Sendo assim, conforme assinalado no capítulo dois, o gerenciamento das carreiras na organização se transforma, mas não desaparece. Ao invés de trajetórias pré-determinadas, promoções planejadas unilateralmente e treinamento voltado para o cargo, as ações se voltam para a orientação do empregado, tanto em relação ao fornecimento de informações

sobre os projetos e tarefas necessários no presente e no futuro, como para o próprio desenvolvimento, em termos de talentos e aspirações. É nesse sentido que Bartlett e Ghoshal (1995) assinalam que as empresas que conseguiram evitar ou navegar com sucesso pelas dificuldades impostas pelo contexto turbulento são aquelas que estabeleceram relações com os seus empregados caracterizadas por políticas que reforçam o envolvimento e a comunicação, criando o que os autores denominam de organizações individualizadas, pois refletem as habilidades e as idéias de seus membros. “Criar uma corporação individualizada é desenvolver uma filosofia baseada numa abordagem mais personalizada que encoraja a diversidade de opiniões e promove o desenvolvimento das próprias idéias” (Bartlett e Ghoshal, 1995, p. 135). Isso não significa, entretanto, a eliminação de todas as normas e procedimentos, mas a redefinição dos mesmos para que a administração possa se focar em: (a) desenvolver e utilizar as pessoas-chaves; (b) aliviar o peso do controle através do desenvolvimento de valores pessoais e relações interpessoais que encorajam a auto-regulação e (c) substituir muito da dependência dos sistemas de informação pela comunicação pessoal.

Aktouf (1996) se junta a Legge (1995) e Alvesson e Willmott (1998), entre outros, para denunciar algumas teorias e práticas organizacionais que se utilizam da retórica que enfatiza a relevância da autonomia e do auto-controle dos indivíduos sem, no entanto, se preocupar em apontar as reformas estruturais que tornariam esses elementos, de um lado, fatores de competitividade para a organização e, de outro lado, fatores possibilitadores do exercício de um trabalho realizador para o trabalhador, adotando uma postura humanista, que tem por centro um ser humano mutilado e que procura transformar o homem em um “campeão de projetos” (Aktouf, 1996, p. 237). Segundo o autor, “...a primeira tarefa do gestor do futuro será... desalienar, dar um sentido ao trabalho...fazer com que cada ato realizado no trabalho seja, tanto quanto possível, a expressão da vontade e do desejo daquele que o efetua. Deve permitir também uma consciência-conhecimento clara e completa do que se faz e da razão pela qual se faz” (Aktouf, 1996, p. 134). Estudando empresas de sucesso de todas as partes do mundo, o autor encontrou um fundamento comum a todas elas, do qual se destacam: pirâmides aplainadas, como dois ou três níveis hierárquicos; salas abertas a todos; possibilidade de questionar qualquer um, a todo

momento; transparência de qualquer informação; nenhuma decisão tomada sem a opinião de todos o envolvidos; ausência de sinais distintivos de *status*; auto-organização e auto-controle e escuta sistemática do empregado de base. Esses elementos, quando presentes de fato na gestão, propiciam a livre expressão das idéias, das necessidades e das aspirações das pessoas, condições para o desempenho de um trabalho realizador. Nas palavras do autor, “quer se adjective a empresa com expressões como ‘excelente’, ‘vigilante’ ou ‘madura’, trata-se sempre de uma empresa onde as relações e as regras do jogo mudam radicalmente. (É preciso que não se fique vinculado a uma obstinação somente na mudança do comportamento dos empregados e se visualizem outras metas)” (Aktouf, 1996, p. 242). Essa empresa da administração renovada (como a denomina Aktouf) é também aquele a que se refere Malvezzi (2000, p. 143) quando ressalta que “....a empresa (vista através das missões e projetos que ela abriga) [é] um elemento chave na carreira dos indivíduos porque ela pode ser uma fonte real de oportunidades para a reconstrução de seus predicados”.

Newell (2000) propõe que a negociação torna-se o elemento-chave nessa relação a ser buscada pela organização e pelo indivíduo pois: se o desenho e a imposição de caminhos de progressão de carreira que asseguravam a ascensão continuada do trabalhador não são mais compatíveis com a gestão para a competitividade e, além disso, não possibilitam a escolha e o desenvolvimento das potencialidades do indivíduo conforme a sua vontade; e se, por outro lado, a adoção de uma postura que ignora o planejamento, o desenvolvimento e o gerenciamento das carreiras na organização também não é desejável, uma vez que deixa de integrar os objetivos às competências necessárias para se atingi-los e promove a insegurança e pouco envolvimento das pessoas que trabalham; então, parece ser necessária a elaboração de “...uma abordagem planejada e integrada para os vários aspectos da administração das carreiras...[que] dê suporte e estimule as pessoas a gerenciar a própria carreira, fornecendo caminhos realistas e flexíveis de progressão, feedback honesto e oportunidades para a exploração e o planejamento individual da carreira”(Newell, 2000, p. 236). Nessas condições, fica claro que cada parte também precisa saber negociar e, para tanto, fazem-se necessárias a identificação e avaliação prévias dos elementos que serão negociados no contrato, ou seja, o processo de negociação requer participantes bem informados e bem preparados para tal. Para a organização, isso significa estudar os seus

objetivos e as competências que precisará ter para que possa atingi-los, planejando as ações e as pessoas que possam desenvolvê-las. Para o indivíduo, isso significa refletir sobre os elementos da dimensão subjetiva da carreira face às condições objetivas que se apresentam e negociar as condições que lhe pareçam mais favoráveis ao desenvolvimento de uma carreira consistente com o seu plano de vida.

Arthur, Claman e Defillipi (1995) acrescentam que o novo paradigma de carreira apresenta vantagens em relação ao paradigma anterior, tanto para o indivíduo como para a organização, uma vez que a remuneração é mais adequada por ser baseada em desempenho e no valor de mercado de uma determinada competência; a excelência ocupacional é definida de forma ampla, abrangendo uma ocupação e não mais um cargo específico, o que pode direcionar o treinamento; as trocas entre os indivíduos não mais se restringem às fronteiras de uma organização, o que promove o compartilhamento de informação e o aconselhamento com mais pessoas; finalmente, o comprometimento é redefinido e compartilhado entre trabalhador e organização em termos de projetos específicos. A argumentação dos autores é centrada no princípio de que o indivíduo ganha mais autonomia e flexibilidade com os novos arranjos de emprego que pode articular. Eles se juntam a Quinn (1992) ao afirmar que "...a corporação se torna uma organização voluntária que os indivíduos se associam porque conseguirão atingir mais dos seus objetivos pessoais ao fazê-lo..." (Arthur, Claman e Defillipi, 1995, p. 7).

Como conclusão desse capítulo, pode-se dizer que a relação estabelecida entre indivíduo e organização é de natureza tal que, para que o indivíduo possa construir uma carreira que reflita a sua condição ontológica de indeterminância, ele precisa se apropriar do gerenciamento dessa carreira desenvolvendo suas potencialidades, o que lhe repõe a indeterminância e proporciona maiores possibilidades de lidar com o ambiente, de tal sorte que as suas aspirações e necessidades sejam satisfeitas. Nessas condições, o seu trabalho adquire o caráter de trabalho humanizado e a organização, enquanto contexto onde ele atua, pode se revelar como um ambiente hostil e inibidor da sua ação (como a organização taylorista/fordista) ou pode se constituir como fonte de oportunidades para o desenvolvimento de sua carreira. Por sua vez, a organização necessita do desenvolvimento

dessas potencialidades e qualificações. Isso quer dizer que a relação indivíduo-organização a ser buscada refletirá: para o indivíduo, a adoção de posturas que se manifestam pela busca constante de auto-direção, proporcionadas pelo auto-conhecimento e pela reflexividade; e para a organização, a postura de estabelecimento de contratos e alianças com os colaboradores, que fazem emergir as qualificações desejadas.

Dessa maneira, pode-se dizer que as diferentes relações ou contratos estabelecidos entre os trabalhadores e a organização fazem emergir tipos e significados distintos para a carreira. A carreira desenvolvida na organização taylorista/fordista ganha a conotação de ascensão na escala hierárquica, de aumentos salariais e, principalmente, de aumentos de *status* e privilégios, significados que diferem do conceito de carreira como as escolhas feitas pelo indivíduo em função de seus recursos e potencialidades, tendo em vista as suas necessidades e as do grupo social em que se insere, que decorre da relação Homem-Trabalho e da condição ontológica do Homem. A análise da relação Homem-Trabalho e da dimensão subjetiva da carreira no contexto do capitalismo leva a crer que, diferentemente do que acontece na organização taylorista/fordista, é possível construir relações mutuamente benéficas na organização do modelo flexível. É preciso salientar que, para tanto, a flexibilidade não se torna sinônimo de descompromisso ou de imediatismo. Ao contrário, o que se observa nas organizações líderes, são posturas de avaliação de objetivos e de habilidades, de desenvolvimento e retenção de talentos e de troca de informação, que possibilitam o crescimento mútuo. Além disso, a diferença do grau de reciprocidade existente entre o Homem e o seu ambiente fica clara quando se compara a relação Homem-Trabalho e as oportunidades de desenvolvimento da carreira na organização técnico-científica e na organização flexível: na primeira, o Homem se vê diante de condições que não lhe possibilitam desenvolver as habilidades e executar as atividades que ele escolheu como forma de realizar a sua indeterminância; na segunda, dada a sua própria condição de flexibilidade e da não-definição das tarefas, é possível supor que o indivíduo criará o seu próprio trabalho e a sua identidade profissional.

Portanto, se de um lado a gestão da organização flexível demanda indivíduos criativos, inovadores e que sejam capazes de gerir seu próprio destino, por outro lado, para exercer

trabalho realizador em uma organização, o indivíduo precisa fazer escolhas e desenvolver as suas potencialidades, apropriando-se de sua carreira. Nesse sentido, a apropriação do desenvolvimento da carreira pelo indivíduo torna-se não apenas mais um instrumento de gestão das relações de trabalho, mas também uma competência a ser trabalhada pelo indivíduo que, dessa maneira, escolhe e constrói a sua identidade profissional, o que lhe garante maior mobilidade e chances de atingimento dos objetivos propostos. A ação de gerenciar a organização compreende a criação de um espaço onde o indivíduo possa assim se desenvolver, o que torna a compreensão dessa relação de reciprocidade, por parte administradores das organizações, uma condição essencial do crescimento de empresa e indivíduo. Conforme coloca Malvezzi (1995, p. 27), “o desafio da administração não é o ajustamento das pessoas aos planos, mas o desenvolvimento das pessoas para enfrentar a realidade exterior dinâmica e em contínua mutação pela pressão da competitividade”. Sendo assim, a posição do administrador passa a demandar que ele seja o criador das regras da gestão, o responsável pela produtividade, o foco das atenções (Anthony, 1984) e, ao mesmo tempo, o gerente de sua carreira, conselheiro e mentor de seus colaboradores, passando a vivenciar as mesmas regras dos demais trabalhadores, conforme descrevem Alvesson e Willmott (1998, p. 16): “...os administradores dentro das organizações capitalistas....[estão] em uma posição em que são simultaneamente responsáveis pelo desempenho da organização e, como vendedores de trabalho, têm medo de perder o emprego”. Dessa maneira, as ações da gerência, balizadas pela compreensão do mecanismo de desenvolvimento da carreira na organização, refletem a medida do grau de humanização do trabalho na organização. A articulação dessas questões vai determinar a qualidade dos resultados obtidos (das decisões e ações por eles tomadas) e constitui o foco da pesquisa empírica realizada para esse trabalho. Até que ponto os administradores reconhecem que as regras que eles criam também se aplicam a eles? Como está sendo articulada essa posição de criador e criatura em relação à construção da carreira no contexto organizacional?

Capítulo 4 – A pesquisa

Capítulo 4 - A pesquisa

Esse capítulo é dedicado à apresentação e relato dos dados obtidos com a realização da pesquisa empírica prevista como parte desse trabalho, conforme mencionado na Introdução.

4.1. Justificativa da pesquisa

Conforme explorado nos capítulos anteriores, o gerenciamento das carreiras deixa de ser um instrumento acessório (resultante do processo de preencher as posições que se tornavam disponíveis na escala hierárquica e utilizado com a finalidade de promover a motivação das pessoas), para se tornar um elemento central na gestão das organizações. As novas regras se aplicam a todos os trabalhadores, que são chamados a criar e desenvolver seus projetos de carreira, estabelecendo uma relação aberta com a organização, que pode propiciar o crescimento e o benefício mútuos. Isso propõe novos papéis ao administrador, uma vez que é sua missão prover os meios para o atingimento dos resultados esperados da organização. Além disso, a relação administrador-organização é também especial, principalmente quando se analisa o surgimento da profissão e a evolução da figura do administrador profissional, o que será tratado a seguir.

4.1.1. O papel e a carreira do administrador de empresas

A expansão geográfica das empresas norte-americanas no início do século XX, tornou inviável a presença do dono-fundador para o controle, avaliação e direção dos negócios cotidianos, fazendo surgir, portanto, a figura do administrador profissional. “Ao assumir as funções que o proprietário delega, assume, principalmente, a sua ótica, ou por outra, assume o compromisso de fazer as coisas tal como o proprietário faria...” (Storck, 1983, p. 58). No início, as suas funções são aquelas que mais sobrecarregam o proprietário, de natureza rotineira e repetitiva – as atividades internas, o controle e a supervisão da linha, o dia-a-dia - e o administrador era, em geral, escolhido dentre os acionistas minoritários. A demanda por administradores profissionais cresce ao longo do século, em função do

aumento da complexidade das organizações, tanto no diz respeito aos processos e ao desenvolvimento de tecnologia, como em relação ao ambiente turbulento e de competição acirrada por elas enfrentado, levando à ruptura entre o capital e o administrador (que deixa de ser um interessado direto no capital) e à criação de escolas especializadas na formação do administrador profissional. No Brasil, as primeiras escolas de administração foram fundadas na década de 50, em função da vinda de inúmeras subsidiárias de companhias multinacionais, que traziam tecnologia complexa e requeriam mão-de-obra especializada, e que necessitavam de uma administração sofisticada, que seguisse as normas elaboradas pelas matrizes. A necessidade de racionalização e do planejamento das atividades "...requer contingentes cada vez maiores de pessoas de nível superior, especialmente administradores, capazes de planejar, coordenar e controlar..." (Rattner, 1975, p. 106). Portanto, de um lado, a figura do administrador profissional surge em função da organização, para defender os interesses do proprietário e por outro lado, essa figura é um empregado contratado, como os demais trabalhadores.

Conforme explorado no capítulo dois, a figura do administrador ganha destaque e prestígio tanto dentro da organização, onde ele é o foco dos esforços de treinamento e desenvolvimento, como externamente, pois a organização foi substituindo outras instituições e "os gerentes agora exercem influência secular sobre formas e esferas de atividades que anteriormente eram organizadas por autoridades militares ou sagradas...governo, educação, saúde, consumo, artes, lazer e, é claro, trabalho, todos se tornaram objetos do conhecimento e controle dos gerentes" (Alvesson e Willmott, 1998, p. 9). Portanto, o administrador se vê valorizado não apenas internamente, na própria organização em que trabalha, mas também em relação às demais áreas de ocupação. Mintzberg afirma que "não há função mais vital na nossa sociedade que o gestor" (Mintzberg, 1975, p. 61). Dessa maneira, Anthony (1984, p. 294) argumenta que "...os valores e objetivos não têm que ser impostos aos gerentes", pois eles, na verdade, aspiram a este mundo.

Entretanto, com as transformações na gestão das organizações ocorridas nas últimas décadas, o administrador se torna, de um lado, o alvo das reestruturações e *downsizings*

(Anthony, 1984). O autor menciona que entre as grandes organizações, a taxa de mudança é de uma reestruturação a cada dois anos, sendo que elas, muitas vezes, se sobrepõem ou ocorrem simultaneamente a fusões e aquisições, o que também gera acúmulo de tensão e perspectiva de perda de emprego para os administradores. A eliminação de milhares de postos gerenciais evidencia o papel dual que a posição do administrador na organização lhe impõe, conforme observam Alvesson e Willmott (1998, p.24): "...neste contexto, torna-se mais aparente que muitos gerentes são as vítimas (em termos de *stress* e perda de emprego), e não apenas os perpetradores dos sistemas de controle que eles desenham, operam e policiam". Por outro lado, o gestor se torna responsável pelo seu próprio desempenho, pelo desenvolvimento de sua carreira, pelos resultados que os seus subordinados apresentam e, indiretamente, pelas carreiras destes, uma vez que é chamado a exercer o papel de *coach* e de antecipar e prover as necessidades de treinamento e desenvolvimento, a decidir a participação de cada um nos projetos e missões, e a negociar, enfim, como se dá a movimentação dessas pessoas. Isso coloca o administrador como a figura para onde convergem as atenções na resolução da questão que o modelo flexível apresenta para a gestão de pessoas: obter o desempenho, que é associado ao envolvimento, ao comprometimento, ao desenvolvimento e à manutenção dos talentos e, ao mesmo tempo, conseguir estabelecer relações flexíveis e ágeis, que permitam amplos espaços de manobra. E será que essa responsabilidade e esse papel múltiplo estão sendo percebidos pelos gestores? Até que ponto os gestores reconhecem as transformações no contexto, no mercado de trabalho e no desenvolvimento da carreira organizacional e os seus impactos sobre o desempenho do seu trabalho e a construção da própria carreira? No Brasil, essas condições podem ser agravadas dadas as características da cultura organizacional das empresas, que criam relações de trabalho baseadas na informalidade, no personalismo, no evitamento de conflito e na postura de espectador adotada pelos empregados, o que será explorado na seção seguinte, especialmente em relação as carreiras organizacionais.

4.1.2. As carreiras no contexto organizacional brasileiro

A questão da carreira remete à relação Homem-Trabalho, conforme visto no capítulo um. Dessa maneira, para se analisar as carreiras nas organizações brasileiras, são relatadas pesquisas anteriores, realizadas tanto em relação à carreira, especificamente, como também as relacionadas à área de Recursos Humanos e à dinâmica das relações entre organização e trabalhadores. Os resultados de pesquisas realizadas mostram que, na prática, a administração das carreiras nas organizações brasileiras vem sendo feita de uma maneira tal que mescla a rigidez dos planos de cargos e salários com a informalidade e o personalismo característicos da gestão da empresa brasileira, conforme descrita pela literatura (Caldas e Motta, 1997).

Em pesquisa realizada com 168 empresas do centro-sul do país (extraídas do *ranking Melhores e Maiores-1986* da revista *Exame*) Albuquerque (1987) encontrou os seguintes resultados quanto à administração de carreiras: (a) apesar de 59% das empresas pesquisadas terem declarado possuir um planejamento formal de carreiras, a importância atribuída a esse fator era sempre menor que a importância atribuída aos outros fatores internos, como remuneração, relações de trabalho, ambiente de trabalho, procura, previsão de necessidades de recursos humanos e dimensionamento de pessoal; e (b) as empresas de capital estrangeiro atribuíam maior importância ao planejamento de carreiras que as de capital nacional, o mesmo acontecendo para aquelas que possuíam planejamento estratégico formalizado, em relação às que não possuíam planejamento estratégico formalizado.

As pesquisas realizadas por Joel Dutra sobre as carreiras nas organizações brasileiras apontam que:

- ♦ em pesquisas realizadas na década de 70, "...as empresas com práticas de Administração de Carreiras mais estruturadas movimentam seus funcionários horizontal, vertical e diagonalmente, sem qualquer participação dos mesmos (Dutra, 1996, p. 17), limitando-se ao levantamento de qualificações para eventuais combinações com os requisitos dos cargos. O autor ressalta, também, que esse

“...conceito ainda se encontra muito enraizado nas práticas das organizações brasileiras” (Dutra, 1996, p. 18);

- ◆ a falta de relevância atribuída ao planejamento da vida profissional no Brasil foi confirmada também pelo autor numa tentativa de pesquisar carreiras em 1990, que se revelou impossível, pois nem o vocabulário básico sobre o tema era conhecido pelas pessoas (Dutra, 1993);
- ◆ uma pesquisa realizada em 1993 com pessoas de formação superior mostra que apenas 2% destas haviam feito algum tipo de planejamento de carreira estruturado. O autor revela que, em geral, as empresas desenvolvem alguma atividade de suporte ao auto-desenvolvimento apenas para determinados grupos de pessoas, tidos como estratégicos ou com potencial para tal (Dutra, 1996).

Um estudo de Afonso C. Fleury (1982) mostra como os centros-de-decisões partem de uma concepção definida sobre a mão-de-obra e que, a partir desta concepção, organizam o trabalho de forma a fazer o operário assumir padrões de comportamento de acordo com o esperado. “O trabalho...não é organizado de forma a utilizar a mão-de-obra de maneira eficiente mas sim de forma a desqualificá-la e desorganizá-la, minimizando a possibilidade de surgimento de conflitos dentro da fábrica” (Fleury, 1982, p. 26). As pessoas dos centros-de-decisões tendem a considerar a mão-de-obra incompetente, irresponsável e indolente, reforçando um padrão de isenção de responsabilidade. Das 32 empresas estudadas, apenas uma seguia à risca os princípios da administração científica, adotando normas e procedimentos de trabalho impessoais, específicos para cada função, havendo também incentivos monetários para desempenho diferenciado. Uma outra, no extremo oposto, que fabricava máquinas pesadas sob encomenda, adotou o sistema de produção de grupos semi-autônomos, sendo os desenhos a única orientação transmitida à produção. Planejamento e execução eram de responsabilidade dos executores. As demais adotaram um esquema de trabalho que o autor denominou de “rotinizado”.

A “rotinização” é uma variante da racionalização na medida em que não estabelece a maneira ótima de produzir, não procede à seleção e desenvolvimento científico do trabalhador e não usa as recompensas monetárias como motivador para produtividade.

Como a racionalização, separa planejamento da execução e não permite a formação de grupos de trabalho. Para compensar o alto grau de incerteza derivado da não-determinação da maneira ótima de produzir e da falta de investimento no trabalhador, na rotinização aumenta-se o grau de planejamento e controle; a não especialização do trabalhador tem também como efeito a sua fácil substituição, outro objetivo deste esquema de trabalho; por fim, a alta hierarquização também tem por finalidade evitar o contato direto entre os trabalhadores.

As empresas pesquisadas pelo autor são ilustrativas das adaptações feitas das normas burocráticas à cultura brasileira. A inexistência de normas e procedimentos claros concentram, em duas delas, o poder nas mãos dos mestres de fábrica, que “...desenvolveram com os operários o que levava ao estabelecimento de um ambiente descontraído e informal, praticamente como uma grande família...” (Fleury, 1982 , p.23). As ineficiências, atribuídas à irresponsabilidade do operário ou a sua formação insuficiente, eram combatidas de diversas formas: recorrendo ao estabelecimento de mais normas e procedimentos, em algumas das empresas; minimizando o controle, em outras. Apenas duas demonstraram alguma preocupação em desenvolver e reter a mão-de-obra. Observa-se que, apesar de assumir diversas faces, a rotinização apresenta como elemento comum a desvalorização da mão-de-obra e o evitamento do conflito. Dessa forma, perpetua-se o sentimento de não-responsabilidade do trabalhador, que continua a desempenhar tarefas pouco significativas e entediantes, mas confortado pela segurança de um salário e alguns benefícios.

Patrícia Galhano (1996), pesquisando carreiras de executivos brasileiros em uma filial de uma empresa de consultoria de origem norte-americana, observou também o comportamento do evitamento de conflito, “...levando um número razoável de pessoas a investirem nas relações informais, as quais muitas vezes demandam menor esforço para que o indivíduo atinja posições de destaque” (Galhano, 1996, p.155). Quanto ao modelo de progressão de carreira, os entrevistados admitem que o principal elemento para as decisões sobre as promoções é a competência formalmente avaliada. Entretanto, como estas são decididas por um grupo de pessoas, as influências do apadrinhamento e dos clãs, formados

a partir das divisões em áreas de trabalho, acabam por desempenhar papel reconhecidamente fundamental.

Nacif (1997) realizou uma pesquisa em uma indústria têxtil em São Paulo, que teve como objetivo avaliar a percepção dos trabalhadores em relação à responsabilidade sobre o desenvolvimento de suas carreiras. Os níveis hierárquicos dos trabalhadores que participaram da pesquisa não foram relatados, mas o nível de escolaridade variava de ginásial a superior incompleto, sendo que 50% deles tinham entre 40 e 49 anos, 36%, entre 20 e 29 anos e 14%, entre 30 a 39 anos. As aspirações e temores em relação ao futuro, relatados antes e depois da realização de um *workshop* sobre as transformações nos negócios em um mundo globalizado e suas consequências para o mercado de trabalho e para as carreiras em geral, não registraram mudanças significativas. Para a maioria dos entrevistados, a carreira profissional aparece como uma preocupação apenas na medida em que um emprego é necessário, não se estabelece uma associação forte entre esforço pessoal e desenvolvimento da carreira e também parece não haver a consciência da responsabilidade pelo desenvolvimento pessoal. “Querem um futuro profissional bom, porém colocado como algo que não é percebido como dependente deles mesmos” (Nacif, 1997, p.79). A auto-realização é uma realidade distante: querem atingir objetivos, mas os colocam com a passividade de quem não acredita no seu atingimento. Essa passividade frente aos próprios objetivos foi denominada de atitude de espectador por Prates e Barros (1997) que explicam que a contrapartida do mandonismo e do paternalismo é a dependência, o mutismo brasileiro, a falta de consciência crítica. A baixa qualificação das pessoas, que trabalham em um ambiente de desequilíbrio de poder, sem liberdade e autonomia, resultam na postura de espectador, traduzida por baixa iniciativa, pouca capacidade de realização por autodeterminação e de transferência de responsabilidade para as lideranças. A responsabilidade é transferida, uma vez que não se tem poder (Prates e Barros, 1997).

Os resultados dessas pesquisas mostram que o contexto organizacional brasileiro tem sido caracterizado, da parte da administração das empresas, por relações de trabalho onde predominam a centralização da autoridade e um alto grau de hierarquização, a existência de

regras que não são obedecidas, a ausência de preocupação e investimento no futuro e a confiança em mecanismos de controle para a obtenção dos comportamentos desejados; em relação aos empregados, encontram-se atitudes de passividade, irresponsabilidade e ausência de auto-direção e auto-regulação, que indicam que não percebem os atributos e exigências do mercado de trabalho em termos de desenvolvimento da carreira. Esses elementos combinados constituem modos de produção e gestão que não proporcionam as condições necessárias para a construção de carreiras sem fronteiras e, nesse sentido, também não possibilitam fazer emergir a agilidade e a flexibilidade necessárias à sobrevivência das organizações no momento atual. Todavia, Fisher (1998) observa que algumas reações vêm sendo esboçadas pelas organizações brasileiras para enfrentar os novos cenários: nos primeiros anos da década de 90, as estratégias adotadas eram tipicamente reativo-defensivas, concentradas no enxugamento e redução de custos; a partir de 1995, entretanto, começa a surgir uma nova tendência nas estratégias adotadas, em função do reconhecimento da importância que passa a ter o cliente, diante de ambientes tão competitivos. O autor mostra como essa mudança de foco impactou não apenas os processos produtivos, como levou as empresas a repensar os processos de pessoas, a exemplo do que já vinha acontecendo nos outros países. Dentre os programas e técnicas mais adotados estão o planejamento estratégico, a implementação do trabalho em equipe, Gestão da Qualidade Total, a aquisição de equipamentos automáticos, o planejamento das necessidades de materiais (MRP), o programa de conservação de energia, a redução do *lead time*, a terceirização, entre outros. Pode-se perceber o quanto esses programas são dependentes do envolvimento e da atuação de pessoas para que possam ter sucesso, o que provavelmente obrigará as empresas a adotar políticas mais focadas no indivíduo e no seu desenvolvimento. Dessa forma, é de se esperar que mudanças mais acentuadas aconteçam na gestão das organizações brasileiras, impactando a relação entre a organização e o indivíduo e o desenvolvimento das carreiras organizacionais.

Concluindo, a gestão das organizações no contexto do paradigma flexível propõe que o administrador se posicione como:

- ♦ o facilitador da construção e do desenvolvimento das carreiras dos outros colaboradores, na medida em que ele é o responsável por criar, comunicar e fazer valer as regras do jogo e
- ♦ o gestor da própria carreira, onde embora tenha escolhido uma profissão que surgiu e existe em função da sobrevivência da empresa (o que supõe o compartilhamento de objetivos entre empresa e administrador), ele se vê na obrigação de desenvolver uma carreira que não tenha por finalidade o próprio vínculo com a organização.

O exercício desse papel é mais complexo para o gestor das organizações brasileiras pois ele se defronta com a questão da gestão da relação organização-trabalhador que, conforme analisado, não encoraja e, até mesmo, dificulta a adoção de atitudes compatíveis com o desenvolvimento de carreiras sem fronteiras. Essa análise levanta indagações como: Estariam os alunos de administração preparados para enfrentar esse padrão emergente de carreira? Qual é a percepção que eles têm dos fatores significativos relacionados às suas carreiras? A resposta a tais questões, como já foi colocado, inspirou a realização da pesquisa empírica descrita a seguir.

4.2. Objetivo da pesquisa

A pesquisa de campo tem por objetivo avaliar a percepção que os estudantes de 4º ano de Administração de empresas têm de sua viabilização como gestor de um papel exigido pelas condições atuais do mercado. Como gestor do próprio trabalho, seu trabalho consiste na criação das regras que irão promover as condições necessárias para que as características desejadas possam emergir na organização: no caso do capitalismo industrial, as qualidades desejadas eram a conformidade, a obediência, a passividade, a uniformidade e assim por diante; no caso do modelo flexível, a gestão demanda a inovação, a criatividade, a auto-direção e a auto-regulação. O papel de criador das regras lhe conferia posição e *status* privilegiados, assim como condições especiais para o desenvolvimento da carreira na organização do capitalismo industrial, caracterizando uma relação de comprometimento e lealdade mútua. No entanto, essas condições de privilégio não se sustentam no capitalismo

flexível e as regras criadas passam a ser válidas para todos. A compreensão dessa questão e das suas implicações para o desenvolvimento da carreira são indicadores do grau de entendimento que o administrador tem do próprio modelo de gestão, do funcionamento das organizações sem fronteiras, da correspondência com as carreiras sem fronteiras e da qualidade da relação que se estabelece entre o indivíduo e a organização e o indivíduo e o seu próprio trabalho. Nesse sentido, a pesquisa buscou avaliar a percepção dos fatores que indicam o entendimento (pelos futuros administradores) do modelo de gestão, a partir das percepções sobre o mercado de trabalho e o desenvolvimento da carreira.

Para a avaliação da percepção e dos principais conceitos e tendências associados à carreira foi utilizado o modelo de Lent, Brown e Hackett (1994), apresentado no capítulo um, que considera quatro variáveis para o processo de desenvolvimento e tomada de decisão sobre a carreira: o contexto em que o indivíduo está inserido, a avaliação da auto-eficácia, os resultados esperados do trabalho (ou da ação) e os objetivos escolhidos (assim como a definição das ações para o atingimento dos objetivos). Desta forma, pretendeu-se avaliar:

- (a) fatores ambientais, representados pela definição do mercado de trabalho adotada como o cenário no qual a carreira será desenvolvida, que poderá ser comparada à definição ampla de mercado de trabalho oferecida por Bridges (1995) e Defillipi e Arthur (1994). O reconhecimento do meio e das possibilidades que ele oferece estarão refletidos nas definições adotadas, que indicarão o tipo de relação que os indivíduos pretendem estabelecer, sinalizando, dessa forma, o grau de entendimento das mudanças que estão sendo operacionalizadas nas organizações e em seu ambiente, assim como a compreensão das formas de criação e desenvolvimento dos negócios;
- (b) a auto-eficácia percebida em relação à entrada no mercado de trabalho, que indicará a relação entre a força de determinação do mercado percebida em relação à própria força de determinação (auto-determinação). Essa relação, conforme visto, se torna essencial na gestão das organizações e das carreiras, uma vez que percepções de elevado grau de auto-determinação favorecem a exploração e a criação de oportunidades, delimitando maiores e melhores espaços de manobra para o indivíduo e a empresa;
- (c) os resultados esperados do trabalho, ou da ação tomada em relação ao trabalho, darão uma medida do grau em que as expectativas de carreira refletem os conceitos dos

paradigmas de gestão taylorista/fordista ou do paradigma flexível. Sendo assim, os resultados esperados associados à manutenção do vínculo de emprego, à mobilidade vertical da carreira e à definição de sucesso profissional como o atingimento do topo da escala hierárquica demonstram baixo grau do entendimento das regras e são indicativos do surgimento de problemas para o exercício da profissão;

- (d) os objetivos, ou aspirações são indicações dos planos de carreira traçados pelos alunos e dos caminhos que pretendem trilhar para o desenvolvimento profissional, refletindo o grau de apropriação do desenvolvimento da carreira. O paradigma emergente de gestão das organizações pressupõe que cada indivíduo seja capaz não apenas de planejar a sua carreira e os passos necessários para o seu desenvolvimento de acordo com os objetivos pessoais, mas também de conciliar esses objetivos com os da empresa, traduzidos em missões e negócios a realizar.

4.3. A metodologia da pesquisa

4.3.1 A delimitação da amostra

Dentro do universo dos administradores, escolheu-se pesquisar as percepções dos alunos cursando o último semestre de graduação do curso de administração de empresas, uma vez que o conhecimento adquirido pelos alunos nas Escolas de Administração sobre a organização, seu ambiente, seus recursos, técnicas de gerenciamento, e assim por diante, permite não apenas o aprendizado da gestão das organizações mas sinaliza, ao mesmo tempo, como podem ser desenvolvidas as carreiras nesse contexto e o que o contexto exige dos profissionais de administração. Isso não acontece com grande parte dos dirigentes das empresas brasileiras que, de acordo com resultados de pesquisas, têm as mais diversas formações profissionais como engenharia, direito, economia, entre outras (Venosa, 1995; Andrade, 1999).

Além disso, a obrigatoriedade do estágio durante o curso de graduação garante que os alunos tenham contato com o mercado de trabalho e as normas e expectativas que regem as relações organização-indivíduo. Este pressuposto encontra suporte na observação dos resultados levantados a partir do Exame Nacional de Cursos 1998 – o Provão –, que revelam que entre as dez áreas participantes, os alunos de administração destacaram-se por trabalhar, em sua maioria, mais de 40 horas semanais, determinando condições distintas de entrada no mercado de trabalho após a graduação, assim como dos conceitos relacionados ao desenvolvimento da carreira. Além disso, o oferecimento de estágios com mais de 200 horas de duração é mais usual em administração que nas demais áreas, sendo que somente a quarta parte dos graduandos não tiveram acesso a este recurso. (INEP, 1998).

Foram contatadas várias escolas de administração da Grande São Paulo. Oito delas aceitaram participar da pesquisa. Dessas escolas, foi possível aplicar o questionário em 402 alunos. Todos os questionários foram examinados sendo que, devido a omissões e erros de preenchimento, apenas 385 foram considerados válidos ou completos, tornando-se a amostra da presente pesquisa. Essa amostra foi considerada suficiente porque emerge de mais do que 10% da totalidade das escolas de administração da Grande São Paulo e constitui um grupo de sujeitos que representa mais de 5% de toda a população dos alunos graduados no ano de 1999 nessa região (MEC).

4.3.2. A coleta de dados

Foi feito um levantamento das escolas de Administração de Empresas da Grande São Paulo (MEC), que foram convidadas a participar da pesquisa, por meio de carta endereçada ao Coordenador do Curso de Graduação em Administração de Empresas. Nas escolas que concordaram em participar da pesquisa, o coordenador escolhia uma ou duas classes (no caso de haver dois períodos de aulas, noturno e diurno) para a aplicação do questionário, que foi feita durante o período de uma aula regular de uma disciplina obrigatória da grade curricular. A coleta foi realizada entre os meses de setembro e novembro de 1999 em todas as escolas.

Os dados foram coletados por meio de um questionário, que continha três questões fechadas e quatorze questões abertas, a fim de que os alunos pudessem expressar livremente as suas opiniões, crenças e expectativas em relação ao mercado de trabalho e à carreira. Foi feito um pré-teste do questionário em maio de 1999, com vinte alunos do 8º semestre da EAESP/FGV, o que permitiu o ajuste e a reformulação de algumas questões, a fim de que as variáveis relevantes pudessem ser melhor investigadas. O questionário está reproduzido a seguir:

Questionário

1- Assinale com um X se você:

Obs: pode ser assinalada mais de uma alternativa

| | Menos 20 h/semana | De 20 a 40 h/semana | Mais 40 h/semana |
|---|----------------------|------------------------|---------------------|
| Faz estágio | | | |
| Já fez estágio | | | |
| Trabalha empregado | | | |
| Já trabalhou empregado durante a graduação | | | |
| Trabalha como autônomo | | | |
| Outro (especifique): | | | |

2- Como está o seu mercado de trabalho?

3 – Quais foram/são as fontes de informação sobre o mercado de trabalho que você considera mais importantes?

4 - Onde você tem procurado trabalho?

5 – Que tipos de trabalho você acha que estão disponíveis para você e seus colegas?

6 – Na sua opinião, quais são as qualidades necessárias para se entrar no mercado de trabalho?

7 – E quais são as qualidades necessárias para a pessoa se manter no mercado de trabalho?

8 – Você se percebe capacitado(a) para enfrentar este mercado?

☐ Muito ☐ Acima de médio ☐ Médio ☐ Pouco ☐ Muito pouco

9 – O que o(a) faria se sentir mais capacitado(a)?

10 – Como você define carreira?

11 – Em relação à sua carreira, você sente que tem condições de fazer o que você realmente quer?

12 – Quais são os maiores obstáculos que você acha que vai enfrentar para conseguir o que deseja da sua carreira?

13 – O que você espera de um trabalho?

14 – Qual é a sua definição de sucesso profissional?

15 – Quais são os seus objetivos para os próximos anos?

16 – E quais são seus planos para conseguir os seus objetivos?

17 – Por que você escolheu administração de empresas?

Escola: Período: Noturno () Diurno ()

Muito obrigada!

A elaboração do questionário procedeu da seguinte forma: para cada variável, procurou-se identificar os elementos que tornariam a análise da variável a mais completa possível, dada a revisão da literatura feita e os conceitos e tendências para o desenvolvimento das carreiras organizacionais levantados nessa revisão. Sendo assim, as questões se referem a:

a) questões de 1 a 5: mercado de trabalho:

- ◆ a questão 1 procurou aferir a experiência do sujeito em relação ao mercado de trabalho, quer em estágios, empregos ou outros. O contato com o mundo do trabalho constitui uma fonte de informação para o sujeitos sobre (a) o mercado de trabalho, a partir da observação do desempenho da própria empresa, de seus fornecedores e clientes e dos contatos estabelecidos no exercício das atividades do trabalho e (b) as normas e expectativas, explícitas ou implícitas, existentes nas organizações, que definem papéis e padrões de desempenho, estabelecem e qualificam as relações entre as pessoas e, dessa forma, determinam as possibilidades de desenvolvimento das carreiras;
- ◆ a questão 2, “Como está o seu mercado de trabalho?” buscou levantar as avaliações dadas ao mercado, a fim de identificar as percepções do mercado e das condições de trabalho para acessá-lo;
- ◆ a questão 3, “Quais foram/são as fontes de informação sobre o mercado de trabalho que você considera mais importantes?” procurou avaliar a amplitude das fontes de informação utilizadas, a fim de compará-las às formas sugeridas por Defillipi e Arthur (1994), Bridges (1995) e Arthur e Rousseau (1997), que não se restringem aos meios tradicionais, mas se estendem a clientes, fornecedores, amigos, associações profissionais, e assim por diante;
- ◆ nas questões 4 e 5, “Onde você tem procurado trabalho?” e “Que tipos de trabalho você acha que estão disponíveis para você e seus colegas?”, buscou-se o detalhamento do mercado, na medida em que os sujeitos são requisitados a especificar como procuram trabalho e que tipos de trabalho acreditam estar disponíveis. As respostas dadas refletem o grau de proatividade do sujeito na busca por trabalho e qualificam o trabalho encontrado em relação ao vínculo estabelecido com a empresa;

b) questões 6 a 9: o aluno e o mercado de trabalho:

- ♦ as questões 6 e 7, “Quais são as qualidades necessárias para se entrar no mercado de trabalho?” e “Quais são as qualidades necessárias para se manter no mercado de trabalho?” tinham como objetivo avaliar em que medida as habilidades mencionadas seriam equivalentes às competências de *know-how*, o conhecimento específico da profissão, às de *know-why*, os valores, identidades e interesses que dão suporte e sentido às atividades desenvolvidas e às de *know-whom*, a rede de relacionamentos do indivíduo, descritas por Defillipi e Arthur (1994) e consideradas fundamentais para a sobrevivência no mercado de trabalho;
- ♦ as questões 8 e 9, “Você se percebe capacitado(a) para enfrentar este mercado?” e “O que o(a) faria se sentir mais capacitado(a)?”, respectivamente, procuram avaliar a relação de forças percebida pelo sujeito entre ele e o mercado, ou seja, em que medida o sujeito sente que pode interagir com o mercado na determinação das oportunidades de trabalho e como essa relação de forças pode ser alterada para a maior capacitação;

c) questão 10: a carreira. A questão 10, “Como você define carreira?”, buscou identificar os tipos de carreira esperados pelos sujeitos e compará-los às definições extraídas da literatura e apresentadas ao longo desse trabalho e, em especial, avaliar em que medida os sujeitos esperam desenvolver carreiras do tipo tradicional, como descritas por Chanlat (1995), ou do tipo sem fronteiras, conforme definida por Defillipi e Arthur (1994);

d) questões 11 e 12: o aluno e a carreira. As questões 11 e 12, “Em relação à sua carreira, você sente que tem condições de fazer o que você realmente quer?” e “Quais são os maiores obstáculos que você acha que vai enfrentar para conseguir o que deseja de sua carreira?”, respectivamente, visavam avaliar como o sujeito se percebe em relação à própria carreira, se um ator com poder de determinação ou um espectador dos acontecimentos.

e) questões 13 e 14: os resultados esperados do trabalho. As questões 13 e 14, “O que você espera do trabalho?”, e “Como você define sucesso profissional?”, respectivamente, tinham como objetivo identificar os resultados esperados do trabalho e sua valorização. Os resultados esperados ou valorizados orientam a ação, de acordo

com o modelo de Lent et. alli. (1994) e podem ser tanto de ordem física (as recompensas monetárias), como de ordem social (reconhecimento, status ou prestígio), ou de ordem pessoal, de auto-avaliação (auto-satisfação), e podem afetar significativamente o comportamento na carreira. O sucesso profissional é um retorno esperado da carreira e a sua definição também pode refletir aspectos subjetivos e objetivos, indicando o direcionamento dos esforços do indivíduo.

- f) questões 15 e 16: os objetivos e planos de ação. As questões 15 e 16, “Quais são os seus objetivos para os próximos anos?” e “Quais são os planos para alcançar esses objetivos?”, respectivamente, tinham a finalidade de avaliar a trajetória desenhada para a carreira e os planos traçados para seguir essa trajetória, o que poderia dar uma indicação do tipo de carreira esperado e do grau de apropriação do desenvolvimento da própria carreira;
- g) questão 17: a escolha da profissão. A questão “Por que você escolheu cursar administração de empresas?” foi feita com a finalidade de averiguar as razões principais que levaram os alunos a cursar administração e comparar as respostas com o modelo de Lent et. alli. (1994), que propõe que a escolha da carreira é também resultado dos gostos e interesses que se desenvolvem ao longo da vida do indivíduo.

4.3.3. A tabulação e preparação dos dados

A tabulação das respostas das questões abertas procurou mapear as principais idéias oferecidas pelos sujeitos e para tanto, o procedimento utilizado pode ser dividido em duas etapas: na primeira, para cada sujeito e para cada questão, as frases ou palavras utilizadas em cada resposta foram transcritas em uma planilha do Excel; na segunda, as frases e palavras semelhantes foram agrupadas e categorias foram criadas de acordo com a natureza do conteúdo que procuravam expressar. Dessa maneira, as respostas puderam ser quantificadas e tratadas estatisticamente. Nas questões fechadas, as respostas foram agrupadas, somadas e submetidas ao tratamento estatístico descrito adiante.

A análise dos dados se fez mediante dois critérios distintos de segmentação da amostra. Um primeiro critério, denominado “critério 1 – C1”, dividiu a amostra de acordo com o período, diurno ou noturno, que o sujeito frequenta a escola. Essa divisão resulta da suposição de que a escolha do período do curso pode refletir necessidades distintas – os sujeitos que escolheram o curso noturno trabalham empregados, por exemplo – e, conseqüentemente, percepções também diferentes sobre a carreira e o mercado de trabalho. O outro critério, denominado C2, seguiu a classificação obtida pelas escolas frequentadas pelos sujeitos junto ao MEC, onde foram analisados, de um lado, os resultados dos alunos das escolas classificadas como A e, de outro, os resultados obtidos nas demais escolas (classificação não-A). A classificação das escolas pode ser relevante pois de acordo com a observação de alguns autores, as grandes empresas, em busca dos melhores talentos, vão recrutar os alunos egressos das escolas de primeira linha para compor seus quadros de colaboradores (Freitas, 1999; Covre, 1990), fato que pode tornar distintas as influências do contexto próximas ao momento da escolha (variável do modelo de Lent et. al., 1994). Além disso, como são procurados pelas empresas, o que não ocorre com os demais sujeitos, é possível supor que os sujeitos dessas escolas de “primeira linha” formem conceitos diferenciados de mercado de trabalho e carreira.

Dessa forma, quatro subconjuntos foram formados a partir dos dois critérios de partição, denominados conjuntos A, B, C e D, que seguem discriminados no quadro 4.3.3.1 abaixo:

Quadro 4.3.3.1 – Subconjuntos formados a partir dos critérios de partição

| | Critério 1 - C1 | Critério 2 – C2 |
|-------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Diurnos | 4 classes – 136 sujeitos: A | |
| Noturnos | 6 classes – 249 sujeitos: B | |
| Escolas “A” – MEC | | 4 Escolas – 205 sujeitos: C |
| Demais escolas | | 4 Escolas – 180 sujeitos: D |

Para cada conjunto resultante - A, B, C e D -, foram calculadas as frequências absolutas e relativas para cada resposta. Para avaliar se há diferenças significativas entre as percepções dos sujeitos, o teste estatístico utilizado foi a diferença entre proporções, sendo o nível de significância adotado, de 5%. Isto significa que a probabilidade de rejeição da hipótese H_0 ,

que afirma a igualdade entre as proporções, quando ela é verdadeira, é de 5%. Ilustrando, os testes efetuados foram:

Para C1:

$$\begin{cases} H_0: p_a = p_b \\ H_1: p_a \neq p_b \end{cases}$$

Onde p_a e p_b são as proporções dos alunos do subconjunto A e B, respectivamente, que mencionaram aquela alternativa. Para cada comparação, calcula-se o teste estatístico “z” de

$$Z = \frac{\hat{p}_a - \hat{p}_b}{\sqrt{p_0(1-p_0)\left(\frac{n_a+n_b}{n_a n_b}\right)}}$$

acordo com a fórmula:

Onde,

$$\hat{p}_0 = \frac{n_a \hat{p}_a + n_b \hat{p}_b}{n_a + n_b}$$

Dessa forma, se o coeficiente “z” for maior que 1,96 ou menor que -1,96, pode-se dizer que há evidências de diferenças significativas entre os dois subgrupos A e B ou C e D, analisados (Newbold, 1995). Para facilidade de visualização, os valores do coeficiente z maiores que 1,96, que indicam diferenças significativas, estarão em **negrito** nos quadros.

Cabe salientar que, embora as tabelas apresentem os dados completos, as referências com frequências baixas – que englobam poucos sujeitos ou que são muito baixas em relação às referências mais mencionadas –, assim como as diferenças estatisticamente significativas, porém baixas, não podem ser consideradas como tendências ou indicações expressivas da percepção, não tendo sido analisadas ou discutidas como tal. Isso porque diferenças significativas encontradas entre dois ou três sujeitos em uma amostra desse tamanho podem estar sob a influência de fatores aleatórios.

4.4. Apresentação e análise dos resultados

Questões 1 a 5: o mercado de trabalho

Questão 1:

Os resultados obtidos a partir da estratificação dos critérios 1 e 2 são mostrados a seguir, nos quadros 4.4.1 e 4.4.2, respectivamente:

Quadro 4.4.1 – Experiência dos sujeitos em relação ao mercado de trabalho - C1

| | A (%) | B (%) | A + B (%) | Z |
|-------------------------------------|----------|----------|--------------|--------|
| a)faz estágio – 20 h/semana | 0 | 2,8 | 1,8 | -1,973 |
| b)faz estágio 20-40h/sem | 52,2 | 11,2 | 25,7 | 8,7896 |
| c)faz estágio +40h/sem | 5,9 | 10,0 | 8,6 | -1,393 |
| d)já fez estágio – 20h/sem | 2,9 | 4,0 | 3,6 | -0,539 |
| e)já fez estágio 20-40h/sem | 30,1 | 16,9 | 21,6 | 3,0286 |
| f)já fez estágio + 40 h/sem | 3,7 | 11,6 | 8,8 | -2,634 |
| g)trabalha empregado - 20h/sem | 2,9 | 1,2 | 1,8 | 1,2188 |
| h)trabalha empregado 20-40h/sem | 13,2 | 24,9 | 20,8 | -2,696 |
| i)trabalha empregado + 40h/sem | 3,7 | 35,7 | 24,4 | -7,001 |
| j)já trabalhou empregado - 20h/sem | 2,2 | 0,8 | 1,3 | 1,1619 |
| k)já trabalhou empregado 20-40h/sem | 9,6 | 16,1 | 13,8 | -1,771 |
| l)já trabalhou empregado + 40h/sem | 5,1 | 16,1 | 12,2 | -3,128 |
| m)trabalha autônomo -20 h/sem | 2,2 | 1,6 | 1,8 | 0,4208 |
| n)trabalha autônomo 20-40 h/sem | 2,2 | 2,8 | 2,6 | -0,357 |
| o)trabalha autônomo +40 h/sem | 0,0 | 2,0 | 1,3 | -1,663 |
| p)outro | 4,4 | 3,2 | 3,6 | 0,6007 |

Quadro 4.4.2 – Experiência dos sujeitos em relação ao mercado de trabalho - C2

| | C (%) | D (%) | C + D (%) | Z |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|---------------|
| a)Faz estágio - 20 h/semana | 0 | 3,9 | 1,8 | -2,85 |
| b)Faz estágio 20-40h/sem | 38,5 | 11,1 | 25,7 | 6,1432 |
| c)Faz estágio +40h/sem | 10,2 | 6,7 | 8,6 | 1,251 |
| d)já fez estágio - 20h/sem | 4,39 | 2,8 | 3,6 | 0,8433 |
| e)já fez estágio 20-40h/sem | 25,4 | 17,2 | 21,6 | 1,9387 |
| f)já fez estágio + 40 h/sem | 9,27 | 8,3 | 8,8 | 0,3226 |
| g)trabalha empregado - 20h/sem | 2,44 | 1,1 | 1,8 | 0,973 |
| h)trabalha empregado 20-40h/sem | 10,7 | 32,2 | 20,8 | -5,186 |
| i)trabalha empregado + 40h/sem | 20,5 | 28,9 | 24,4 | -1,915 |
| j)já trabalhou empregado - 20h/sem | 1,46 | 1,1 | 1,3 | 0,3046 |
| k)já trabalhou empregado 20-40h/sem | 10,7 | 17,2 | 13,8 | -1,844 |
| l)já trabalhou empregado + 40h/sem | 11,2 | 13,3 | 12,2 | -0,632 |
| m)trabalha autônomo -20 h/sem | 1,95 | 1,7 | 1,8 | 0,2085 |
| n)trabalha autônomo 20-40 h/sem | 2,44 | 2,8 | 2,6 | -0,209 |
| o)trabalha autônomo +40 h/sem | 0,98 | 1,7 | 1,3 | -0,598 |
| p)outro | 2,44 | 5,0 | 3,6 | -1,339 |

Como se pode observar dos quadros acima, os resultados mais apontados foram:

- ◆ 25,7% declararam fazer estágio com duração entre 20 e 40 horas/semana;
- ◆ 21,6% já fizeram estágio com duração entre 20 e 40 horas/semana;
- ◆ 20,8% trabalham empregados de 20 a 40 horas/semana e
- ◆ 24,4% trabalham empregados mais de 40 horas/semana

As diferenças significativas encontradas entre os subgrupos foram mais acentuadas para o critério 1 de partição da amostra, uma vez que aparecem em todas as alternativas mais frequentemente mencionadas, revelando que os sujeitos dos cursos diurnos tendem a fazer mais estágios, enquanto que os sujeitos dos cursos noturnos trabalham, preferencialmente, como empregados. Quando se aplica o critério 2 de estratificação, encontram-se diferenças significativas apenas em dois dos itens mais citados: 38,5% dos sujeitos das escolas A declararam fazer estágios de 20 a 40 horas/ semana e 32,2% dos sujeitos das demais escolas apontaram que trabalham empregados de 20 a 40 horas/semana.

Conforme esperado, a quase totalidade dos sujeitos declarou já ter trabalhado ou estagiado. Na verdade, quando se somam todas as alternativas referentes a estágio, verifica-se que 70,1% dos sujeitos faz ou fez algum estágio durante o curso e que 72,5%, trabalha ou já

trabalhou empregado. Apenas um assinalou não haver trabalhado e tampouco estagiado até o momento da pesquisa, mas disse estar procurando um emprego. Dessa forma, fica confirmada a suposição, mencionada na seção 4.3., de que quase todos os sujeitos têm contato com o mercado de trabalho antes da graduação, sugerindo que, além do conhecimento teórico adquirido nas escolas, os alunos de administração de empresas têm um entendimento do mercado apoiado na experiência prática. O contato com o mercado e suas exigências antes da graduação constitui uma ferramenta adicional, que facilita a percepção da necessidade de redefinição do mercado de trabalho, descrita por Bridges (1995), Defillipi e Arthur (1994) e Arthur e Rousseau (1997) e do desenvolvimento da carreira sem fronteiras, focada na dimensão individual.

As diferenças encontradas nas respostas dos sujeitos sugerem que percepções do mercado de trabalho serão distintas, uma vez que a experiência de trabalhar como estagiário não pode ser igualada à experiência de se trabalhar como empregado, por diversas razões. Em primeiro lugar, o próprio contrato de estágio prevê uma relação de aprendizado por parte do sujeito, que deve ser supervisionada por uma pessoa que se torna responsável pelo desenvolvimento de suas atividades e com quem o indivíduo estabelece, dessa maneira, uma relação semelhante à do aprendiz de artesão. Além disso, o estagiário tem um contrato por prazo determinado com a empresa que, se de um lado não contempla os deveres e benefícios de uma relação de emprego, por outro lado, provavelmente, não gera atitudes de comprometimento ou envolvimento semelhantes. Uma pesquisa realizada com alunos formandos e recém-formados por Tonelli (1996) registra depoimentos que mostram o grau de descompromisso e a ausência de planejamento de alguns programas de estágios. Uma aluna conta que “...depois de três meses dentro da empresa, me sentindo além de inútil, um elemento de estorvo da área...” (Tonelli, 1996, p. 34), ilustrando uma situação que dificilmente ocorreria com um trabalhador empregado. Por fim, o estagiário tem a oportunidade de realizar trabalhos em diversas áreas da empresa, o que oferece a possibilidade de melhor explorar seus gostos e talentos. Portanto, se as regras e as expectativas explícitas e implícitas em relação aos papéis desempenhados e à carreira são distintos para o trabalhador empregado e para o estagiário, é de se esperar que os sujeitos desenvolvam percepções em relação ao mercado de trabalho e à carreira também diferentes.

Os resultados obtidos nessa questão confirmam que os alunos de administração, em geral, têm alguma experiência no mercado de trabalho antes da sua graduação, em estágios ou como trabalhadores empregados. No entanto, essa experiência se revela diversa quando analisada em função do período escolhido pelo sujeito para frequentar a escola: os alunos dos cursos diurnos fazem, predominantemente, estágios nas empresas, com duração de 20 a 40 horas semanais, enquanto que os alunos dos cursos noturnos, em sua maioria, trabalham empregados pelo menos 20 horas por semana. Como as normas e as expectativas relacionadas a cada tipo de contrato estabelecido entre indivíduo e empresa são distintas nesses dois casos, é de se esperar que os contatos e as experiências também gerem posturas e percepções diferentes por parte dos sujeitos. No entanto, ainda que o contato com o mercado seja por meio de um estágio, essa experiência certamente contribui para a formação das percepções em relação à construção da carreira.

Questão2:

As respostas dadas à questão 2, a partir dos critérios C1 e C2, respectivamente, são apresentadas nos quadros 4.4.3 e 4.4.4:

Quadro 4.4.3 – Percepção do mercado de trabalho – C1

| | A (%) | B (%) | A + B (%) | Z |
|---|-----------------|-----------------|---------------------|----------|
| a) grau de dificuldade | | | | |
| bom/ favorável/ sem problemas para conseguir vagas | 13,2 | 9,6 | 10,9 | 1,082 |
| difícil/ ruim/ saturado | 22,8 | 20,5 | 21,3 | 0,5297 |
| Subtotal | 36,0 | 30,1 | 32,2 | 1,186 |
| b) evolução | | | | |
| crescendo/ em crescimento lento/ em expansão | 7,4 | 6,4 | 6,8 | 0,3465 |
| estável | 0,0 | 1,6 | 1,0 | -1,486 |
| instável, melhora e piora | 1,5 | 4,0 | 3,1 | -1,374 |
| piorando/ declinando | 3,7 | 14,9 | 10,9 | -3,364 |
| Subtotal | 12,5 | 26,9 | 21,8 | -3,272 |
| c) nível de exigência | | | | |
| oportunidades para poucos qualificados/ de boas escolas/ | 11,0 | 11,6 | 11,4 | -0,182 |
| extremamente competitivo e exigente | 41,9 | 42,2 | 42,1 | -0,049 |
| exigências exageradas | 0,0 | 2,8 | 1,8 | -1,973 |
| Subtotal | 52,9 | 56,6 | 55,3 | -0,695 |
| d) qualificação da oferta de trabalho | | | | |
| poucas vagas/ poucas oportunidades boas/vagas pouco interessantes | 11,0 | 11,2 | 11,2 | -0,044 |
| Processos seletivos duvidosos/ Depende de ter QI | 2,2 | 0,8 | 1,3 | 1,1619 |
| Variável de acordo com a área | 3,7 | 4,8 | 4,4 | -0,522 |
| Subtotal | 16,9 | 16,9 | 16,9 | 0,0111 |

Quadro 4.4.4 – Percepção do mercado de trabalho – C2

| | C (%) | D (%) | C + D (%) | Z |
|---|-----------------|-----------------|---------------------|----------|
| a) grau de dificuldade | | | | |
| bom/ favorável/ sem problemas para conseguir vagas | 11,7 | 10,0 | 10,9 | 0,5361 |
| difícil/ ruim/ saturado | 22 | 20,6 | 21,3 | 0,3337 |
| Subtotal | 33,7 | 30,6 | 32,2 | 0,6501 |
| b) evolução | | | | |
| crescendo/ em crescimento lento/ em expansão | 10,2 | 2,8 | 6,8 | 2,9128 |
| estável | 0,98 | 1,1 | 1,0 | -0,131 |
| instável, melhora e piora | 2,93 | 3,3 | 3,1 | -0,229 |
| piorando/ declinando | 11,7 | 10,0 | 10,9 | 0,5361 |
| Subtotal | 25,7 | 17,2 | 21,8 | 2,046 |
| c) nível de exigência | | | | |
| oportunidades para poucos qualificados/ de boas escolas/ | 14,6 | 7,8 | 11,4 | 2,1098 |
| extremamente competitivo e exigente | 36,6 | 48,3 | 42,1 | -2,33 |
| exigências exageradas | 0 | 3,9 | 1,8 | -2,85 |
| Subtotal | 51,2 | 60,0 | 55,3 | -1,729 |
| d) qualificação da oferta de trabalho | | | | |
| poucas vagas/ poucas oportunidades boas/vagas pouco interessantes | 8,78 | 13,9 | 11,2 | -1,588 |
| processos seletivos duvidosos/ Depende de ter QI | 1,46 | 1,1 | 1,3 | 0,3046 |
| variável de acordo com a área | 5,37 | 3,3 | 4,4 | 0,9686 |
| Subtotal | 15,6 | 18,3 | 16,9 | -0,712 |

Como se pode observar dos quadros 4.4.3 e 4.4.4, o mercado de trabalho foi qualificado, predominantemente, como:

- ♦ extremamente competitivo e exigente, com diferença significativa entre os subconjuntos C e D;
- ♦ difícil/ ruim/ saturado, sem diferenças significativas entre A e B ou C e D.

Os atributos mais assinalados pelos sujeitos de todos os subconjuntos referem-se ao nível de exigência e de dificuldade encontrados no mercado de trabalho e indicam percepções de um contexto difícil, extremamente competitivo. Essa percepção coincide com a competitividade observada nesse mercado e que foi discutida anteriormente. A diferença significativa entre C e D no caso da percepção de “extremamente competitivo e exigente” em favor do grupo que mais trabalha, o subconjunto D, pode revelar a experimentação vivenciada da competitividade e, nesse sentido, a experiência de trabalho torna-se um elemento que auxilia muito na formação de uma visão realista da carreira.

Embora a maior parte dos sujeitos de todas as escolas tenha qualificado o mercado de forma negativa e pessimista, as diferenças significativas encontradas entre as indicações das alternativas menos mencionadas pelos sujeitos dos conjuntos C e D, podem revelar um outro aspecto do mercado de trabalho. Quando se somam as atribuições positivas e negativas para o mercado para os sujeitos dos subconjuntos C e D, os resultados obtidos confirmam a diferença de percepção, conforme mostra o quadro 4.4.5, a seguir:

Quadro 4.4.5 – Qualificação do mercado de trabalho para os sujeitos das Escolas A e para os sujeitos das demais escolas

| | C | D | Estat. Z |
|-------------------------|----------|----------|-----------------|
| Qualificações positivas | 36,5 | 12,8 | 5,35 |
| Qualificações negativas | 80,5 | 97,8 | -5,33 |

As qualificações positivas compreendem as indicações de: bom, favorável, crescendo, em crescimento e oportunidades para poucos de boas escolas (para os sujeitos do conjunto C);

as qualificações negativas são as referências ao mercado como difícil, ruim, piorando, extremamente competitivo e exigente, oportunidades para poucos de boas escolas (para os sujeitos do conjunto D), poucas vagas, poucas oportunidades boas, exigências exageradas e processos seletivos duvidosos. O quadro indica uma tendência de que os sujeitos do conjunto C tenham uma visão menos negativa do mercado de trabalho que os do conjunto D, o que pode ser decorrente de outra percepção, anteriormente mencionada, da parte das empresas: a de que os alunos das melhores escolas serão, igualmente, melhores trabalhadores. Essa percepção é ilustrada pela prática de recrutamento adotada por muitas empresas, que vão buscar os alunos das escolas de primeira linha para seus programas de *trainees* (Freitas, 1999) e que se confirma, por exemplo, com a especificação da preferência por indivíduos de determinadas escolas, mencionada em diversos anúncios veiculados nos classificados dos jornais. Dessa maneira, os alunos dessas escolas sentem, não apenas, maior facilidade de encontrar trabalho mas também têm a possibilidade de escolher entre diversas alternativas que lhes são oferecidas. Há que se considerar, ainda, que a percepção de um ambiente favorável pode aumentar a auto-confiança (Bandura, 1989), levando os sujeitos a adotar atitudes mais proativas de exploração e busca de oportunidades.

Dessa maneira, os resultados encontrados para a questão 2 indicam uma tendência acentuada à percepção de um mercado de trabalho difícil e extremamente competitivo, principalmente pelos alunos que trabalham empregados e que essa experiência, ao contrário do que acontece com o estágio, pode fornecer informações mais completas, sobre o contexto, auxiliando o aluno na formação e na avaliação de suas possibilidades de carreira. No entanto, os sujeitos do subconjunto C tendem a avaliar o mercado de forma menos negativa, o que pode ser uma confirmação da percepção da existência de uma efetiva vantagem decorrente da qualificação da escola frequentada, o que está de acordo com a argumentação de Bourdieu (1998, p. 78) de que “ao conferir ao capital cultural possuído por determinado agente um reconhecimento institucional, o certificado escolar permite, além disso, a comparação entre os diplomados e...estabelece o valor, no plano do capital cultural, do detentor de determinado diploma em relação aos outros detentores de diplomas”, o que torna mais valiosos os diplomas mais raros.

Questão 3:

Quanto à questão 3, os resultados são mostrados nos quadros 4.4.6 e 4.4.7, a seguir:

Quadro 4.4.6- Fontes de informação sobre o mercado de trabalho – C1

| | A (%) | B (%) | A + B (%) | Z |
|---|-----------------|-----------------|---------------------|----------|
| agências de recolocação/ consultoria | 1,5 | 4,4 | 3,4 | -1,53 |
| amigos | 19,1 | 14,5 | 16,1 | 1,189 |
| colegas de faculdade | 10,3 | 4,8 | 6,8 | 2,0461 |
| empresas mais promissoras | 0,7 | 1,6 | 1,3 | -0,722 |
| experiência prática | 1,5 | 1,2 | 1,3 | 0,2202 |
| internet | 19,1 | 19,3 | 19,2 | -0,038 |
| jornais | 46,3 | 53,0 | 50,6 | -1,255 |
| livros | 0,7 | 0,4 | 0,5 | 0,4353 |
| mala direta própria; | 1,5 | 0,0 | 0,5 | 1,9186 |
| na empresa: políticas de carreira | 2,2 | 7,2 | 5,5 | -2,074 |
| painéis de estágio/empregos faculdade | 36,8 | 8,0 | 18,2 | 6,9867 |
| pesquisas salariais ou sobre o setor/ análise da concorrência e mercado | 14,7 | 13,3 | 13,8 | 0,3955 |
| Política econômica | 0,7 | 2,8 | 2,1 | -1,365 |
| profissionais do mercado/ seminários/ palestras | 21,3 | 17,7 | 19,0 | 0,874 |
| revistas especializadas | 31,6 | 44,6 | 40,0 | -2,481 |
| requisitos do mercado | 1,5 | 1,6 | 1,6 | -0,103 |
| TV | 3,7 | 5,2 | 4,7 | -0,686 |
| não respondeu | 5,9 | 1,6 | 3,1 | 2,3077 |

Quadro 4.4.7- Fontes de informação sobre o mercado de trabalho – C2

| | C (%) | D (%) | C + D (%) | Z |
|---|-----------------|-----------------|---------------------|----------|
| agências de recolocação/ consultoria | 2,44 | 4,4 | 3,4 | -1,087 |
| amigos | 24,4 | 6,7 | 16,1 | 4,7206 |
| colegas de faculdade | 11,2 | 1,7 | 6,8 | 3,7269 |
| empresas mais promissoras | 0,98 | 1,7 | 1,3 | -0,598 |
| experiência prática | 1,46 | 1,1 | 1,3 | 0,3046 |
| internet | 16,6 | 22,2 | 19,2 | -1,401 |
| jornais | 45,9 | 56,1 | 50,6 | -2,009 |
| livros | 0,98 | 0,0 | 0,5 | 1,3286 |
| mala direta própria; | 0,49 | 0,6 | 0,5 | -0,092 |
| na empresa: políticas de carreira | 6,34 | 4,4 | 5,5 | 0,8178 |
| painéis de estágio/empregos faculdade | 24,9 | 10,6 | 18,2 | 3,6354 |
| pesquisas salariais ou sobre o setor/ análise da concorrência e mercado | 14,6 | 12,8 | 13,8 | 0,5275 |
| política econômica | 2,44 | 1,7 | 2,1 | 0,5301 |
| profissionais do mercado/ seminários/ palestras | 24,9 | 12,2 | 19,0 | 3,1608 |
| revistas especializadas | 41 | 38,9 | 40,0 | 0,417 |
| requisitos do mercado | 1,46 | 1,7 | 1,6 | -0,161 |
| TV | 2,93 | 6,7 | 4,7 | -1,734 |
| não respondeu | 4,39 | 1,7 | 3,1 | 1,5344 |

As respostas mais frequentes foram:

- ◆ jornais;
- ◆ revistas especializadas, onde foram mencionadas Exame, Veja, Você S.A. e semelhantes;
- ◆ internet;
- ◆ profissionais do mercado, seminários e palestras;
- ◆ painéis de estágios ou empregos na escola;
- ◆ amigos e
- ◆ pesquisas salariais ou sobre o setor e análises da concorrência e do mercado

As diferenças significativas encontradas entre os subconjuntos foram:

- ◆ os sujeitos dos cursos diurnos recorrem mais aos colegas e às seções de estágios da escola para a obtenção de informação sobre o mercado;
- ◆ os sujeitos dos cursos noturnos utilizam com mais frequência as revistas ditas especializadas;
- ◆ os sujeitos das escolas classificadas como A pelo MEC recorrem mais à rede de relacionamento, amigos e colegas, e utilizam mais as informações obtidas nas palestras e seminários de profissionais do mercado, bem como nas seções de estágios das escolas que frequentam;
- ◆ os sujeitos do subconjunto D assinalaram os jornais com maior frequência que os demais.

Os jornais aparecem como a fonte principal de informação para os sujeitos de todos os subconjuntos. Isso pode explicar, em parte, as inúmeras referências negativas ao mercado de trabalho: em 1999, as taxas de desemprego eram altas para quase todos os países e as previsões veiculadas nos jornais eram bastante pessimistas. No caso do Brasil, especificamente, os efeitos do plano Real e da crise asiática se faziam sentir de forma acentuada, sendo muitas empresas vendidas, reestruturadas ou fechadas. Os jornais e revistas, em geral, ressaltavam a falta de emprego e as crescentes exigências feitas pelas empresas, sendo poucas as referências às oportunidades criadas.

A “Internet” como a terceira fonte de informação mais utilizada causa surpresa, por um lado, por ser um instrumento recente e de acesso limitado a poucos usuários (em 1999, o acesso à Internet em cafés e livrarias não era oferecido); por outro lado, sugere que o mercado de trabalho e os instrumentos de gestão das empresas em relação ao recrutamento e seleção de pessoas poderão ser fortemente impactados pelo desenvolvimento da tecnologia. “Palestras de profissionais do mercado e seminários” foram também assinalados por 19% dos sujeitos, sendo uma fonte tão utilizada quanto a Internet ou os “painéis de estágios das escolas”. Os “amigos” constituem fonte expressiva de informação sobre o mercado de trabalho, o que remete à importância do *networking*, ressaltado por Defillipi e Arthur (1994) e ao conceito de capital social de Bourdieu (1998). Por fim, foram indicadas as “pesquisas salariais e sobre o setor em que atuam as empresas onde trabalham e as análises da concorrência e do mercado” mas não foi especificado se essas informações eram obtidas nas empresas ou através de jornais e revistas ou relatórios especiais. Em média, cada sujeito citou duas fontes de informação e poucos não responderam à questão. Esses resultados, embora mostrem diversas fontes de informação, não esclarecem como essas fontes são utilizadas pelos sujeitos e dessa maneira, as indicações de que os sujeitos buscam ativamente informações sobre o mercado por meios inovadores como a Internet, as palestras e seminários de que participam e através dos amigos, não permitem afirmar que correspondem à atitude proativa em relação ao mercado de trabalho.

Entretanto, as diferenças encontradas na utilização das fontes de informação pelos diversos subconjuntos de sujeitos podem ajudar a esclarecer alguns pontos. Os sujeitos dos cursos diurnos, na verdade, utilizam mais a rede de relacionamento de que dispõem para se informar sobre o mercado de trabalho, uma vez que as seções de estágios das escolas não apenas veiculam as ofertas disponíveis, mas também fazem um trabalho de relacionamento com as empresas, válido para a procura de estagiários, *trainees* e empregados, tanto para os sujeitos da graduação como para os sujeitos de pós-graduação. Essas diferenças se confirmam quando se comparam os dados obtidos dos subconjuntos C e D: a maior referência aos amigos e colegas da escola, às seções de estágios e às palestras de profissionais especializados pelos sujeitos das escolas classificadas como A pelo MEC, de um lado, e a maior indicação de informação obtida por jornais pelos sujeitos das demais

escolas, por outro lado. Esses resultados sugerem uma diferenciação na busca por informação que pode se revelar importante, uma vez que amigos, colegas, seções de estágios e profissionais do mercado podem oferecer informações mais específicas sobre um determinado setor ou empresa, por exemplo, ajudando o direcionamento dos esforços e a detecção de novas oportunidades.

Cabe comentar algumas das demais fontes de informação citadas:

- ♦ as “pesquisas salariais ou sobre o setor/ análise da concorrência”, indicadas por 13,8% dos sujeitos, revelam um interesse mais focado, a busca por informação mais detalhada sobre o segmento de atuação, postura consistente com a identificação com o perfil profissional e o monitoramento do respectivo mercado de trabalho propostos por Defillipi e Arthur (1994) para a carreira sem fronteiras;
- ♦ o baixo percentual de referência à própria empresa, políticas de carreira e treinamento, que se equipara ao percentual indicado para a TV como fonte de informação, pode ser indicativo tanto da ausência destas políticas nas empresas, como da descrença na própria organização como fonte de informação sobre o mercado de trabalho;
- ♦ os percentuais extremamente baixos apontados para “requisitos do mercado” e “política econômica” também causam estranheza, uma vez que esses são sinalizadores dos cenários presente e futuro, respectivamente.

Os resultados sugerem, portanto, que a busca de informação se dá por meio de poucas fontes (para cada sujeito) e de maneira não sistematizada, uma vez que os sujeitos não esclareceram que tipo de informação podem obter de cada fonte e como isso é processado para a obtenção de trabalho e/ou estágio. Os resultados da próxima questão complementam essa análise.

Questão 4:

Para a questão 4, os resultados são mostrados nos quadros 4.4.8 e 4.4.9 a seguir:

Quadro 4.4.8 – Onde procuram trabalho – C1

| | A (%) | B (%) | A + B (%) | Z |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|---------------|
| agências RH | 3,7 | 8,4 | 6,8 | -1,778 |
| amigos | 9,6 | 12,9 | 11,7 | -0,961 |
| internet | 16,2 | 16,5 | 16,4 | -0,073 |
| jornal | 19,1 | 23,7 | 22,1 | -1,035 |
| mala direta própria; | 0,7 | 1,6 | 1,3 | -0,722 |
| nas empresas | 23,5 | 14,5 | 17,7 | 2,231 |
| professores | 0,7 | 0,0 | 0,3 | 1,3549 |
| revistas especializadas | 2,9 | 1,2 | 1,8 | 1,2188 |
| seção de estágios da escola | 33,8 | 13,7 | 20,8 | 4,6622 |

Quadro 4.4.9 – Onde procuram trabalho – C2

| | C (%) | D (%) | C + D (%) | Z |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|---------------|
| agências RH | 2,93 | 11,1 | 6,8 | -3,193 |
| amigos | 13,2 | 10,0 | 11,7 | 0,9662 |
| internet | 17,1 | 15,6 | 16,4 | 0,4016 |
| jornal | 21,5 | 22,8 | 22,1 | -0,31 |
| mala direta ppria; | 0,98 | 1,7 | 1,3 | -0,598 |
| nas empresas | 18,5 | 16,7 | 17,7 | 0,48 |
| professores | 0,49 | 0,0 | 0,3 | 0,9383 |
| revistas especializadas | 0,98 | 2,8 | 1,8 | -1,321 |
| seção de estágios da escola | 35,1 | 4,4 | 20,8 | 7,4023 |

As respostas dadas à essa questão complementam os resultados obtidos na questão anterior, configurando comportamentos e atitudes de procura por informações e por trabalho dos sujeitos. Os sujeitos procuram trabalho, preferencialmente:

- ♦ nos jornais;
- ♦ nas seções de estágios das escolas;
- ♦ nas empresas;
- ♦ na Internet e
- ♦ com os amigos

Entretanto, as diferenças encontradas entre os subconjuntos são expressivas e merecem ser comentadas. Em primeiro lugar, os sujeitos dos cursos diurnos e das escolas com classificação A do MEC, demonstraram ter preferência pela utilização das seções de estágios nas escolas. Esse resultado faz sentido tanto para o caso de estágios como para o

caso de encontrar empregos, pois esses centros costumam oferecer serviços completos aos sujeitos e às empresas – divulgação das vagas disponíveis, auxílio na redação do currículo, envio de currículos às empresas e, muitas vezes, agendamento das entrevistas – tornando-se um agente promotor do relacionamento entre escolas, alunos e organizações. A utilização bem menos expressiva pelos sujeitos dos cursos noturnos e das escolas que não têm conceito A sugere que (a) os sujeitos não procuram por empregos nessas seções (os sujeitos dos cursos noturnos trabalham, em geral, empregados) ou (b) as seções de estágios dessas escolas não oferecem serviços adequados, levando os sujeitos a procurar as agências de recolocação. Em segundo lugar, os sujeitos dos cursos diurnos assinalaram mais significativamente que procuram nas empresas, o que sugere uma atitude de busca mais agressiva por parte desses sujeitos, recomendada pela literatura para o enfrentamento de um mercado de trabalho em transição. Entretanto, essas referências não esclarecem se os sujeitos procuram nas empresas de seu interesse por meio das seções de estágios ou agências ou se, efetivamente, eles procuram de uma maneira mais inovadora ou criativa, como uma mala direta ou a marcação de entrevistas por conta própria, por exemplo. Em terceiro lugar, embora a utilização dos jornais não apresente diferenças estatísticas significativas, é preciso ressaltar a diferença de utilização relativa aos demais instrumentos para os diversos subconjuntos: é o meio mais utilizado para os sujeitos dos conjuntos B e D, mas fica apenas em segundo e terceiro lugares quando se consideram os conjuntos A e C. Em quarto lugar, chama a atenção a pequena utilização relativa dos amigos para a busca de trabalho, dado que surpreende, principalmente, por ser crescente a prática da indicação de pessoas para o recrutamento nas empresas (Tonelli e Curado, 1999) e pela importância que assume o *networking* na literatura sobre a carreira sem fronteiras. Por fim, merece menção a utilização semelhante da Internet por todos os sujeitos, uma vez que seria de se esperar que o acesso à rede fosse mais fácil aos sujeitos dos conjuntos A e C (maiores possibilidades de terem acesso a micro-computadores tanto em casa como nas escolas). Esse dado pode estar sinalizando que (a) a procura por empregos é mais difundida na rede (do que os estágios); (b) os sujeitos fazem o acesso também das empresas onde trabalham e (c) reforça a expectativa de ampliação de utilização dessa ferramenta.

As respostas dadas à essa questão reforçam as suposições feitas a partir dos resultados da questão anterior de que a busca por informação e por trabalho se dá de maneira convencional, ou seja, de uma forma mais reativa que proativa: respondem aos anúncios veiculados nos jornais, nas seções de estágio das escolas e na Internet. Não há dados que indiquem uma tendência de formas mais proativas de procura, como a confecção de uma mala direta, a associação com entidades profissionais, contatos com as empresas fornecedoras e clientes, o networking pessoal, conforme sugerem Defillipi e Arthur (1994).

Questão 5:

Na questão 5, procurou-se avaliar a percepção dos sujeitos em relação à amplitude e à diversidade do mercado de trabalho. Os resultados apontados encontram-se nos quadros 4.4.10 e 4.4.11:

Quadro 4.4.10 – Tipos de trabalhos disponíveis – C1

| | A (%) | B (%) | A + B (%) | Z |
|---|-----------------|-----------------|---------------------|----------|
| a) facilidade de encontrar trabalho | | | | |
| mercado aberto, amplo, muitos tipos de trabalhos | 8,1 | 7,2 | 7,5 | 0,3054 |
| várias áreas | 28,7 | 32,9 | 31,4 | -0,86 |
| nenhum, está muito difícil | 0,0 | 4,0 | 2,6 | -2,368 |
| Subtotal | 36,8 | 44,2 | 41,6 | -1,411 |
| b) qualificação funcional | | | | |
| cargos administrativos em qualquer setor de atividade | 11,8 | 15,7 | 14,3 | -1,045 |
| cargos gerenciais | 5,1 | 2,0 | 3,1 | 1,6941 |
| Consultorias | 0,0 | 2,8 | 1,8 | -1,973 |
| Trainees | 17,6 | 15,7 | 16,4 | 0,5031 |
| autônomo/ negócio próprio/ sem vínculo empregatício | 0,7 | 4,4 | 3,1 | -1,987 |
| Subtotal | 34,6 | 36,1 | 35,6 | -0,311 |
| c) grau de desafio, interesse | | | | |
| cargos iniciais, pouco promissores/ estágios | 31,6 | 23,7 | 26,5 | 1,6838 |
| e) controle interno/externo | | | | |
| depende da pessoa: experiência e qualificações | 1,5 | 7,6 | 5,5 | -2,544 |
| f) outros | | | | |
| não respondeu | 11,0 | 7,4 | 6,5 | 1,2265 |

Quadro 4.4.11 – Tipos de trabalhos disponíveis – C2

| | C (%) | D (%) | C + D (%) | Z |
|---|------------------------|------------------------|----------------------------|----------|
| a) facilidade de encontrar trabalho | | | | |
| mercado aberto, amplo, muitos tipos de trabalhos | 11,2 | 3,3 | 7,5 | 2,9254 |
| várias áreas | 26,3 | 37,2 | 31,4 | -2,295 |
| nenhum, está muito difícil | 0 | 5,6 | 2,6 | -3,419 |
| Subtotal | 37,6 | 46,1 | 41,6 | -1,698 |
| b) qualificação funcional | | | | |
| cargos administrativos em qualquer setor de atividade | 16,1 | 12,2 | 14,3 | 1,0842 |
| cargos gerenciais | 3,9 | 2,2 | 3,1 | 0,9466 |
| consultorias | 2,93 | 0,6 | 1,8 | 1,7375 |
| trainees | 24,4 | 7,2 | 16,4 | 4,5432 |
| autônomo/ negócio próprio/ sem vínculo empregatício | 3,41 | 2,8 | 3,1 | 0,3588 |
| Subtotal | 47,3 | 22,2 | 35,6 | 5,1315 |
| c) grau de desafio, interesse | | | | |
| cargos iniciais, pouco promissores/ estágios | 27,3 | 25,6 | 26,5 | 0,3908 |
| e) controle interno/externo | | | | |
| depende da pessoa: experiência e qualificações | 4,39 | 6,7 | 5,5 | -0,981 |
| f) outros | | | | |
| não respondeu | 9,76 | 2,8 | 6,5 | 2,7725 |

Os sujeitos apontaram a disponibilidade dos trabalhos como:

- ◆ várias áreas;
- ◆ cargos iniciais, pouco promissores;
- ◆ *trainees*;
- ◆ cargos administrativos em qualquer setor de atividade;

De acordo com os dados dos quadros acima, 41,6% dos sujeitos classificam os tipos de trabalho disponíveis em relação à facilidade de encontrar trabalho e 35,6%, em relação à sua qualificação funcional, não sendo esses percentuais significativamente diferentes para os dois subconjuntos de Escolas. Sob a denominação de “várias áreas”, os sujeitos indicaram possibilidades de trabalho nas áreas indicadas nos quadros 4.4.12 e 4.4.13:

Quadro 4.4.12 – Áreas indicadas pelos sujeitos onde há trabalho disponível – C1

| | | B (%) | A + B (%) | Z |
|------------------|------|------------------|----------------------|----------|
| Administrativa | 2,21 | 4,42 | 3,64 | -1,1081 |
| Marketing | 9,56 | 4,82 | 6,49 | 1,8039 |
| Telemarketing | 0,00 | 8,43 | 5,45 | -3,4830 |
| Finanças | 8,82 | 8,03 | 8,31 | 0,2688 |
| RH | 3,68 | 3,21 | 3,38 | 0,2407 |
| Produção | 2,21 | 1,61 | 1,82 | 0,4207 |
| Comunicações | 0,00 | 0,40 | 0,26 | -0,7400 |
| Informática | 2,21 | 4,42 | 3,64 | -1,1081 |
| Telecomunicações | 0,00 | 3,21 | 2,08 | -2,1123 |
| Serviços | 2,94 | 2,81 | 2,86 | 0,0731 |
| Turismo | 0,74 | 0,80 | 0,78 | -0,0724 |

Quadro 4.4.13 – Áreas indicadas pelos sujeitos onde há trabalho disponível – C2

| | C (%) | D (%) | C + D (%) | Z |
|------------------|------------------|------------------|----------------------|----------|
| Administrativa | 0,48 | 7,22 | 3,64 | -3,5220 |
| Marketing | 7,32 | 5,56 | 6,49 | 0,6999 |
| Telemarketing | 0,00 | 11,67 | 5,45 | -5,0296 |
| Finanças | 7,80 | 8,89 | 8,31 | -0,3844 |
| RH | 3,41 | 3,33 | 3,38 | 0,0441 |
| Produção | 0,98 | 2,78 | 1,82 | -1,3205 |
| Comunicações | 0,00 | 0,56 | 0,26 | -1,0686 |
| Informática | 3,41 | 3,89 | 3,64 | -0,2480 |
| Telecomunicações | 1,46 | 2,78 | 2,08 | -0,9021 |
| Serviços | 2,44 | 3,33 | 2,86 | -0,5255 |
| Turismo | 0,98 | 0,56 | 0,78 | 0,4677 |

Os dados do quadro 4.4.12 e 4.4.13 indicam as áreas de Finanças e Marketing como as mais promissoras, na percepção dos sujeitos. Merece destaque a expressiva indicação da área de *telemarketing* entre os sujeitos dos conjuntos B e D. A flexibilidade e o número reduzido de horas deste tipo de atividade pode explicar a preferência dos sujeitos que estudam à noite por esse trabalho. As demais áreas tiveram indicações consideravelmente menores, mas cabe destacar alguns pontos:

- ♦ os sujeitos dos cursos noturnos apontaram a área de telecomunicações muito mais que os dos cursos diurnos, mas não especificaram os tipos de trabalho encontrados nessa área e

- ♦ a área administrativa foi muito mais indicada pelos sujeitos do conjunto D, que assinalaram ser essa área muito ampla, onde são oferecidos diversos tipos de trabalho, especialmente os mais rotineiros e operacionais.

Retomando os dados dos quadros 4.4.10 e 4.4.11, as diferenças significativas encontradas entre os subconjuntos concentram-se em respostas distintas de acordo com cada critério. Para o primeiro critério de divisão da amostra as diferenças se encontram em respostas que registraram baixas frequências, que são:

- ♦ alguns sujeitos do subconjunto B assinalaram que o mercado está muito difícil, que não há nenhum trabalho disponível;
- ♦ somente os sujeitos do subconjunto B fizeram referência a trabalhos em consultoria;
- ♦ mais sujeitos do subconjunto B vêm possibilidades de trabalhar por conta própria e
- ♦ mais sujeitos do subconjunto B se referem às qualificações e experiências pessoais como fatores que influenciam a disponibilidade de trabalho.

As diferenças entre as respostas dadas pelos sujeitos dos subconjuntos C e D concentraram-se nas alternativas mais frequentemente assinaladas:

- ♦ a facilidade de encontrar trabalho e
- ♦ a referência à disponibilidade dos programas de trainees

Os resultados mostram que os sujeitos se referem, em geral, a trabalhos em organizações caracterizados pelo vínculo de emprego, uma vez que fazem referências explícitas aos cargos oferecidos: gerentes, *trainees*, cargos pouco interessantes, cargos administrativos, e assim por diante. Se o item “cargos iniciais, pouco promissores/estágios” for somado à classificação por qualificação funcional, o resultado é que 62,1% dos sujeitos fazem referência ao cargo ao indicar trabalhos disponíveis. As respostas dadas a essa questão contradizem, até certo ponto, as respostas dadas sobre o mercado de trabalho, que foi descrito como ruim, difícil e extremamente competitivo e exigente; no entanto, a análise mais detalhada aponta que os trabalhos disponíveis se referem a cargos iniciais ou pouco promissores. Sendo assim, é possível que a visão negativa do mercado de trabalho (detectada nas respostas à questão 2) esteja refletindo mais o não-atingimento de

expectativas específicas em relação a trabalhos e cargos, do que propriamente a percepção do contexto. Será que os sujeitos esperavam obter melhores resultados devido ao fato de estarem prestes a obter o diploma de graduação?

Cabe ressaltar:

- ♦ a pequena proporção de sujeitos que fez menção específica ao trabalho autônomo ou à criação de um negócio próprio em todos os subconjuntos. Essa alternativa, pouco considerada pelos sujeitos, confirma o pressuposto de que eles preferem trabalhar em empregos nos moldes tradicionais. Concorrem para esse fato, provavelmente, a pouca experiência no mercado de trabalho e a falta de recursos para a abertura de um negócio. Mas essa ocorrência também coloca a pergunta: será que as escolas estão dando ênfase à atitude empreendedora recomendada pela literatura, como um meio de conseguir e de manter as relações de trabalho no contexto do paradigma emergente de gestão?
- ♦ o baixo percentual de referência à própria pessoa, experiência anterior e qualificações, o que reforça a suposição anteriormente feita de que é atribuído ao ambiente, o mercado de trabalho, um alto poder de determinação, pois dentre aqueles que disseram ser o mercado amplo, com várias oportunidades, poucos adicionaram frases indicativas de proatividade, como “basta a pessoa querer encontrar” ou “cabe à pessoa ir atrás”, ou outra afirmação nesse sentido. Dessa forma, o sujeito se apresenta com uma atitude de espectador, que espera por boas oportunidades.
- ♦ o número elevado de sujeitos que não respondeu à questão, 6,5% para o total, chegando a 11% para os sujeitos dos cursos diurnos. Será que esses dados não estão indicando pequena exploração e reflexão sobre o tema?

A análise mais detalhada das diferenças encontradas nas respostas dos sujeitos dos subconjuntos C e D mostra que os primeiros consideram o mercado amplo, aberto, com diversos tipos de trabalho sendo oferecidos; no entanto, são os sujeitos do subconjunto D que sob a menção de “várias áreas”, fazem um detalhamento maior dos trabalhos realmente sendo encontrados. Alguns trabalhos citados como *telemarketing* e da área administrativa, em geral, podem não estar sendo nem avaliados como possibilidades para os sujeitos das escolas consideradas de primeira linha que, dessa forma, acreditam que o mercado é amplo

por razões distintas. Confirma essa suposição, a indicação mais expressiva de trabalhar como *trainee*, dada pelos sujeitos do conjunto C. Como esses programas existem, em geral, em empresas grandes, onde o planejamento dos recursos humanos merece maior atenção e que investem mais na qualificação e no desenvolvimento do potencial humano (Tonelli e Curado, 1999), é de se esperar que esses sujeitos consigam trabalhar em organizações que lhes ofereçam melhores remunerações, benefícios e possibilidades de desenvolvimento da carreira.

Sumarizando os resultados obtidos nas questões 2, 3, 4 e 5, pode-se dizer que os sujeitos qualificaram, a princípio, o mercado de trabalho como difícil, exigente e muito competitivo. Esse resultado, no entanto, se contrapõe aos dados obtidos na questão 5, onde 40% dos sujeitos se referem ao mercado como amplo e aberto, assinalando diversas opções para trabalho. A aparente contradição pode ser explicada pelas referências feitas aos cargos disponíveis, que os sujeitos qualificam como pouco promissores ou interessantes, sugerindo expectativas que não estão sendo concretizadas. Além disso, os resultados mostram que há diferenças significativas nas percepções dos sujeitos das escolas de primeira linha em relação aos programas de *trainees*, o que pode significar diferentes possibilidades de desenvolvimento da carreira. Há também diferenças significativas nas fontes de informação e de procura de trabalho mencionadas pelos sujeitos, merecendo destaque a maior utilização das seções de estágios pelos sujeitos dos cursos diurnos e das escolas classificadas como A pelo MEC. Essa diferença reforça a idéia de que os sujeitos de escolas de primeira linha têm mais facilidade para se posicionar no mercado de trabalho pois as seções de estágios desenvolvem um trabalho de *networking* institucional que vem agregar valor às competências individuais de *know-whom*. Portanto, embora o mercado seja considerado difícil para a maioria dos sujeitos, as diferenças nas percepções indicam variações que podem se mostrar importantes para o desenvolvimento da carreira.

Questões 6, 7, 8 e 9: O aluno e o mercado de trabalho

Questão 6:

Os quadros 4.4.14 e 4.4.15 mostram a tabulação dos dados para a questão 6 :

Quadro 4.4.14 – Qualidades para entrada no mercado de trabalho – C1

| | A (%) | B (%) | A + B (%) | Z |
|---|----------|----------|--------------|---------------|
| a) conhecimentos | | | | |
| atualização | 8,8 | 13,3 | 11,7 | -1,293 |
| bom curriculum | 0,0 | 1,2 | 0,8 | -1,285 |
| boa graduação | 18,4 | 6,0 | 10,4 | 3,7985 |
| capacitação/conhecimento s/área | 28,7 | 38,2 | 34,8 | -1,866 |
| graduação | 4,4 | 21,3 | 15,3 | -4,393 |
| informática | 36,8 | 34,9 | 35,6 | 0,3575 |
| línguas | 54,4 | 63,1 | 60,0 | -1,654 |
| pós-graduação | 0,0 | 2,8 | 1,8 | -1,973 |
| Subtotal | 151,5 | 180,7 | 170,4 | |
| b) atitudes | | | | |
| aparência | 0,7 | 1,2 | 1,0 | -0,434 |
| empreendedorismo/ iniciativa/ motivação própria | 35,3 | 26,5 | 29,6 | 1,8053 |
| esforço, persistência | 5,1 | 4,8 | 4,9 | 0,1419 |
| experiência | 16,2 | 22,5 | 20,3 | -1,473 |
| flexibilidade | 13,2 | 10,8 | 11,7 | 0,6982 |
| responsabilidade | 3,7 | 1,2 | 2,1 | 1,6251 |
| vontade de aprender | 8,8 | 6,8 | 7,5 | 0,7094 |
| Subtotal | 83,1 | 74,3 | 77,4 | 1,9714 |
| c) habilidades | | | | |
| capacidade de trabalhar em grupo/ se relacionar bem com pessoas | 27,9 | 14,9 | 19,5 | 3,0978 |
| comunicação | 22,8 | 11,2 | 15,3 | 3,0069 |
| conhecer o mercado | 0,7 | 3,6 | 2,6 | -1,698 |
| criatividade | 14,7 | 8,0 | 10,4 | 2,0513 |
| liderança | 8,8 | 6,8 | 7,5 | 0,7094 |
| raciocínio lógico-matemático | 10,3 | 2,8 | 5,5 | 3,0903 |
| saber pesquisar, refletir, ter bom desempenho acad. | 0,7 | 1,6 | 1,3 | -0,722 |
| Subtotal | 88,2 | 52,6 | 65,2 | 7,014 |
| d) fatores externos | | | | |
| enquadrar perfil procurado | 5,1 | 2,4 | 3,4 | 1,4213 |
| relacionamento pessoal/indicações | 9,6 | 12,9 | 11,7 | -0,961 |
| sorte | 0,7 | 3,2 | 2,3 | -1,538 |
| não respondeu | | 0,4 | 0,3 | -0,74 |

Quadro 4.4.15 – Qualidades para entrada no mercado de trabalho – C2

| | C (%) | D (%) | C + D (%) | Z |
|---|------------------------|------------------------|----------------------------|---------------|
| a) conhecimentos | | | | |
| atualização | 9,76 | 13,9 | 11,7 | -1,259 |
| bom curriculum | 0 | 1,7 | 0,8 | -1,856 |
| boa graduação | 16,6 | 3,3 | 10,4 | 4,2519 |
| capacitação/conhecimento s/área | 33,7 | 36,1 | 34,8 | -0,504 |
| graduação | 10,7 | 20,6 | 15,3 | -2,67 |
| informática | 34,1 | 37,2 | 35,6 | -0,629 |
| línguas | 61 | 58,9 | 60,0 | 0,417 |
| pós-graduação | 0,49 | 3,3 | 1,8 | -2,085 |
| Subtotal | 153,0 | 177,9 | 170,4 | |
| b) atitudes | | | | |
| aparência | 0,49 | 1,7 | 1,0 | -1,138 |
| empreendedorismo/ iniciativa/ motivação própria | 33,7 | 25,0 | 29,6 | 1,8567 |
| esforço, persistência | 4,39 | 5,6 | 4,9 | -0,527 |
| experiência | 20 | 20,6 | 20,3 | -0,135 |
| flexibilidade | 13,2 | 10,0 | 11,7 | 0,9662 |
| responsabilidade | 1,95 | 2,2 | 2,1 | -0,186 |
| vontade de aprender | 8,78 | 6,1 | 7,5 | 0,9902 |
| Subtotal | 87,3 | 73,0 | 77,4 | 3,0833 |
| c) habilidades | | | | |
| capacidade de trabalhar em grupo/ se relacionar bem com pessoas | 24,9 | 13,3 | 19,5 | 2,8537 |
| comunicação | 20,5 | 9,4 | 15,3 | 3,0013 |
| conhecer o mercado | 2,93 | 2,2 | 2,6 | 0,4337 |
| criatividade | 11,7 | 8,9 | 10,4 | 0,9043 |
| liderança | 8,29 | 6,7 | 7,5 | 0,6032 |
| raciocínio lógico-matemático | 7,8 | 2,8 | 5,5 | 2,1672 |
| saber pesquisar, refletir, ter bom desempenho acad. | 1,95 | 0,6 | 1,3 | 1,2068 |
| Subtotal | 88,1 | 55,1 | 65,2 | 6,282 |
| d) fatores externos | | | | |
| enquadrar perfil procurado | 4,39 | 2,2 | 3,4 | 1,1751 |
| relacionamento pessoal/indicações | 13,7 | 9,4 | 11,7 | 1,2841 |
| sorte | 2,44 | 2,2 | 2,3 | 0,1405 |
| não respondeu | | 0,0 | 0,3 | |

Os dois quadros trazem dados semelhantes, sendo as qualidades mais mencionadas:

- ◆ conhecimento de línguas, especialmente o inglês;
- ◆ conhecimento de informática;
- ◆ conhecimento da área de trabalho;
- ◆ atitude empreendedora, iniciativa;
- ◆ a experiência anterior;

- ♦ as habilidades de se relacionar bem com as pessoas, de trabalhar em equipes, de se comunicar e de ser criativo;

Chama a atenção o fato de não haver diferenças significativas entre os sujeitos dos diversos subgrupos para as qualidades mais indicadas. As principais diferenças entre os subconjuntos A e C, de um lado, e B e D, de outro, concentram-se nas habilidades: os sujeitos dos cursos diurnos e das escolas A atribuem mais importância às habilidades de relacionamento e comunicação com as pessoas, à capacidade de trabalhar em grupos, à capacidade analítica e à criatividade.

As qualidades mais mencionadas coincidem com as recomendações encontradas na literatura para o desempenho dos indivíduos em contextos organizacionais caracterizados pela instabilidade e pela necessidade de flexibilidade (Quinn, 1992; Bartlett e Ghoshal, 1995). Resultados semelhantes também foram encontrados em pesquisas realizadas com dirigentes e administradores de organizações (Coopers & Lybrand, 1997; Andrade, 1999). Essa convergência demonstra uma valorização dos mesmos conceitos pela comunidade dos administradores, empresários e alunos de administração, confirmando a existência de um padrão de desempenho idealizado e procurado. A importância das exigências em relação a conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas traduz, de um lado, a complexificação das tarefas e a fluidez dos contextos e das organizações; por outro lado, pode estar sendo exagerada em favor do crescimento da indústria da educação (Legge, 1995), dos cursos de curta duração e de qualidade duvidosa e dos livros de auto-ajuda. Assim sendo, não é de se estranhar que os itens mais indicados pelos sujeitos – conhecimentos e experiência – correspondam à competência de *know-how* e que esta tenha sido muito mais mencionada que as demais. A atitude empreendedora e a proatividade podem ser pensadas como competências de *know-why*, se desenvolvidas de forma ampla em relação à construção da carreira e não apenas como qualidades necessárias para se obter um emprego. As habilidades de saber trabalhar em equipe, de se relacionar bem com pessoas e de se comunicar remetem à competência de *know-whom*, uma vez que posicionam as pessoas como clientes a serem atendidos possibilitando, dessa forma, não apenas que as tarefas

sejam cumpridas, mas também que dessa interação possam surgir novos projetos e oportunidades.

A referência ao curso de graduação também se revela expressiva: se somadas as indicações de “boa graduação” e “graduação”, obtém-se uma frequência de 25,7% dos sujeitos. A diferença entre as referências dos sujeitos dos subconjuntos A e C, de um lado, e B e D, de outro, à graduação levam a crer que os sujeitos dos cursos diurnos e das escolas classificadas como A se consideram mais aptos a entrar no mercado de trabalho por terem uma boa graduação, observação também constatada por Tonelli (1996). Nesse sentido, cursar uma escola que tenha a imagem de ser de primeira linha é considerado um diferencial pelos sujeitos dessas escolas. Já os sujeitos dos outros subconjuntos, provavelmente sentem que têm boas condições de entrada no mercado por terem uma graduação. Os dois resultados indicam, na verdade, que todos têm expectativas de que o certificado de graduação será um fator facilitador do processo de colocação no mercado de trabalho. A pesquisa realizada por Andrade (1999), no entanto, revela que embora os empregadores e administradores reconheçam a importância da conclusão do curso de graduação, ter “apenas o diploma” não é condição suficiente para um bom desempenho na empresa. Isso quer dizer que os sujeitos talvez tenham expectativas demasiadamente elevadas em relação ao término da graduação e que, quando não atendidas, reforçam a idéia de que o mercado está difícil, exigente e competitivo.

Merece destaque a importância atribuída à atitude empreendedora, à iniciativa e à motivação própria por todos os sujeitos, o reconhecimento da necessidade de atitudes proativas em relação ao trabalho. No entanto, como as referências ao mercado de trabalho foram, predominantemente, em relação a cargos (na questão anterior), a atitude empreendedora pode estar sendo mais associada ao exercício de um trabalho em uma empresa, do que à procura e obtenção do trabalho.

As diferenças significativas em relação às habilidades de trabalhar em equipes, de se relacionar e se comunicar bem com as pessoas, de raciocínio analítico e de criatividade, apontadas muito mais frequentemente pelos sujeitos dos subconjuntos A e C, qualidades

que também são enfatizadas pela literatura e pelos resultados de pesquisas anteriores como competências recomendadas aos executivos e administradores, levantam as questões: por que os sujeitos dos cursos diurnos e das escolas classificadas como A fazem referências mais expressivas a essas habilidades, se são os outros sujeitos que possuem mais experiências de trabalhar empregados e que, supostamente, têm mais contato com o mercado, os clientes e suas exigências? Que papel pode estar desempenhando a escola em relação à conscientização pelos alunos da necessidade do desenvolvimento de tais habilidades?

Por fim, cabe destacar que os sujeitos não indicaram a necessidade de monitoramento do mercado de trabalho, a fim de que oportunidades pudessem ser detectadas, o que reafirma a atitude de espectador em relação ao ambiente e a suposição de que, para os eles, a atitude empreendedora é necessária, mas associada a uma relação de emprego com uma empresa. Da mesma forma, não foi mencionada a necessidade da exploração e do conhecimento dos próprios gostos, interesses e motivações, que correspondem ao *know-why*. Sendo assim, pode-se dizer que os sujeitos reconhecem e valorizam a competência do *know-how*, mas isso ocorre em detrimento das demais áreas de competência definidas por Defillipi e Arthur (1994). Será que essa postura reflete o fato de que os currículos oferecidos pelas escolas de administração são caracterizados, predominantemente, pela ênfase na aquisição de técnicas e pela negligência das habilidades interpessoais e de comunicação (Alvesson e Willmott, 1998)? Ou ainda, conforme coloca Motta (1986, p. 120), que “a maior parte dos professores passa o seu tempo ensinando rotinas”?

Questão 7:

Quanto à questão 7, os quadros 4.4.16 e 4.4.17 mostram os resultados mais significativos:

Quadro 4.5.16 – Qualidades para se manter no mercado de trabalho – C1

| | A (%) | B (%) | A + B (%) | Z |
|---|-----------------|-----------------|---------------------|----------|
| a) conhecimentos | | | | |
| atualização | 52,9 | 67,4 | 62,3 | -2,812 |
| especialização/pós | 0,7 | 1,2 | 1,0 | -0,434 |
| graduação | 0,7 | 2,4 | 1,8 | -1,175 |
| informática | 5,1 | 7,6 | 6,8 | -0,928 |
| línguas | 6,6 | 13,3 | 10,9 | -1,996 |
| Subtotal | 69,1 | 66,7 | 67,6 | 0,,4909 |
| b) atitudes | | | | |
| comprometimento com a empresa | 5,1 | 5,6 | 5,5 | -0,196 |
| dedicação | 11,0 | 12,4 | 11,9 | -0,411 |
| empreendedorismo/motivação própria | 25,7 | 19,7 | 21,8 | 1,3753 |
| flexibilidade | 9,6 | 12,0 | 11,2 | -0,741 |
| liderança | 5,1 | 3,6 | 4,2 | 0,7202 |
| mktg pessoal | 1,5 | 2,4 | 2,1 | -0,617 |
| responsabilidade | 2,2 | 3,2 | 2,9 | -0,567 |
| viajar periodicamente p/ exterior | 0,7 | 1,2 | 1,0 | -0,434 |
| vontade de aprender | 8,1 | 6,4 | 7,0 | 0,6106 |
| Subtotal | 70,6 | 67,9 | 82,9 | 0,5501 |
| c) habilidades | | | | |
| criatividade | 9,6 | 6,4 | 7,5 | 1,1134 |
| mostrar resultados/desempenho/competência | 18,4 | 22,9 | 21,3 | -1,033 |
| raciocínio lógico, espírito crítico | 5,1 | 0,4 | 2,1 | 3,12 |
| relacionar-se bem com os outros | 14,0 | 13,3 | 13,5 | 0,1969 |
| saber interpretar mudanças | 7,4 | 7,6 | 7,5 | -0,099 |
| Subtotal | 54,4 | 50,6 | 51,9 | 0,7151 |
| d) fatores externos | | | | |
| rede de relacionamento/ QI/ política | 11,8 | 10,4 | 10,9 | 0,398 |
| e) outros | | | | |
| todas as possíveis | 0,0 | 0,4 | 0,3 | -0,74 |
| não respondeu | 0,7 | 0,8 | 0,8 | -0,072 |

Quadro 4.5.17 – Qualidades para se manter no mercado de trabalho – C2

| | C (%) | D (%) | C + D (%) | Z |
|---|------------------------|------------------------|----------------------------|----------|
| a) educação, conhecimentos | | | | |
| atualização | 59 | 66,1 | 62,3 | -1,432 |
| especialização/pós | 0,98 | 1,1 | 1,0 | -0,131 |
| graduação | 0 | 3,9 | 1,8 | -2,85 |
| informática | 7,32 | 6,1 | 6,8 | 0,4705 |
| línguas | 12,7 | 8,9 | 10,9 | 1,1914 |
| Subtotal | 80,0 | 86,1 | 82,8 | -1,584 |
| b) atitudes | | | | |
| comprometimento com a empresa | 3,41 | 7,8 | 5,5 | -1,881 |
| dedicação | 15,6 | 7,8 | 11,9 | 2,3639 |
| empreendedorismo/motivação própria | 22,9 | 20,6 | 21,8 | 0,5621 |
| flexibilidade | 9,76 | 12,8 | 11,2 | -0,939 |
| liderança | 4,88 | 3,3 | 4,2 | 0,7577 |
| mktg pessoal | 2,93 | 1,1 | 2,1 | 1,2462 |
| responsabilidade | 3,9 | 1,7 | 2,9 | 1,3138 |
| viajar periodicamente p/ exterior | 0,98 | 1,1 | 1,0 | -0,131 |
| vontade de aprender | 8,29 | 5,6 | 7,0 | 1,0493 |
| Subtotal | 74,6 | 62,2 | 67,6 | 2,6234 |
| c) habilidades | | | | |
| criatividade | 8,78 | 6,1 | 7,5 | 0,9902 |
| mostrar resultados/desempenho/competência | 24,4 | 17,8 | 21,3 | 1,5812 |
| raciocínio lógico, espírito crítico | 2,93 | 1,1 | 2,1 | 1,2462 |
| relacionar-se bem com os outros | 15,6 | 11,1 | 13,5 | 1,2886 |
| saber interpretar mudanças | 8,78 | 6,1 | 7,5 | 0,9902 |
| Subtotal | 60,5 | 42,2 | 51,9 | 3,5791 |
| d) fatores externos | | | | |
| rede de relacionamento/ QI/ política | 17,6 | 3,3 | 10,9 | 4,4679 |
| e) outros | | | | |
| todas as possíveis | 0 | 0,6 | 0,3 | -1,069 |
| não respondeu | 1,46 | 0,0 | 0,8 | 1,6294 |

Os resultados mais expressivos para essa questão foram:

- ♦ atualização, com diferença significativa entre os subconjuntos A e B;
- ♦ empreendedorismo, motivação própria;
- ♦ mostrar resultados, ter competência;
- ♦ dedicação;

À primeira vista, a expressiva indicação da necessidade de “atualização de conhecimentos/aprimoramento contínuo” por todos os sujeitos é o dado que mais chama a atenção nos dois quadros acima. Com frequência de 62,3%, este dado confirma os resultados obtidos na questão anterior quanto à crescente valorização do conhecimento e das habilidades técnicas.

Entretanto, o percentual de indicação dos sujeitos do conjunto B é estatisticamente maior, refletindo os requisitos do mercado de trabalho para quem trabalha empregado e, talvez, a percepção de uma lacuna maior a ser preenchida entre o conhecimento necessário ao desempenho do trabalho e a própria capacitação.

Em seguida, foram apontados “iniciativa/motivação própria/espírito empreendedor” e “mostrar resultados, desempenho, competência”, com frequências de 21,8% e 21,3%, respectivamente, qualidades consistentes com a gestão das organizações sem fronteiras e com o desenvolvimento das carreiras nesses contextos. A “rede de relacionamentos/QI” foi apontada com mais frequência pelos sujeitos do conjunto C, 17,6%, sugerindo um maior reconhecimento da força do *networking* entre esses sujeitos. A “dedicação” também foi mais frequentemente lembrada pelos sujeitos do subconjunto C o que sugere que, se por um lado esses sujeitos têm expectativas mais otimistas do que os demais, por terem cursado escolas de primeira linha, por terem tido mais oportunidades de estagiar e explorar o seu próprio potencial e por terem uma rede de relacionamento tanto pessoal quanto institucional (as seções de estágio), facilitadoras dos processos de seleção, por outro lado, eles sabem que a manutenção na relação de trabalho será função do grau de dedicação e envolvimento demonstrados no desempenho do trabalho. A pesquisa de Tonelli (1996) ilustra as pressões e as exigências que as empresas podem fazer sobre os indivíduos que, muitas vezes, se estendem às decisões sobre a sua vida pessoal.

Concluindo, os resultados obtidos nas questões 6 e 7 permitem dizer que os sujeitos identificam as qualidades que a literatura e o mercado estão sinalizando como necessárias para a obtenção e manutenção de uma relação de emprego ou de trabalho. Para as duas questões, algumas referências podem ser associadas à competência do *know-why* definida por Defillipi e Arthur (1994). São elas: dinamismo/iniciativa própria, esforço/persistência/dedicação, vontade de aprender, marketing pessoal, responsabilidade e gostar do que faz. Quando somadas as frequências assinaladas a cada um desses itens, obtém-se percentuais significativos, 44,1% e 47%, para as questões 6 e 7, respectivamente, mostrando que os sujeitos têm a percepção de que grande parte do seu desempenho no mercado de trabalho depende de uma dimensão interna, que orienta esforços e define

resultados valorizados. No entanto, é significativa a ausência de referências mais expressivas à necessidade de conhecimento e exploração do mercado e à necessidade do auto-conhecimento, o que sugere a não-articulação entre o desenvolvimento das diversas competências dentro de uma perspectiva integrada de projeto de carreira e vida, conforme propõem os autores para a carreira sem fronteiras.

Questão 8:

As respostas a esta questão estão mostradas nos quadros 4.4.18 e 4.4.19, a seguir:

Quadro 4.4.18 – Percepção da auto-confiança para enfrentar o mercado de trabalho – C1

| | A (%) | B (%) | A + B (%) | Z |
|------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|----------|
| muito | 19,9 | 13,3 | 15,6 | 1,706 |
| acima de médio | 45,6 | 34,5 | 38,4 | 2,130 |
| médio | 28,7 | 45,0 | 39,2 | -3,131 |
| pouco | 5,1 | 5,6 | 5,5 | -0,196 |
| muito pouco | 0,7 | 1,6 | 1,3 | -0,721 |

Quadro 4.4.19 – Percepção da auto-confiança para enfrentar o mercado de trabalho – C2

| | C (%) | D (%) | C + D (%) | Z |
|------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|----------|
| muito | 20,0 | 10,6 | 15,6 | 2,549 |
| acima de médio | 44,4 | 31,7 | 38,4 | 2,560 |
| médio | 31,2 | 48,3 | 39,2 | -3,432 |
| pouco | 3,9 | 7,2 | 5,5 | -1,431 |
| muito pouco | 0,49 | 2,2 | 1,3 | -1,499 |

Os quadros mostram resultados semelhantes. Há uma predominância dos sujeitos em torno das classificações “acima de médio” e “médio”, sendo as frequências invertidas para os conjuntos A e C, de um lado, e B e D, de outro. Nos conjuntos A e C, os sujeitos apontam “acima de médio” em primeiro lugar; nos conjuntos B e D, a classificação “médio” obteve maior frequência. Além disso, há uma diferença significativa entre os conjuntos C e D quanto à classificação “muito”, sendo maior para o primeiro conjunto. São baixas as

frequências dos sujeitos que se consideram “pouco” ou “muito pouco” capacitados, 5,5% e 1,3%, respectivamente.

Algumas observações podem ser feitas a respeito destes dados. Em primeiro lugar, se os sujeitos reconhecem que o mercado está extremamente competitivo e exigente, difícil, ruim e com vagas para poucos qualificados, a classificação de “médio” certamente não corresponde à imagem do indivíduo bem sucedido para enfrentar um mercado assim descrito. Em segundo lugar, pode-se pensar que os sujeitos se percebem capacitados para várias posições deste mercado, que aparecem na questão 5, mas que essas não são as posições que eles gostariam de conseguir. Finalmente, essa resposta sintetiza uma somatória de percepções, onde não só a formação acadêmica, perfil pessoal e a experiência contam, mas também fatores como a escola frequentada, a rede de relacionamento ou o QI e sendo assim, é de se esperar que os sujeitos dos conjuntos A e C se sintam melhor preparados para tal, sendo a maior auto-confiança decorrente de fatores como a maior disponibilidade de tempo e recursos para o estudo e o aperfeiçoamento profissional e a procura das empresas por profissionais que tenham cursado boas escolas. A auto-confiança mais elevada desses sujeitos é um elemento facilitador da construção da carreira, na medida em que pode levar a atitudes mais proativas em relação ao ambiente (Bandura, 1989) e, conseqüentemente, à maior exploração do mercado, à aceitação de um nível maior de risco e à adoção de atitudes voltadas à criação de oportunidades para o próprio desenvolvimento.

Questão 9:

As respostas à questão 9 encontram-se nos quadros 4.4.20 e 4.4.21:

Quadro 4.4.20 – Atributos percebidos para maior capacitação para o mercado de trabalho – C1

| | A (%) | B (%) | A + B (%) | Z |
|---|-----------------|-----------------|---------------------|----------|
| a) aprendizado, experiência | | | | |
| aprimoramento contínuo/atualização | 22,1 | 39,8 | 33,5 | -3,517 |
| faculdade de primeira linha | 0,7 | 2,0 | 1,6 | -0,964 |
| fluência no inglês/outras linguas | 25,0 | 35,3 | 31,7 | -2,085 |
| formação acadêmica diferenciada | 2,9 | 0,8 | 1,6 | 1,6188 |
| mais experiência profissional | 30,1 | 16,9 | 21,6 | 3,0286 |
| melhor formação na faculdade | 7,4 | 3,6 | 4,9 | 1,6187 |
| temporada no exterior | 11,8 | 5,2 | 7,5 | 2,3254 |
| ter um MBA/pós | 10,3 | 10,8 | 10,6 | -0,167 |
| b) necessidades psicológicas internas | | | | |
| explorar melhor próprio potencial | 2,2 | 0,4 | 1,0 | 1,6688 |
| gostar de trabalhar/ empenhar-se mais | 4,4 | 2,0 | 2,9 | 1,3532 |
| melhorar próprias habilidades | 5,9 | 3,2 | 4,2 | 1,2545 |
| ser mais comunicativo | 2,9 | 3,2 | 3,1 | -0,147 |
| c) rede | | | | |
| maior rede de relacionamento | 0,7 | 0,4 | 0,5 | 0,4353 |
| participar mais da sociedade | 0,0 | 0,4 | 0,3 | -0,74 |
| d) vínculo emprego | | | | |
| confiança do empregador/ mais oportunidades | 2,9 | 10,4 | 7,8 | -2,624 |
| ser aprovado em processo de seleção p/ trainee | 0,7 | 0,0 | 0,3 | 1,3549 |
| situação macroeconômica mais favorável ao emprego | 0,7 | 0,8 | 0,8 | -0,072 |
| e) planejamento | | | | |
| atentar para carreira | 0,0 | 0,4 | 0,3 | -0,74 |
| maior conhecimento do mercado de trabalho | 4,4 | 6,0 | 5,5 | -0,666 |
| ter mais tempo/dinheiro para o aprendizado | 2,2 | 6,4 | 4,9 | -1,827 |
| f) outros | | | | |
| não respondeu | 0,7 | 0,0 | 0,3 | 1,3549 |

Quadro 4.4.21 – Atributos percebidos para maior capacitação para o mercado de trabalho – C2

| | C (%) | D (%) | C + D (%) | Z |
|---|------------------------|------------------------|----------------------------|----------|
| a) aprendizado, experiência | | | | |
| Aprimoramento contínuo/atualização | 30,7 | 36,7 | 33,5 | -1,231 |
| Faculdade de primeira linha | 0 | 3,3 | 1,6 | -2,635 |
| fluência no inglês/outras linguas | 26,8 | 37,2 | 31,7 | -2,187 |
| formação acadêmica diferenciada | 2,93 | 0,0 | 1,6 | 2,3134 |
| mais experiência profissional | 26,8 | 15,6 | 21,6 | 2,6839 |
| melhor formação na faculdade | 5,85 | 3,9 | 4,9 | 0,8881 |
| temporada no exterior | 11,7 | 2,8 | 7,5 | 3,3124 |
| ter um MBA/pós | 9,27 | 12,2 | 10,6 | -0,938 |
| b) necessidades psicológicas internas | | | | |
| explorar melhor pprio potencial e definir objetivos | 1,46 | 0,6 | 1,0 | 0,8765 |
| gostar de trabalhar/ empenhar-se mais | 3,9 | 1,7 | 2,9 | 1,3138 |
| melhorar próprias habilidades | 6,34 | 1,7 | 4,2 | 2,2932 |
| ser mais comunicativo | 5,37 | 0,6 | 3,1 | 2,71 |
| c) rede | | | | |
| maior rede de relacionamento | 0,98 | 0,0 | 0,5 | 1,3286 |
| participar mais da sociedade | 0 | 0,6 | 0,3 | -1,069 |
| d) vínculo emprego | | | | |
| confiança do empregador/ mais oportunidades | 2,44 | 13,9 | 7,8 | -4,182 |
| ser aprovado em processo de seleção p/ trainee | 0,49 | 0,0 | 0,3 | 0,9383 |
| situação macroecoômica mais favorável ao emprego | | 0,6 | 0,8 | 0,4677 |
| e) planejamento | | | | |
| atentar para carreira | 0 | 0,6 | 0,3 | -1,069 |
| maior conhecimento do mercado de trabalho | 4,39 | 6,7 | 5,5 | -0,981 |
| ter mais tempo/dinheiro para o aprendizado | 3,9 | 6,1 | 4,9 | -0,998 |
| f) outros | | | | |
| não respondeu | | 0,6 | 0,3 | -1,069 |

Para as respostas dadas a essas questões, foram criadas categorias que pudessem sintetizar a natureza dos atributos apontados como promotores de maior capacitação para o mercado de trabalho. A primeira categoria, aprendizado/experiência, a mais citada por todos os conjuntos de sujeitos é uma reafirmação da necessidade da capacitação técnica, a competência do *know-how*. As frequências dos sujeitos que apontaram uma maior qualificação em competências equivalentes ao *know-why*, “explorar melhor o próprio potencial e definir objetivos”, “gostar de trabalhar/empenhar-se mais” e “atentar para a carreira”, são consideravelmente mais baixas.

Observa-se que os principais atributos mencionados são os mesmos para todos os subconjuntos, variando apenas a hierarquização dos mesmos. Para os sujeitos do conjunto

A, “mais experiência prática durante a faculdade” foi o primeiro, seguido de “fluência no inglês/outras línguas” e “aprimoramento contínuo/atualização”. Já os sujeitos do conjunto B mencionaram o “aprimoramento contínuo/atualização” em primeiro lugar, as “línguas” em segundo e “mais experiência” em terceiro. A inversão faz sentido, pois os sujeitos do conjunto A, em geral, fizeram ou fazem estágios que, conforme já mencionado, não traduzem, necessariamente, a complexidade do mercado e da vida no trabalho. Os sujeitos do conjunto B, em sua maioria empregados, assinalaram a necessidade da continuidade do aprimoramento, tanto em função do reconhecimento de uma exigência do mercado, como em função de terem dedicado menos tempo aos estudos durante o curso de graduação.

Duas referências merecem ser comentadas: 5,5% acreditam ser necessário um maior conhecimento do mercado de trabalho e 4,9% gostariam de ter mais tempo ou dinheiro para o aprendizado. Estas duas afirmações, juntamente com a afirmação feita por 0,3% dos sujeitos de que precisam “atentar mais para a carreira”, embora assinaladas com baixas frequências, podem sinalizar um entendimento da complexidade do mercado de trabalho, que precisa ser monitorada.

Concluindo, as respostas às questões que visavam avaliar como o sujeito se percebe frente ao mercado de trabalho mostraram que, embora assinalem as exigências do mercado de forma consistente com os resultados de pesquisas realizadas com empresários e administradores das empresas, os sujeitos deixam de reconhecer a importância do desenvolvimento de atributos que lhes proporcionariam uma percepção de maior poder de determinação frente ao mercado, pois a maestria do contexto requer a exploração e a reflexão sobre as possibilidades que a relação entre indivíduo-contexto pode lhes trazer.

Questão 10: A carreira

Os quadros 4.4.22 e 4.4.23 trazem as respostas dadas à questão 10:

Quadro 4.4.22 – Definição de carreira – C1

| | A (%) | B (%) | A + B (%) | Z |
|---|-----------------|-----------------|---------------------|----------|
| a) dimensão externa | | | | |
| crescimento profissional em uma organização | 15,4 | 24,9 | 21,6 | -2,157 |
| Subtotal | 15,4 | 24,9 | 21,6 | -2,157 |
| b) dimensão interna | | | | |
| algo que se faz mas não se gosta | 0,0 | 0,4 | 0,3 | -0,74 |
| árvore a ser regada/ criar oportunidades | 3,7 | 2,8 | 3,1 | 0,467 |
| desenvolvimento de habilidades | 0,0 | 2,0 | 1,3 | -1,663 |
| escolhas na vida profissional | 0,7 | 1,2 | 1,0 | -0,434 |
| parte importante da vida | 0,0 | 0,8 | 0,5 | -1,048 |
| tudo o que se deseja/fazer o que gosta | 2,9 | 6,8 | 5,5 | -1,605 |
| Subtotal | 7,3 | 14,2 | 11,0 | -2,201 |
| c) conciliação | | | | |
| conciliação de aspectos pessoais e profissionais | 0,0 | 0,8 | 0,5 | -1,048 |
| conciliação do que se quer e retorno financeiro | 2,2 | 1,2 | 1,6 | 0,758 |
| gostar do que faz e se aprimorar | 0,0 | 2,0 | 1,3 | -1,663 |
| possibilidade de crescimento profissional e pessoal | 8,8 | 8,4 | 8,6 | 0,1306 |
| realização pessoal e profissional | 2,2 | 4,4 | 3,6 | -1,108 |
| somatório de experiências e dedicação | 8,1 | 5,2 | 6,2 | 1,1123 |
| Subtotal | 21,3 | 22,1 | 21,8 | -0,174 |
| d) vínculo emprego | | | | |
| crescimento profissional em uma org. | 15,4 | 24,9 | 21,6 | -2,157 |
| inexistente, estagnada | 0,0 | 1,2 | 0,8 | -1,285 |
| pode ser empregado ou autônomo | 0,7 | 0,4 | 0,5 | 0,4353 |
| Subtotal | 16,2 | 26,5 | 22,9 | -2,307 |
| e) outros | | | | |
| caminho profissional | 21,3 | 21,7 | 21,6 | -0,083 |
| caminho profissional, sem controle | 4,4 | 1,2 | 2,3 | 1,990 |
| caminho profissional com controle | 0,0 | 4,0 | 2,6 | -2,368 |
| construída, se há oportunidade | 0,0 | 0,8 | 0,5 | -1,048 |
| meta a atingir | 22,8 | 19,7 | 20,8 | 0,7201 |
| não sei/ não definiu/não respondeu | 6,6 | 6,0 | 6,2 | 0,2302 |
| Subtotal | 55,1 | 53,4 | 54,0 | 0,3262 |

Quadro 4.4.23 – Definição de carreira – C2

| | C (%) | D (%) | C + D (%) | Z |
|---|------------------------|------------------------|----------------------------|----------|
| a) dimensão externa | | | | |
| crescimento profissional em uma organização | 17,6 | 26,1 | 21,6 | -2,035 |
| Subtotal | 17,6 | 26,1 | 21,6 | -2,035 |
| b) dimensão interna | | | | |
| algo que se faz mas não se gosta | 0 | 0,6 | 0,3 | -1,068 |
| árvore a ser regada/ criar oportunidades | 3,4 | 2,8 | 3,1 | 0,358 |
| desenvolvimento de habilidades | 1,0 | 1,7 | 1,3 | -0,597 |
| escolhas na vida profissional | 1,5 | 0,6 | 1,0 | 1,4886 |
| parte importante da vida | 0 | 1,1 | 0,5 | -1,513 |
| tudo o que se deseja/fazer o que gosta | 5,9 | 5,0 | 5,5 | 0,3680 |
| Subtotal | 11,7 | 11,7 | 11,7 | 0,0123 |
| c) conciliação | | | | |
| conciliação de aspectos pessoais e profissionais | 0 | 1,1 | 0,5 | -1,513 |
| conciliação do que se quer e retorno financeiro | 2,4 | 0,6 | 1,6 | 1,4886 |
| gostar do que faz e se aprimorar | 0 | 2,8 | 1,3 | -2,401 |
| possibilidade de crescimento profissional e pessoal | 8,3 | 8,9 | 8,6 | -0,208 |
| realização pessoal e profissional | 4,9 | 2,2 | 3,6 | 1,3889 |
| somatório de experiências e dedicação | 4,9 | 7,8 | 6,2 | -1,1742 |
| Subtotal | 20,5 | 23,3 | 21,8 | -0,6745 |
| d) vínculo emprego | | | | |
| crescimento profissional em uma org. | 17,6 | 26,1 | 21,6 | -2,035 |
| inexistente, estagnada | 0,5 | 1,1 | 0,8 | -0,693 |
| pode ser empregado ou autônomo | 0,5 | 0,6 | 0,5 | -0,092 |
| Subtotal | 18,6 | 27,8 | 22,9 | -2,154 |
| e) outros | | | | |
| caminho profissional | 23,4 | 19,4 | 21,6 | 0,9451 |
| caminho profissional, sem controle | 2,4 | 2,2 | 2,3 | 0,1404 |
| caminho profissional com controle | 1,9 | 3,3 | 2,6 | -0,850 |
| construída, se há oportunidade | 0 | 1,1 | 0,5 | -1,513 |
| meta a atingir | 25,9 | 15,0 | 20,8 | 2,6189 |
| não sei/ não definiu/não respondeu | 5,4 | 7,2 | 6,2 | -0,751 |
| Subtotal | 59,0 | 48,3 | 54,0 | 2,1001 |

Os resultados foram agrupados em categorias que correspondem às características da carreira exploradas nos capítulos anteriores: (a) a dimensão subjetiva; (b) a dimensão objetiva; (c) a conciliação da subjetividade e da objetividade; (d) a referência ao vínculo de emprego e (e) outros, onde foram incluídas as definições amplas e imprecisas. A carreira foi mais frequentemente definida como:

- ◆ crescimento profissional em uma organização;
- ◆ caminho profissional e
- ◆ meta a atingir

Com frequências bem menores aparecem as definições da carreira como:

- ◆ possibilidade de crescimento pessoal e profissional;
- ◆ somatório de experiências e dedicação e
- ◆ tudo o que se deseja, fazer o que gosta

A diferença encontrada entre os subconjuntos A e B foi que os sujeitos dos cursos noturnos fazem mais referências à carreira desenvolvida em uma organização. Quando se aplica o segundo critério de divisão da amostra, as diferenças se concentram em apenas duas definições: os sujeitos das escolas classificadas como A pelo MEC assinalaram mais frequentemente que a carreira é uma meta a ser atingida, enquanto que os sujeitos das demais escolas definem mais a carreira como um caminho profissional em uma organização.

Os resultados mostram que os sujeitos têm dificuldade de definir a carreira. A observação dos subtotais calculados para cada categoria, que somam aproximadamente 100%, permite supor que cada sujeito ofereceu uma definição que correspondia a apenas uma das categorias criadas para a tabulação, ou seja, o sujeito definiu a carreira apenas como “meta a atingir”, sem complementar a definição com outros detalhes. É expressiva a frequência das definições muito amplas, como “caminho profissional” e “meta a atingir”. Essas definições dão a idéia de movimento, contida na definição de Hughes (1957) e de Defillipi e Arthur (1994) para a carreira sem fronteiras, mas não fornecem mais esclarecimentos.

A carreira foi definida por alguns sujeitos a partir de aspectos da dimensão interna como “escolhas na vida profissional”, “árvore a ser regada, a criação de oportunidades”, “desenvolvimento de habilidades” e “tudo o que se deseja, fazer o que se gosta”. Pode-se observar que, embora contenham elementos importantes da carreira, essas definições deixam de esclarecer como as escolhas são feitas, por exemplo; ou o que precisa ser feito para a criação de oportunidades; ou como o desenvolvimento de habilidades impacta o desenvolvimento da carreira; ou, ainda, será que a carreira é apenas fazer o que se gosta?

Foi expressiva a menção da carreira em relação ao vínculo com a organização. Embora nem sempre a palavra “emprego” tenha sido mencionada, a referência ao crescimento em uma organização pressupõe uma relação de longo prazo, de acordo com o modelo tradicional de carreira, mais utilizado pelas empresas até a década de 80, descrito por Chanlat (1995) e explorado no capítulo dois. Vale ressaltar que essa indicação foi mais expressiva entre os sujeitos dos subconjuntos B e D, o que leva a algumas suposições:

- ♦ é possível que os sujeitos dos cursos diurnos que, em geral, são estagiários, não estivessem ainda preocupados com o desenvolvimento da carreira em um lugar específico, uma vez que estão aprendendo a trabalhar e, provavelmente, conhecendo as diversas áreas da empresa. Além disso, é possível que o contato com a empresa como estagiário não lhes dê acesso a muitas das normas e expectativas, implícitas ou explícitas, em relação ao desenvolvimento das carreiras;
- ♦ os sujeitos das escolas classificadas como A pelo MEC estão tendo mais informações sobre o desenvolvimento da carreira no contexto do paradigma flexível reduzindo, dessa forma, a associação da carreira com o vínculo de emprego e de longa duração;
- ♦ os sujeitos dos conjuntos B e D, que trabalham empregados, estão recebendo mensagens ambíguas das empresas: por um lado, afirmam que as promoções serão escassas e sem linearidade e por outro, acenam com a possibilidade de “fazer carreira” na empresa, caso a pessoa seja suficientemente comprometida, qualificada, inovadora, e assim por diante. Outra possibilidade é que o discurso em relação à carreira não esteja sendo acompanhado pela prática, ou seja, embora as empresas digam que não há promoções sistemáticas, alguns privilégios estejam sendo aplicados a apenas algumas pessoas, o que eleva as expectativas de todos para também consegui-los.

As definições que correspondem a uma combinação de diversos aspectos como “conciliação de aspectos pessoais e profissionais”, “conciliação do que se quer e retorno financeiro”, “gostar do que faz e se aprimorar”, “possibilidade de crescimento profissional e pessoal” e “realização pessoal e profissional”, apontadas por 21,8% dos sujeitos, são as mais elaboradas e associam a dimensão subjetiva à objetiva, relacionam desejo e finalidade, integrando a carreira às demais esferas da vida da pessoa. A definição como “possibilidade de crescimento profissional e pessoal” tem um índice ligeiramente mais alto entre todos os

conjuntos de sujeitos, mas não é detalhada, merecendo um comentário. Não fica claro se esse crescimento se refere (a) à necessidade de vencer, comportamento valorizado na cultura norte-americana (Legge, 1995) e “importado” através da literatura, da gestão das empresas multinacionais e das próprias escolas de administração (Caldas, 1997), ou se (b) é a expressão do reconhecimento da necessidade de desenvolvimento das próprias habilidades a fim de, conforme coloca Ciampa (1998) agir com finalidade e ser-para-si, de poder realizar e repor a sua indeterminância, ou se (c) é a somatória dos dois aspectos.

Concluindo, pode-se dizer que as respostas dadas pelos sujeitos, embora tragam uma riqueza e uma diversidade de opiniões que levam à reflexão sobre a evolução e o estudo da carreira, são parciais e imprecisas, sugerindo pequena elaboração ou exploração sistemática sobre o tema. Chamam a atenção as pequenas referências explícitas da carreira em relação (a) ao desenvolvimento das habilidades apontadas nas questões 6 e 7 do questionário como necessárias para a entrada e manutenção no mercado de trabalho e, principalmente, ao auto-desenvolvimento e (b) ao exercício do controle sobre a própria carreira, aspectos essenciais para o desenvolvimento da carreira sem fronteiras e para a relação indivíduo-organização no contexto do paradigma flexível de gestão. A falta de clareza na definição da carreira sugere, igualmente, um entendimento inadequado das relações que o indivíduo vai estabelecer com o próprio trabalho e com a organização. No caso dos administradores, o quadro se agrava pois, conforme analisado, ele é responsável não apenas pelo próprio desempenho e pelo gerenciamento de sua carreira, mas também participa ativamente do planejamento e da execução das atividades e da carreira de seus colaboradores.

Questões 11 e 12: O aluno e a carreira

As respostas à questão 11 são apresentadas nos quadros 4.4.24 e 4.4.25, a seguir:

Quadro 4.4.24 – Auto-confiança em relação ao desenvolvimento da carreira – C1

| | A (%) | B (%) | A + B (%) | Z |
|---------------|----------|----------|--------------|--------|
| Sim | 69,1 | 59,4 | 62,9 | 1,8789 |
| não | 19,1 | 29,7 | 26,0 | -2,267 |
| Talvez | 11,0 | 6,8 | 8,3 | 1,4276 |
| não sei | 3,7 | 3,2 | 3,4 | 0,2407 |
| não respondeu | 2,2 | 1,2 | 1,6 | 0,758 |

Quadro 4.4.25 – Auto-confiança em relação ao desenvolvimento da carreira – C2

| | C (%) | D (%) | C + D (%) | Z |
|---------------|----------|----------|--------------|--------|
| Sim | 66,3 | 58,9 | 62,9 | 1,51 |
| não | 22,4 | 30,0 | 26,0 | -1,688 |
| talvez | 8,78 | 7,8 | 8,3 | 0,3556 |
| não sei | 3,41 | 3,3 | 3,4 | 0,0441 |
| não respondeu | 1,95 | 1,1 | 1,6 | 0,664 |

Os dados mostram que a maioria dos sujeitos sente que tem condições de fazer o realmente quer em relação à carreira; entretanto, 26% dos sujeitos declararam que não sentem que conseguirão realizar seus desejos em relação à carreira e mais 11% não sabem ao certo. Uma diferença estatisticamente significativa entre os conjuntos A e B é mostrada no quadro 4.4.24 para a resposta negativa, ou seja, mais sujeitos do conjunto B assinalaram que não sentem que têm condições de fazer o que querem em relação às suas carreiras, resultado interessante, uma vez que esses são os sujeitos que trabalham, em geral, como empregados. Essa observação sugere, em primeiro lugar, que mais sujeitos dos cursos noturnos sentem que estão em desvantagem em relação aos outros colegas, o que é também mencionado em questões anteriores (há oportunidades para os alunos de algumas escolas, menor auto-confiança em relação à própria capacitação, e assim por diante); em segundo lugar, esse dado pode revelar que a vivência da relação indivíduo-organização como trabalhador empregado os torna mais desiludidos ou mais realistas do que os demais sujeitos. Esse segundo ponto faz sentido especialmente no caso das empresas brasileiras que, conforme visto anteriormente, não têm priorizado o desenvolvimento das pessoas e não vinculam recompensas a procedimentos sistematizados e ao mérito ou ao desempenho, gerando atitudes de passividade e falta de responsabilidade pelo próprio futuro. A resposta “talvez”

inclui respostas como “não agora, talvez mais tarde” ou “depende de outras circunstâncias”, que não foram detalhadas.

Cabe ressaltar que, embora a maior parte dos sujeitos tenha assinalado que sente que vai conseguir o que deseja, revelando uma postura otimista em relação ao futuro e elevado grau de auto-confiança, o baixo grau de reflexão sobre a carreira inferido na questão anterior sugere que o otimismo pode ser apenas a expressão da ausência de uma auto-avaliação mais detalhada. Bandura (1989) considera que auto-avaliações não exageradamente otimistas podem encorajar a ação, na medida em que predispõem o indivíduo a tomar decisões mais ousadas e a ser mais perseverante; no entanto, as decisões sobre a carreira envolvem, conforme propõe o modelo de Lent et. alli. (1994), a reflexão sobre gostos, interesses, necessidades e talentos e, se apoiadas apenas em otimismo e não acompanhadas de planejamento e sistematização, poderão levar ao insucesso das ações tomadas e ao não atingimento dos objetivos desejados.

Questão 12:

Os dados compilados são apresentados nos quadros 4.4.26 e 4.4.27, a seguir:

Quadro 4.4.26 – Obstáculos para conseguir o que deseja da carreira – C1

| | A (%) | B (%) | A + B (%) | Z |
|---|-----------------|-----------------|---------------------|----------|
| a) controle interno | | | | |
| aquisição de experiência | 5,1 | 2,8 | 3,6 | 1,1703 |
| dedicação, esforço e disciplina | 0,7 | 2,8 | 2,1 | -1,365 |
| línguas/ especializações | 2,2 | 4,8 | 3,9 | -1,267 |
| próprios atributos, medos | 5,1 | 4,8 | 4,9 | 0,1419 |
| Subtotal | 13,2 | 16,5 | 15,3 | -0,841 |
| b) controle externo | | | | |
| aspectos políticos | 14,0 | 20,5 | 18,2 | -1,583 |
| conciliar trabalho e vida pessoal | 4,4 | 0,4 | 1,8 | 2,8149 |
| discriminação por ser mulher | 3,7 | 1,2 | 2,1 | 1,6251 |
| entrar na empresa/ poucas vagas | 18,4 | 12,0 | 14,3 | 1,6977 |
| extrema competitividade profissional | 38,2 | 25,7 | 30,1 | 2,5617 |
| falta de gestão profissional/ falta de justiça nas promoções/falta de investimento no funcionário | 3,7 | 6,4 | 5,5 | -1,135 |
| falta de indicação/ QI | 0,7 | 4,4 | 3,1 | -1,987 |
| idade (muita ou pouca) | 2,9 | 3,2 | 3,1 | -0,147 |
| instabilidade econômica e política do país | 7,4 | 6,4 | 6,8 | 0,3465 |
| o macro e o micro ambiente | 1,5 | 4,8 | 3,6 | -1,678 |
| oportunidades mais desafiadoras | 2,9 | 4,4 | 3,9 | -0,716 |
| sorte | 0,7 | 0,0 | 0,3 | 1,3549 |
| tempo e dinheiro p/ atualização | 12,5 | 16,5 | 15,1 | -1,04 |
| velocidade das transformações | 0,7 | 2,4 | 1,8 | -1,175 |
| verba p/ reformular/montar negócio próprio | 3,7 | 1,2 | 2,1 | 1,6251 |
| Subtotal | 115 | 110 | 112,2 | |
| c) outros | | | | |
| não respondeu | 5,1 | 1,2 | 2,6 | 2,3245 |

Quadro 4.4.27 – Obstáculos para conseguir o que deseja da carreira – C2

| | C (%) | D (%) | C + D (%) | Z |
|---|-----------------|-----------------|---------------------|----------|
| a) controle interno | | | | |
| aquisição de experiência | 3,9 | 3,3 | 3,6 | 0,2976 |
| dedicação, esforço e disciplina | 2,44 | 1,7 | 2,1 | 0,5301 |
| línguas/ especializações | 1,95 | 6,1 | 3,9 | -2,105 |
| próprios atributos, medos | 7,32 | 2,2 | 4,9 | 2,3028 |
| Subtotal | 17,1 | 13,3 | 15,3 | 1,0164 |
| b) controle externo | | | | |
| aspectos políticos | 20,5 | 15,6 | 18,2 | 1,2519 |
| conciliar trabalho e vida pessoal | 3,41 | 0,0 | 1,8 | 2,502 |
| discriminação por ser mulher | 2,93 | 1,1 | 2,1 | 1,2462 |
| entrar na empresa/ poucas vagas | 12,2 | 16,7 | 14,3 | -1,251 |
| extrema competitividade profissional | 25,9 | 35,0 | 30,1 | -1,952 |
| falta de gestão profissional/ falta de justiça nas promoções/ falta de investimento func. | 4,88 | 6,1 | 5,5 | -0,532 |
| falta de indicação/ QI | 2,93 | 3,3 | 3,1 | -0,229 |
| idade (muita ou pouca) | 1,95 | 4,4 | 3,1 | -1,405 |
| instabilidade econômica e política do país | 6,34 | 7,2 | 6,8 | -0,344 |
| o macro e o micro ambiente | 4,88 | 2,2 | 3,6 | 1,389 |
| oportunidades mais desafiadoras | 7,32 | 0,0 | 3,9 | 3,702 |
| Sorte | 0,49 | 0,0 | 0,3 | 0,9383 |
| tempo e dinheiro p/ atualização | 12,2 | 18,3 | 15,1 | -1,68 |
| velocidade das transformações | 1,95 | 1,7 | 1,8 | 0,2085 |
| verba p/ reformular/montar negócio pprio | 2,93 | 1,1 | 2,1 | 1,2462 |
| Subtotal | 111 | 113,9 | 112,2 | |
| c) outros | | | | |
| Não respondeu | 2,93 | 1,7 | 2,6 | 0,8165 |

Os resultados mais assinalados em resposta a essa questão foram:

- ◆ extrema competitividade profissional, com diferença significativa entre os subconjuntos A e B;
- ◆ aspectos políticos;
- ◆ tempo e dinheiro para a atualização e
- ◆ entrar na empresa

Conforme pode ser observado dos dois quadros, a referência a obstáculos externos é muito mais assinalada. Confirmando o cenário descrito na questão 2, a “concorrência ou competitividade” (palavra muito mais utilizada) profissional aparece como o maior obstáculo percebido. O item “entrar na empresa, poucas vagas”, também bastante lembrado, é um complemento, reforçando a maior dificuldade por eles encontrada no

mercado de trabalho. O fato de ser mais citado pelos sujeitos do conjunto A reflete o processo mais intenso de procura por trabalho desses sujeitos, uma vez que são, na maioria, estagiários. Uma análise mais cuidadosa dos dados obtidos nesses dois itens dessa questão e dos resultados obtidos na questão 2 levantam alguns pontos que merecem ser destacados: (1) na questão 2, os sujeitos do subconjunto D assinalaram com maior frequência a extrema competitividade do mercado de trabalho; (2) nessa questão, os sujeitos dos subconjuntos A e D mencionaram a competitividade como um obstáculo a ser enfrentado para o desenvolvimento da carreira e (3) a dificuldade de entrar na empresa, de conseguir um trabalho, também foi mais mencionada pelos sujeitos dos subconjuntos A e D. Sendo assim, embora as diferenças entre os subconjuntos não sejam todas estatisticamente significativas e, portanto, os dados não confirmam uma tendência, há indicações de que os sujeitos que relataram percepção de mais dificuldade em relação ao mercado são aqueles da intersecção dos subconjuntos A e D, ou seja, os sujeitos que estudam nos cursos diurnos e que não estudam em escolas com classificação A pelo MEC.

Os “aspectos políticos”, que agrupam frases como “falta de acesso aos responsáveis”, “conflitos dentro da empresa”, “políticas da empresa” e “pessoas não confiáveis na empresa”, entre outras, vêm em seguida, e podem ser a manifestação das dificuldades encontradas no processo de socialização na empresa, quando descobrem os papéis que lhes são atribuídos e os acordos que terão que ser negociados. Fournier (1997), em pesquisa longitudinal realizada com sujeitos recém-graduados e quatro anos após, mostra a evolução da importância percebida dos aspectos políticos e pessoais, confirmando uma mudança significativa de postura dos sujeitos. Segundo a autora, a importância relativa dos aspectos políticos aumenta com o tempo, em decorrência do ambiente, percebido como hostil e competitivo. Quanto aos aspectos pessoais, ao adotar uma perspectiva mais política, os indivíduos declararam ter se tornado mais realistas e cínicos. A autora acrescenta, entretanto, que a socialização na organização é mais um processo de reinterpretação das normas organizacionais, do que apenas a internalização das mesmas, o que abre espaço para a construção da identidade e para a mudança. Schein (1993) também aponta as dificuldades encontradas nesse período e observa que “o processo educacional raramente

prepara as pessoas para o aparentemente irracional lado político da organização” (Schein, 1993, p. 14).

Portanto, a referência expressiva aos aspectos políticos nas respostas dadas a essa questão, tanto por sujeitos que trabalham como pelos estagiários, parece indicar uma saliência destes aspectos nas organizações brasileiras. Ademais, se as referências à “falta de indicação/QI” e “falta de gestão profissional/falta de justiça nas promoções”, forem consideradas como fatores políticos, essa dimensão ganha ainda maior relevância. Essa percepção dos sujeitos, mesmo entre aqueles que têm pouca experiência profissional, confirma o personalismo de que se reveste a gestão de pessoas nas empresas brasileiras, encontrado nos estudos sobre a cultura organizacional citados anteriormente e reforça a importância do desenvolvimento da competência de relacionamento para a carreira.

Cabe ressaltar a referência à “falta de dinheiro/tempo para atualização”, mencionada por 15,1% dos sujeitos, sem diferenças significativas entre os conjuntos. Esta afirmação reconhece um dilema: de um lado, há a necessidade de atualização contínua para se manter no mercado de trabalho, apontada também em questões anteriores, e de outro, a percepção da falta de condições para o atendimento da necessidade. O reconhecimento desse dilema pode trazer consequências negativas para o desenvolvimento da carreira dos sujeitos, se afetar de maneira negativa a auto-eficácia e a auto-determinação percebidas. A afirmação também traz à tona o problema do tempo. Estes sujeitos já perceberam o quanto o tempo é escasso em relação às demandas lhes são impostas e que o atendimento dessas exigências vai representar uma sobrecarga de trabalho ou estudo, em detrimento da vida familiar ou social.

Os obstáculos que podem ser atribuídos à própria pessoa, de controle interno, merecem ser comentados. Esses obstáculos, de natureza variada, sem predominância de nenhum, compreendem afirmações como “melhorar os próprios atributos”, como a capacidade de comunicação, livrar-se de “medos pessoais”, arriscando-se mais, “esforçar-se mais”, “adquirir mais experiência” ou “aprender mais línguas”, quando somados, têm uma expressão significativa. Mas, se comparados aos obstáculos cujo controle é externo, são

bem menos citados. Cabe lembrar que, quanto mais o ambiente é percebido como muito hostil ou insensível aos esforços feitos para se conseguir resultados desejados, mais aumenta a sua respectiva força de determinação, fazendo surgir comportamentos de desânimo e a sensação de inutilidade nos indivíduos (Bandura, 1982). A “falta de oportunidades mais desafiadoras”, mencionada mais significativamente pelos sujeitos do conjunto C, vem confirmar a percepção de que esses sujeitos se sentem capazes e têm vontade de realizar coisas novas e diferentes, mas que o ambiente não corresponde às suas expectativas, é indiferente, e que isto será um problema para as suas carreiras.

Concluindo, os resultados das questões 11 e 12, que visavam avaliar a percepção do sujeito em relação ao seu poder de determinação sobre a própria carreira, mostram que, de um lado, a maioria diz acreditar que irá conseguir realizar o que deseja; por outro lado, os principais obstáculos ao desenvolvimento da carreira apontados são atribuídos ao ambiente. Essa aparente contradição reafirma o baixo grau de reflexão sobre os conceitos relacionados ao desenvolvimento da carreira, que se reflete nas definições de carreira oferecidas.

Questões 13, 14: Resultados esperados

Os resultados da tabulação da questão 13 são apresentados nos quadros 4.4.28 e 4.4.29, a seguir:

Quadro 4.4.28 – Resultados esperados do trabalho – C1

| | A (%) | B (%) | A + B (%) | Z |
|--|------------------------|------------------------|----------------------------|----------|
| a) resultados físicos | | | | |
| bom salário | 11,0 | 6,4 | 8,1 | 1,5868 |
| estabilidade financeira | 8,1 | 6,4 | 7,0 | 0,6106 |
| financiamento de estudo | 0,7 | 0,0 | 0,3 | 1,3549 |
| garantia de sustento | 4,4 | 3,2 | 3,6 | 0,6007 |
| manter ou melhorar padrão de vida | 0,0 | 2,8 | 1,8 | -1,973 |
| possibilidade de ascensão, carreira | 7,4 | 6,8 | 7,0 | 0,193 |
| remuneração alta | 2,2 | 2,0 | 2,1 | 0,1301 |
| remuneração adequada ao desempenho | 17,6 | 11,6 | 13,8 | 1,6333 |
| retorno financeiro | 22,8 | 18,1 | 19,7 | 1,1126 |
| Subtotal | 74,0 | 57,4 | 63,4 | 3,2772 |
| b) resultados sociais | | | | |
| ambiente agradável, bom, trabalho em equipes | 16,9 | 14,5 | 15,3 | 0,6389 |
| ambiente inovador e criativo | 5,1 | 0,8 | 2,3 | 2,6962 |
| ética | 1,5 | 4,0 | 3,1 | -1,374 |
| realização social | 2,9 | 2,4 | 2,6 | 0,3134 |
| reconhecimento | 11,8 | 21,3 | 17,9 | -2,328 |
| responsabilidade | 1,5 | 1,6 | 1,6 | -0,103 |
| sucesso | 4,4 | 1,2 | 2,3 | 1,9906 |
| trabalho útil, importante | 9,6 | 10,0 | 9,9 | -0,151 |
| Subtotal | 53,7 | 55,8 | 55,1 | -1,700 |
| c) resultados pessoais | | | | |
| aprendizado | 11,8 | 16,5 | 14,8 | -1,241 |
| autonomia | 3,7 | 4,8 | 4,4 | -0,522 |
| desafios | 24,3 | 15,3 | 18,4 | 2,1773 |
| experiência | 3,7 | 3,6 | 3,6 | 0,0311 |
| motivação | 6,6 | 5,2 | 5,7 | 0,5644 |
| prazer | 8,8 | 17,3 | 14,3 | -2,264 |
| qualidade de vida | 11,8 | 4,4 | 7,0 | 2,6983 |
| realização | 26,5 | 18,5 | 21,3 | 1,8318 |
| satisfação pessoal | 20,6 | 23,3 | 22,3 | -0,609 |
| Subtotal | 118 | 109 | 111,9 | |
| d) outros | | | | |
| crescimento profissional | 7,4 | 8,4 | 8,1 | -0,373 |
| desenvolvimento profissional | 9,6 | 7,2 | 8,1 | 0,8031 |
| não respondeu | 0,7 | 1,2 | 1,0 | -0,434 |

Quadro 4.4.29 – Resultados esperados do trabalho – C2

| | C (%) | D (%) | C + D (%) | Z |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|----------|
| a) resultados físicos | | | | |
| bom salário | 8,29 | 7,8 | 8,1 | 0,1853 |
| estabilidade financeira | 7,8 | 6,1 | 7,0 | 0,6493 |
| financiamento de estudo | 0,49 | 0,0 | 0,3 | 0,9383 |
| garantia de sustento | 3,41 | 3,9 | 3,6 | -0,248 |
| manter ou melhorar padrão de vida | 0,49 | 3,3 | 1,8 | -2,085 |
| possibilidade de ascensão carreira | 6,83 | 7,2 | 7,0 | -0,151 |
| remuneração alta | 1,95 | 2,2 | 2,1 | -0,186 |
| remuneração adequada ao desempenho | 20 | 6,7 | 13,8 | 3,7886 |
| retorno financeiro | 21,5 | 17,8 | 19,7 | 0,9065 |
| Subtotal | 70,2 | 55,0 | 63,4 | 3,1968 |
| b) resultados sociais | | | | |
| ambiente agradável | 14,6 | 16,1 | 15,3 | -0,401 |
| ambiente inovador e criativo | 3,4 | 1,1 | 2,3 | 1,4925 |
| ética | 1,4 | 5,0 | 3,1 | -1,992 |
| realização social/relacionamentos | 2,9 | 2,2 | 2,6 | 0,4337 |
| reconhecimento | 17,6 | 18,3 | 17,9 | -0,197 |
| responsabilidade | 1,0 | 2,2 | 1,6 | -0,985 |
| sucesso | 1,0 | 3,9 | 2,3 | -1,888 |
| trabalho útil, importante | 8,3 | 11,7 | 9,9 | -1,107 |
| Subtotal | 50,2 | 60,5 | 55,1 | -2,027 |
| c) resultados pessoais | | | | |
| aprendizado | 15,6 | 13,9 | 14,8 | 0,4744 |
| autonomia | 3,9 | 5,0 | 4,4 | -0,523 |
| desafios | 23,4 | 12,8 | 18,4 | 2,6851 |
| experiência | 3,41 | 3,9 | 3,6 | -0,248 |
| motivação | 6,34 | 5,0 | 5,7 | 0,5658 |
| prazer | 14,1 | 14,4 | 14,3 | -0,083 |
| qualidade de vida | 11,7 | 1,7 | 7,0 | 3,8493 |
| realização | 26,3 | 15,6 | 21,3 | 2,5791 |
| satisfação pessoal | 23,4 | 21,1 | 22,3 | 0,5414 |
| Subtotal | 128,3 | 93,3 | 111,9 | |
| d) outros | | | | |
| crescimento profissional | 6,34 | 10,0 | 8,1 | -1,316 |
| desenvolvimento profissional | 12,2 | 3,9 | 8,3 | 2,9457 |
| não respondeu | 0,98 | 1,1 | 1,0 | -0,131 |

Os dados indicam que, embora haja diferenças nas expectativas entre os subconjuntos, de maneira geral pode-se dizer que os sujeitos esperam:

- ◆ realização;
- ◆ satisfação pessoal;
- ◆ desafios;
- ◆ retorno financeiro adequado;

- ◆ reconhecimento;
- ◆ um ambiente bom de trabalho;
- ◆ aprendizado e
- ◆ prazer no trabalho

As diferenças encontradas entre as percepções dos sujeitos os subconjuntos A e B foram:

- ◆ os sujeitos dos cursos diurnos assinalaram mais expressivamente esperar “desafios” no trabalho ;
- ◆ os sujeitos dos cursos noturnos fizeram referências mais significativas à expectativa de obter “reconhecimento” do trabalho.

As diferenças estatisticamente significativas obtidas da comparação entre os dados fornecidos pelos sujeitos dos subconjuntos C e D foram:

- ◆ os sujeitos das escolas A disseram esperar “remuneração adequada ao desempenho”, e “desafios”, com maior frequência que os demais sujeitos;

A maior parte das respostas dadas consistia de palavras apenas, sem a definição do que o sujeito entendia por “realização”, por exemplo, ou “satisfação pessoal”, resultados mais apontados por todos os subconjuntos. Algumas definições oferecidas permitem associar a realização ao desenvolvimento das próprias potencialidades e à satisfação decorrente da execução bem sucedida de tarefas. A satisfação pessoal parece ser um conceito mais amplo, que compreende não somente o trabalho, mas outras coisas que ele pode trazer. Sendo assim, ainda que os sujeitos não tenham explicitado mais detalhadamente os termos utilizados, é possível supor que esses resultados estejam associados à sensação de se sentir bem em relação ao trabalho exercido: de que as próprias potencialidades estão sendo aproveitadas e desenvolvidas e de que o posicionamento no grupo social conseguido pelo trabalho seja condizente com as expectativas.

A necessidade de ter um “retorno financeiro” bom é reconhecida, mas alguns acrescentam que ele deve ser adequado ao nível de desempenho. Os sujeitos das escolas A foram os que mais associaram remuneração ao desempenho, indicando que esperam ser reconhecidos

pelo sua (provável) competência. O “ambiente agradável” inclui menções de possibilidade de se trabalhar em equipes, clima de trabalho bom, bom convívio com os colegas, e assim por diante, e confirma a importância de um bom ambiente de trabalho. O “aprendizado” também foi bastante mencionado e está relacionado ao desenvolvimento de habilidades, à variedade das tarefas e à idéia de mobilidade.

As diferenças, entretanto, revelam pontos interessantes: os sujeitos dos conjuntos A e C apontam os “desafios no trabalho” como o segundo resultado mais esperado, o que não aparece de maneira tão significativa para os outros subconjuntos, e pode estar mostrando que os sujeitos dos cursos diurnos e das escolas A se sentem habilitados a enfrentar esses desafios e que a sua ausência poderá levar a atitudes de descontentamento. Já os sujeitos dos subconjuntos B, C e D indicaram de maneira significativa o “reconhecimento por parte da organização, dos chefes e colegas” como um elemento importante e que esperam encontrar no trabalho. Essa indicação, dada por sujeitos que trabalham empregados e não tão importante para os sujeitos estagiários, podem sinalizar que (a) o reconhecimento pelo desempenho não se restringe, necessariamente, a aumento de salário e (b) como são empregados, se sentem mais comprometidos e esperam um retorno por esse envolvimento não apenas em termos de salário e benefícios, mas também em termos qualitativos, como aumento de responsabilidade, promoções e respeito.

Outro ponto a ser ressaltado é que os dados revelam que os resultados de ordem pessoal, em seu conjunto, foram os mais assinalados. Os resultados pessoais indicados, aprendizado, autonomia, desafios, experiência, motivação, prazer, qualidade de vida, realização e satisfação pessoal, são reconhecidos como benefícios que o trabalho pode trazer, têm como referência a própria pessoa e seus critérios de avaliação, e são utilizados para a auto-avaliação e a formação do auto-conceito e da identidade profissional. Esse dado é consistente com a colocação de Herzberg (1997), de que a satisfação no trabalho é decorrente das recompensas intrínsecas (as extrínsecas apenas evitam a insatisfação) e com os resultados encontrados pela pesquisa do MOW (1987), anteriormente citada, de que as pessoas esperam mais do trabalho que a simples remuneração financeira. Além disso, confirma a natureza única da relação de cada indivíduo com o seu trabalho. Em segundo

lugar, foram apontados os resultados de ordem física, como remuneração, garantia de sustento, manutenção do padrão de vida, entre outros, que são as recompensas extrínsecas que o trabalho pode trazer. Os resultados de ordem social dizem respeito ao posicionamento do indivíduo em seu grupo social e podem ser fonte de recompensas intrínsecas – o reconhecimento do trabalho bem feito pode trazer sensações de bem-estar – e de recompensas extrínsecas, como o reconhecimento manifestado por promoções ou aumentos salariais. Dessa maneira, pode-se dizer que, embora não reconheçam explicitamente que o trabalho contribui para a formação de sua identidade, os sujeitos conseguem identificar resultados e benefícios que vão muito além das recompensas financeiras.

No entanto, é preciso registrar que a ausência de definições precisas da parte dos sujeitos não permitiu a classificação de dois itens em termos de resultados: “crescimento profissional” e “desenvolvimento profissional”. Não ficou claro se algum desses resultados esperados se referiam ao crescimento dentro de uma empresa, em relação à hierarquia ou se tinham como referência a própria pessoa, o crescimento e o desenvolvimento das próprias potencialidades.

Questão 14:

As respostas dadas à questão 14 encontram-se nos quadros 4.4.30 e 4.4.31:

Quadro 4.4.30 – Definição de sucesso profissional – C1

| | A (%) | B (%) | A + B (%) | Z |
|---|----------|----------|--------------|--------|
| a) associado ao crescimento na organização | | | | |
| ascensão escala hierárquica | 8,1 | 9,6 | 9,1 | -0,506 |
| atingir topo/ pico máximo na organização | 0,0 | 2,4 | 1,6 | -1,825 |
| mais responsabilidades na empresa | 0,7 | 0,4 | 0,5 | 0,4353 |
| poder | 0,0 | 0,4 | 0,3 | -0,74 |
| poder participar nas decisões da organização | 0,7 | 1,2 | 1,0 | -0,434 |
| reconhecimento externo (chefe, colegas) | 24,3 | 19,3 | 21,0 | 1,1477 |
| remuneração compatível | 23,5 | 10,4 | 15,1 | 3,4314 |
| Subtotal | 57,3 | 43,7 | 48,6 | 1,9584 |
| b) associado a resultados pessoais | | | | |
| bem estar | 3,7 | 2,4 | 2,9 | 0,7132 |
| padrão de vida desejado | 2,9 | 4,4 | 3,9 | -0,716 |
| poder crescer | 1,5 | 1,2 | 1,3 | 0,2202 |
| realização | 11,0 | 6,8 | 8,3 | 1,4276 |
| reconhecimento interno | 5,1 | 7,6 | 6,8 | -0,928 |
| satisfação | 5,1 | 7,6 | 6,8 | -0,928 |
| ser bom no que faz | 8,8 | 12,0 | 10,9 | -0,97 |
| se sentir motivado, renovação contínua | 0,7 | 6,0 | 4,2 | -2,485 |
| ser feliz | 0,7 | 2,4 | 1,8 | -1,175 |
| Subtotal | 39,7 | 50,6 | 46,8 | -2,048 |
| c) combinação de resultados | | | | |
| conciliar o que gosta com o que faz | 21,3 | 15,3 | 17,4 | 1,4997 |
| conciliar o que gosta e bom salário | 8,1 | 5,6 | 6,5 | 0,9385 |
| conciliar objetivos pessoais e da empresa | 4,4 | 3,2 | 3,6 | 0,6007 |
| Subtotal | 33,8 | 24,1 | 27,5 | 2,0423 |
| d) indefinido | | | | |
| atingir objetivo pessoal | 6,6 | 3,6 | 4,7 | 1,3342 |
| atingir objetivo profissional | 22,1 | 26,1 | 24,7 | -0,88 |
| Subtotal | 28,7 | 29,7 | 29,4 | -0,215 |
| e) outros | | | | |
| não respondeu | 3,7 | 2,0 | 2,6 | 0,9838 |

Quadro 4.4.31 – Definição de sucesso profissional – C2

| | C (%) | D (%) | C + D (%) | Z |
|---|------------------------|------------------------|----------------------------|----------|
| a) associado ao crescimento na organização | | | | |
| ascensão escala hierárquica | 11,2 | 6,7 | 9,1 | 1,550 |
| atingir topo/ pico máximo | 0,49 | 2,8 | 1,6 | -1,81 |
| mais responsabilidades na empresa | 0,49 | 0,6 | 0,5 | -0,092 |
| poder na organização | 0,49 | 0,0 | 0,3 | 0,938 |
| poder participar nas decisões na organização | 0,98 | 1,1 | 1,0 | -0,131 |
| reconhecimento externo (chefes, colegas) | 24,4 | 17,2 | 21,0 | 1,721 |
| remuneração compatível | 18 | 11,7 | 15,1 | 1,746 |
| Subtotal | 56,1 | 40,0 | 48,6 | 3,1532 |
| b) associado a resultados pessoais | | | | |
| bem estar | 1,95 | 3,9 | 2,9 | -1,139 |
| padrão de vida desejado | 6,83 | 0,6 | 3,9 | 3,174 |
| poder crescer | 0,49 | 2,2 | 1,3 | -1,5 |
| realização | 10,2 | 6,1 | 8,3 | 1,465 |
| reconhecimento interno | 7,8 | 5,6 | 6,8 | 0,877 |
| satisfação | 2,93 | 11,1 | 6,8 | -3,193 |
| ser bom no que faz | 12,7 | 8,9 | 10,9 | 1,191 |
| se sentir motivado, renovação contínua | 3,9 | 4,4 | 4,2 | -0,266 |
| ser feliz | 1,95 | 1,7 | 1,8 | 0,208 |
| Subtotal | 48,8 | 44,4 | 46,8 | 0,8508 |
| c) combinação de resultados | | | | |
| conciliar o que gosta com o que faz | 21 | 13,3 | 17,4 | 1,973 |
| conciliar o que gosta e bom salário | 6,34 | 6,7 | 6,5 | -0,129 |
| conciliar objetivos pessoais e da empresa | 4,39 | 2,8 | 3,6 | 0,843 |
| Subtotal | 31,7 | 22,8 | 27,5 | 1,9505b |
| d) indefinido | | | | |
| atingir objetivo pessoal | 6,83 | 2,2 | 4,7 | 2,136 |
| atingir objetivo profissional | 27,3 | 21,7 | 24,7 | 1,283 |
| Subtotal | 34,1 | 23,9 | 29,4 | 2,205 |
| e) outros | | | | |
| não respondeu | 2,44 | 2,8 | 2,6 | -0,209 |

As definições mais assinaladas pelos sujeitos para sucesso profissional foram:

- ♦ atingir objetivo profissional;
- ♦ obter reconhecimento externo;
- ♦ conciliar o que gosta com o que faz e
- ♦ obter remuneração compatível com o desempenho;

A diferença estatística significativa encontrada entre os subconjuntos A e B concentrou-se em um item dentre as alternativas mais assinaladas:

- ♦ os sujeitos dos cursos diurnos associam sucesso mais frequentemente à “remuneração compatível com o desempenho”;

Quando se utiliza o critério 2 de divisão da amostra, a comparação entre os subconjuntos fornece o seguinte resultado:

- ♦ os sujeitos do subconjunto C assinalaram mais frequentemente que o sucesso é “conciliar o que gosta com o que faz”;

Pode-se observar que as definições de sucesso profissional mais apontadas pelos sujeitos de todos os subconjuntos são as mesmas, variando apenas, a frequência relativa mencionada. As opiniões dos sujeitos do subconjunto A se concentram, predominantemente, em: “reconhecimento externo” (mencionado como reconhecimento dos colegas, do chefe, da empresa, e assim por diante), “remuneração compatível”, “atingir objetivos profissional” e “conciliar o que gosta com o que faz”. Os sujeitos do subconjunto B indicaram as mesmas definições, porém com variações maiores para as frequências. A menção mais frequente da obtenção de “remuneração compatível com o desempenho” pelos sujeitos dos cursos diurnos reflete a expectativa de indivíduos que, em grande parte, ainda estão procurando um trabalho efetivo, de encontrar uma remuneração adequada ao seu desempenho, reforçando a importância da percepção de equidade no que diz respeito ao sistema de compensação como um todo (salário, benefícios, promoções, entre outros), conforme ressalta Tolovi (1998). O fato de não ter sido mencionada mais expressivamente pelos sujeitos que trabalham empregados sugere a percepção de que, na prática, os critérios que definem a remuneração nem sempre são atrelados a desempenho e, portanto, não constituem bons indicadores para o sucesso.

É interessante observar, entretanto, que a definição mais mencionada de sucesso como “atingimento de objetivo profissional” é ampla, não está relacionada a um evento específico e sugere movimento, ou seja, de que o sucesso pode variar de acordo com o objetivo a que o indivíduo se propõe. As definições como “remuneração compatível” e “reconhecimento externo” pressupõem critérios de avaliação externos à pessoa e “conciliar o que gosta com o que faz” ressalta o aspecto da conciliação, de que o sucesso é função de critérios internos,

mas que é balizado por critérios externos. Dessa maneira, as definições mais utilizadas permitem supor que o sucesso profissional, como a definição da carreira, é avaliado em função de, pelo menos, dois aspectos: o primeiro diz respeito à própria pessoa, aos objetivos que pretende atingir e à sua percepção do grau de desenvolvimento de suas potencialidades e do atendimento de suas necessidades e desejos alcançados; e o segundo, refere-se ao seu posicionamento no seu grupo social, onde o objetivo e as recompensas alcançados são relativizados. Nesse sentido, é possível imaginar uma situação em que o objetivo é alcançado, mas onde a comparação com parâmetros externos produz a sensação de insucesso profissional.

É expressiva a referência à categoria que compreende as referências ao crescimento dentro da organização para todos os sujeitos, mas principalmente para os sujeitos dos subconjuntos A e C, o que pode ser interpretado como o reconhecimento da importância do mundo organizacional para esses sujeitos, o contexto em que gostariam de atuar e ter sucesso. Na pesquisa de Tonelli (1996), os sujeitos descrevem a pressão exercida por pais, professores e colegas para que consigam uma efetivação em uma empresa de renome, o que reforça a proposição de Gottfredson (1985) de que as expectativas e o próprio auto-conceito são formados também a partir dos parâmetros fornecidos pelo ambiente sócio-econômico vivenciado. As referências à ascensão na escala hierárquica, no entanto, evidenciam expectativas (possivelmente originadas dos processos de seleção dos sujeitos, quando as empresas prometem inúmeras vantagens aos candidatos) que, provavelmente, não têm grandes chances de serem realizadas.

Os sujeitos do subconjunto B, por sua vez, forneceram significativamente mais definições que podem ser associadas a resultados pessoais, como “realização”, “satisfação”, “ser bom no que faz”, “reconhecimento interno”, “se sentir motivado”, e assim por diante, sugerindo a maior importância da dimensão subjetiva para a definição do sucesso profissional. Sendo assim, pode-se dizer que, embora os sujeitos que trabalham empregados associem a carreira ao vínculo com a organização com maior frequência, conforme visto nas respostas à questão 10, isso não se reflete nas definições atribuídas ao sucesso profissional.

Os sujeitos dos subconjuntos A e C se referiram mais expressivamente ao sucesso profissional como uma combinação de resultados, onde aparecem os resultados de ordem profissional e os de ordem pessoal, demonstrando que vários aspectos concorrem para a formação do conceito. Essa categoria compreende definições de sucesso que podem se restringir à pessoa apenas, como nas afirmações de que é “conciliar o que gosta com o que faz” e “conciliar o que gosta e bom salário”, como também aquelas que fazem referência à empresa como “conciliar objetivos pessoais e da empresa”, ressaltando a importância do prazer no trabalho, da forma de compensação e da relação recíproca com o lugar de trabalho.

Concluindo, as questões 13 e 14 indicam que os sujeitos esperam que o trabalho lhes traga, em primeiro lugar, resultados de ordem pessoal, que contribuem para o desenvolvimento de suas potencialidades ou que lhes proporcionam prazer, satisfação e que promovem maior qualidade de vida; em segundo lugar, reconhecem ser importante uma remuneração adequada ao desempenho, além de outros resultados de ordem física; os resultados de ordem social também foram lembrados, o que confirma as diferentes funções e significados que o trabalho pode assumir para as pessoas, conforme apontam Malvezzi (1988) e Lent et. alli. (1994). As definições dadas para o sucesso profissional confirmam essas observações, na medida em que combinam tanto os critérios pessoais como os critérios de referência do grupo. Vale ressaltar, entretanto, que os sujeitos dos subconjuntos A e C apontaram com frequências significativamente maiores os resultados físicos do trabalho e a definição do sucesso associada ao vínculo com a organização, sinalizando que têm expectativas elevadas em relação ao seu desempenho no trabalho e que este será, preferencialmente, desenvolvido em uma empresa.

Questões 15 e 16: o planejamento da carreira – objetivos e planos de ação

Os dados obtidos para a questão 15 encontram-se nos quadros 4.4.32 e 4.4.33, a seguir:

Quadro 4.4.32 – Objetivos para anos seguintes – C1

| | A (%) | B (%) | A + B (%) | Z |
|---|----------|----------|--------------|--------|
| a) melhorar habilidades/competências | | | | |
| aperfeiçoamento profissional | 19,9 | 38,6 | 31,9 | -3,762 |
| atuar área de interesse/ adquirir experiência | 15,4 | 6,4 | 9,6 | 2,8688 |
| fazer pós | 17,6 | 30,1 | 25,7 | -2,677 |
| Subtotal | 52,9 | 75,1 | 67,3 | -4,429 |
| b) referência ao vínculo emprego | | | | |
| cargo de gerência | 7,4 | 8,0 | 7,8 | -0,238 |
| conseguir um bom emprego | 11,8 | 12,4 | 12,2 | -0,196 |
| entrar num programa de trainee | 5,1 | 1,6 | 2,9 | 1,9932 |
| galgar novos degraus na carreira/promoções | 5,9 | 7,2 | 6,8 | -0,503 |
| ser efetivado | 3,7 | 3,6 | 3,6 | 0,0311 |
| fazer bom na trabalho na empresa | 6,6 | 4,4 | 5,2 | 0,9297 |
| trabalhar em empresa c/ oportunidade p/ crescer | 6,6 | 4,8 | 5,5 | 0,7427 |
| Subtotal | 47,1 | 46,6 | 46,8 | 0,0888 |
| c) outros | | | | |
| constituir família | 3,7 | 4,0 | 3,9 | -0,165 |
| entrar no mercado de trabalho | 3,7 | 1,4 | 2,9 | 0,7132 |
| ter negócio próprio | 10,3 | 8,4 | 9,1 | 0,6069 |
| trabalhar/ viver no exterior | 9,6 | 10,4 | 10,1 | -0,274 |
| crescimento profissional | 2,9 | 2,4 | 2,6 | 2,8281 |
| descobrir o que realmente gosta/ trabalhar no que gosta | 2,9 | 2,0 | 2,3 | 0,5792 |
| estabilidade econômico-financeira | 3,7 | 2,0 | 2,6 | 0,9838 |
| estabilidade profissional | 2,9 | 2,0 | 2,3 | 0,5792 |
| ganhar dinheiro | 8,1 | 3,6 | 5,2 | 1,8907 |
| trabalhar muito | 3,2 | 1,5 | 2,1 | 1,0863 |
| não respondeu | 5,1 | 2,8 | 3,6 | 1,1703 |
| Subtotal | 50,7 | 52,9 | 45,5 | 1,0603 |

Quadro 4.4.33 – Objetivos para anos seguintes – C2

| | C (%) | D (%) | C + D (%) | Z |
|---|------------------------|------------------------|----------------------------|----------|
| a) melhorar habilidades/competências | | | | |
| aperfeiçoamento profissional | 24,9 | 40,0 | 31,9 | -3,175 |
| atuar área de interesse/ adquirir experiência | 8,78 | 10,6 | 9,6 | -0,59 |
| fazer pós | 24,9 | 26,7 | 25,7 | -0,401 |
| Subtotal | 58,5 | 77,2 | 67,3 | -3,899 |
| d) referência ao vínculo emprego | | | | |
| cargo de gerência | 10,7 | 4,4 | 7,8 | 2,2963 |
| conseguir um bom emprego | 9,76 | 15,0 | 12,2 | -1,568 |
| entrar num programa de trainee | 3,41 | 2,2 | 2,9 | 0,7007 |
| galgar novos degraus na carreira/promoções | 6,83 | 6,7 | 6,8 | 0,0634 |
| ser efetivado | 3,41 | 3,9 | 3,6 | -0,248 |
| fazer bom na trabalho na empresa | 3,9 | 6,7 | 5,2 | -1,219 |
| trabalhar em empresa c/ oportunidade p/ crescer | 6,83 | 3,9 | 5,5 | 1,2676 |
| Subtotal | 46,3 | 43,9 | 45,2 | 0,3867 |
| e) outros | | | | |
| constituir família | 1,95 | 6,1 | 3,9 | -2,105 |
| entrar no mercado de trabalho | 4,88 | 0,6 | 2,9 | 2,5401 |
| ter negócio próprio | 8,3 | 10,0 | 9,1 | -0,581 |
| trabalhar/ viver no exterior | 11,7 | 8,3 | 10,1 | 1,0948 |
| crescimento profissional | 3,9 | 1,1 | 2,6 | 1,7181 |
| descobrir o que realmente gosta/ trabalhar no que gosta | 2,93 | 1,7 | 2,3 | 0,3789 |
| estabilidade economico-financeira | 2,44 | 2,8 | 2,6 | -0,209 |
| estabilidade profissional | 2,44 | 2,2 | 2,3 | 0,1405 |
| ficar rico/ ganhar dinheiro | 5,85 | 4,4 | 5,2 | 0,6217 |
| trabalhar muito | 2,94 | 0,6 | 2,1 | 1,9622 |
| não respondeu | 3,41 | 3,9 | 3,6 | -0,248 |
| Subtotal | 49,8 | 41,7 | 46,0 | 1,5891 |

Os objetivos mais indicados pelos sujeitos foram:

- ♦ o aperfeiçoamento profissional, quer em cursos de especialização de curta duração, cursos de línguas ou de pós-graduação;
- ♦ conseguir um bom emprego;

As diferenças significativas entre os subconjuntos A e B foram:

- ♦ mais sujeitos dos cursos noturnos relataram ter como objetivo o “aperfeiçoamento profissional” por meio de cursos ou pós-graduação;

Quanto às diferenças entre os subconjuntos C e D, destacam-se:

- ♦ os sujeitos das demais escolas fizeram referências mais expressivas ao “aperfeiçoamento profissional”.

Os resultados mostram, de um lado, uma ampla gama de objetivos, diversidade que reflete as características, os desejos e necessidades de cada indivíduo; por outro lado, entretanto, pode-se notar uma concentração de objetivos em torno de alguns temas como (1) o desenvolvimento de habilidades e competências por meio da “aquisição de mais experiência e conhecimentos específicos” em relação à área de atuação e (2) a referência ao tipo de trabalho que pretendem exercer, predominantemente, uma relação com um “vínculo de emprego”. A indicação da intenção de aprimorar os conhecimentos sugere várias interpretações: em primeiro lugar, nota-se uma diferença significativa entre os subconjuntos para esse item, que foi muito mais indicado pelos sujeitos dos subconjuntos B e D, o que pode estar refletindo que (a) os sujeitos percebem na vivência da condição de trabalhadores que essa necessidade é real, que ainda há uma lacuna entre teoria e prática que precisa ser preenchida; (b) o mercado de trabalho está cada vez mais exigente, conforme mencionado na questão 2; e (c) que os sujeitos percebem que a sua formação e mobilidade profissional está relacionada à sua qualificação e, portanto, a constante atualização é considerada como uma necessidade pessoal (ao invés de apenas um requisito do mercado). Qualquer que seja o motivo, entretanto, a manifestação da vontade de aprimoramento profissional através de mais cursos e da aquisição de experiência revela que os sujeitos já perceberam que a sua identidade profissional está ligada ao desenvolvimento do *know-how*. A referência ao vínculo empregatício se revela em diversas frases: “conseguir um cargo de gerência, obter um bom emprego, ser efetivado, fazer um bom trabalho na empresa, conseguir promoções e ingressar em um programa de trainees” são exemplos de uma referência explícita ao desejo de trabalhar em uma organização, com um vínculo de emprego e com possibilidades de mobilidade na escala hierárquica. Mais sujeitos dos cursos diurnos manifestaram o objetivo de ingressar em um programa de *trainees* e mais sujeitos das escolas A se referiram a cargos de gerência, sugerindo expectativas mais específicas e ambiciosas desses sujeitos que, em respostas a questões anteriores, já se mostraram mais auto-confiantes.

Cabe comentar dois outros objetivos mencionados: “ter um negócio próprio”, no presente ou mais tarde, após a aquisição de alguma experiência no mercado, apontado por aproximadamente 9% dos sujeitos e a “vontade de estudar ou viver no exterior”, também indicada por aproximadamente 10% dos sujeitos, sendo as frequências semelhantes para todos os subconjuntos. Embora as frequências assinaladas para essas duas afirmações não sejam muito elevadas, elas sinalizam que esses sujeitos já perceberam a necessidade de diversificar a abordagem do mercado de trabalho, que não pode mais se restringir ao ciclo de graduação e emprego e que as diferentes experiências são um acréscimo ao seu desenvolvimento profissional, conforme apontam Defillipi e Arthur (1994).

Inúmeros outros objetivos foram mencionados, com frequências menores: constituir família, mais lembrado pelos sujeitos do subconjunto D, entrar no mercado de trabalho, mencionado principalmente pelos sujeitos do subconjunto C, trabalhar no que gosta, crescer profissionalmente, conseguir estabilidade econômica e profissional, ganhar dinheiro e trabalhar muito. Desses, os objetivos que se referem explicitamente às recompensas financeiras somam 7,8%, não havendo diferenças significativas entre os subconjuntos. Esse dado reforça os resultados obtidos em questões anteriores que mostram que, embora a remuneração não seja o resultado principal esperado do trabalho, a adequação da remuneração, ou seja, a ligação entre remuneração e desempenho é um elemento relevante. Vale ressaltar que os sujeitos, em geral, não explicitaram os objetivos mencionados, que ficavam restritos a algumas palavras ou frases, como é o caso de “entrar no mercado de trabalho, conseguir um bom emprego, fazer bom trabalho na empresa, trabalhar muito, descobrir o que gosta de trabalhar e crescer profissionalmente”. Essas referências parecem ser mais à expressão de uma vontade do que objetivos estudados e definidos e podem ser indicativas de falta de reflexão e elaboração sobre a construção da carreira.

Questão 16:

Os dados obtidos para a questão 16 são apresentados nos quadros 4.4.34 e 4.4.35, a seguir:

Quadro 4.4.34 – Planos para atingir objetivos – C1

| | A (%) | B (%) | A + B (%) | Z |
|--|-----------------|-----------------|---------------------|----------|
| a) planos específicos | | | | |
| fazer cursos idiomas, especializações | 31,6 | 33,3 | 32,7 | -0,343 |
| fazer pós | 4,89 | 3,6 | 3,9 | 0,3864 |
| continuar no emprego que está | 1,5 | 5,2 | 3,9 | -1,818 |
| desenvolver negócio próprio | 2,2 | 5,2 | 4,2 | -1,417 |
| entrar em empresa | 11,0 | 5,6 | 7,5 | 1,9214 |
| ganhar/guardar dinheiro | 2,9 | 8,4 | 6,5 | -2,091 |
| mandar CV/ procurar nas empresas de interesse | 3,7 | 4,8 | 4,4 | -0,522 |
| Subtotal | 57,4 | 66,7 | 63,4 | -1,813 |
| b) planos genéricos | | | | |
| buscar e procurar constantemente/ dedicação | 33,1 | 38,2 | 36,4 | -0,987 |
| conseguir trabalhar em um lugar que complete | 2,2 | 2,4 | 2,3 | -0,126 |
| dar continuidade ao plano traçado | 1,5 | 2,8 | 2,3 | -0,832 |
| destacar-se na empresa | 1,5 | 7,2 | 5,2 | -2,434 |
| lazer/qualidade de vida/ trabalhar menos, estudar mais | 2,2 | 2,4 | 2,3 | -0,126 |
| projetar sustento p/ pós | 0,7 | 4,0 | 2,9 | -1,847 |
| viajar p/ exterior | 5,9 | 2,8 | 3,9 | 1,4885 |
| Subtotal | 49,3 | 62,7 | 57,9 | -2,543 |
| c) outros | | | | |
| não respondeu | 14,7 | 8,8 | 10,9 | 1,7661 |

Quadro 4.4.35 – Planos para atingir objetivos – C2

| | C (%) | D (%) | C + D (%) | Z |
|--|-----------------|-----------------|---------------------|----------|
| a) planos específicos | | | | |
| fazer cursos idiomas, especializações | 38,0 | 26,7 | 32,7 | 2,3748 |
| fazer pós | 4,88 | 2,8 | 3,9 | 1,0626 |
| continuar no emprego que está | 4,39 | 3,3 | 3,9 | 0,5347 |
| desenvolver negócio próprio | 3,9 | 4,4 | 4,2 | -0,266 |
| entrar em empresa | 9,76 | 5,0 | 7,5 | 1,7643 |
| ganhar/guardar dinheiro | 3,9 | 9,4 | 6,5 | -2,202 |
| mandar CV/ procurar nas empresas de interesse | 4,89 | 3,9 | 4,4 | 0,4714 |
| Subtotal | 69,8 | 55,6 | 63,1 | 2,8814 |
| b) planos genéricos | | | | |
| buscar e procurar constantemente/ dedicação | 33,2 | 40,0 | 36,4 | -1,39 |
| conseguir trabalhar em um lugar que complete | 4,39 | 0,0 | 2,3 | 2,8446 |
| dar continuidade ao plano traçado | 2,44 | 2,2 | 2,3 | 0,1405 |
| destacar-se na empresa | 2,93 | 7,8 | 5,2 | -2,14 |
| lazer/qualidade de vida/ trabalhar menos, estudar mais | 3,41 | 1,1 | 2,3 | 1,4925 |
| projetar sustento p/ pós | 2,93 | 2,8 | 2,9 | 0,0876 |
| viajar p/ exterior | 4,39 | 3,3 | 3,9 | 0,5347 |
| Subtotal | 53,7 | 59,4 | 57,7 | -0,702 |
| c) outros | | | | |
| não respondeu | 11,2 | 10,6 | 10,9 | 0,2085 |

Quanto aos planos para o atingimento dos objetivos, os quadros apresentam respostas muito semelhantes às da questão anterior, ou seja, objetivos e planos de ação parecem se confundir. A análise indica que “a busca constante, a dedicação e a determinação” são os fatores que os sujeitos dos subconjuntos A, B e D mais indicaram, sendo o segundo fator mais indicado pelos sujeitos do grupo C. Essa resposta transmite a idéia de proatividade e de responsabilidade pelas ações que levam atingimento de seus objetivos profissionais e à construção da carreira. Em segundo lugar, os sujeitos apontaram planos de fazer cursos de especialização e/ou idiomas, confirmando, como já indicado em questões anteriores, que percebem a necessidade de desenvolver a competência do *know-how*. Como as diferenças não são estatisticamente significativas, pode-se dizer que tanto a qualificação como a atitude de dedicação e persistência são consideradas estratégias de ação para se alcançar os objetivos profissionais, o que concorda com o perfil esperado dos gestores, apontado pela literatura.

Cabe ressaltar que a indicação do desenvolvimento de competências (o aprendizado de línguas, cursos de especialização e de pós-graduação, por exemplo) como objetivo (questão anterior) e plano de ação, leva à questão: os sujeitos vêem o desenvolvimento de habilidades como um meio para atingir outros fins ou como uma finalidade em si mesma? Em outras palavras, será que os sujeitos desejam desenvolver as próprias potencialidades como forma de obter os resultados valorizados, ou será que desenvolvimento de habilidades e competências é o próprio resultado desejado? E os resultados valorizados, se referem mais à obtenção de um emprego e a oportunidade de “fazer carreira” em uma empresa, conforme indicado na questão 15 ou aos resultados de ordem pessoal, conforme mostrado na questão 13?

Um outro dado que merece ser comentado é a proporção de sujeitos, aproximadamente 11%, que não respondeu à questão. Muitos outros responderam “igual à questão anterior”, o que confirma a suposição de que há uma dificuldade de entendimento e de diferenciação entre objetivos e planos para alcançá-los; daí decorre que o planejamento das carreiras, quando existe, pode estar sendo prejudicado. Os planos carecem de especificação, sendo raros os casos que explicitamente citaram, por exemplo: “vou trabalhar dois anos onde

estou, depois pretendo viajar para o exterior e fazer um curso de línguas e quando voltar, fazer uma pós-graduação”. Ademais, os planos e objetivos são misturados e não há referência a um sequenciamento que fosse indicativo de reflexão e planejamento.

Concluindo, as respostas às questões 15 e 16 mostram que os sujeitos citam objetivos e planos de ação que se assemelham, sugerindo que esses conceitos não estão claros para eles. Tal observação parece indicar, por um lado, que os objetivos de carreira são, na verdade, definidos e redefinidos continuamente, conforme revela o modelo de Lent et. al. (1994), configurando o movimento da carreira; por outro lado, a natureza imprecisa dos objetivos e planos reforçam a suposição de que pouca elaboração e sistematização é aplicada no planejamento da carreira profissional pelos sujeitos, que privilegiam muito mais o desenvolvimento das habilidades e conhecimentos técnicos. O próprio planejamento da carreira parece ficar restrito ao desenvolvimento do *know-how* e tem como foco a manutenção de uma relação de trabalho apoiada em um vínculo de emprego.

Questão 17: A escolha do curso

As repostas dadas encontram-se nos quadros 5.4.36 e 5.4.37, a seguir:

Quadro 4.4.36 – Razões para escolher administração – C1

| | A (%) | B (%) | A + B (%) | Z |
|--|------------------------|------------------------|----------------------------|----------|
| a) sentimento | | | | |
| gosto | 14,7 | 16,1 | 15,6 | -0,351 |
| identificação com as atividades inerentes | 8,8 | 13,7 | 11,9 | -1,397 |
| gosta trabalhar c/ gente | 0,7 | 4,0 | 2,9 | -1,847 |
| falta de afinidade c/ outras áreas | 13,2 | 6,0 | 8,6 | 2,4159 |
| Subtotal | 37,5 | 39,8 | 39,0 | -0,434 |
| b) instrumental | | | | |
| complementação de outra graduação | 0,7 | 6,4 | 4,4 | -2,598 |
| conhecer melhor empresa | 1,5 | 1,6 | 1,6 | -0,103 |
| curso c/ visão geral, abrange várias áreas | 40,4 | 34,1 | 36,4 | 1,2292 |
| família tem empresa | 6,6 | 6,0 | 6,2 | 0,2302 |
| há mercado satisfatório | 2,2 | 3,6 | 3,1 | -0,76 |
| há remuneração satisfatória | 21,3 | 11,6 | 15,1 | 2,5372 |
| leque de opções e áreas para se trabalhar | 7,4 | 2,0 | 3,9 | 2,5906 |
| trabalha em administração | 3,7 | 9,6 | 7,5 | -2,119 |
| possibilidade de trabalhar em gdes corporações | 0,7 | 4,8 | 3,4 | -2,121 |
| Subtotal | 84,6 | 79,9 | 81,6 | 1,1219 |
| c) outros | | | | |
| indicação de familiares | 7,4 | 6,0 | 6,5 | 0,5058 |
| por acaso | 0,0 | 1,6 | 1,0 | -1,486 |
| não respondeu | 4,4 | 2,4 | 3,1 | 1,0806 |

Quadro 4.4.37 – Razões para escolher administração – C2

| | C (%) | D (%) | C + D (%) | Z |
|--|------------------------|------------------------|----------------------------|----------|
| a) sentimento | | | | |
| gosto | 15,6 | 15,6 | 15,6 | 0,0146 |
| identificação com as atividades inerentes | 12,2 | 11,7 | 11,9 | 0,1595 |
| gosta trabalhar c/ gente | 0,98 | 5,0 | 2,9 | -2,365 |
| falta de afinidade c/ outras áreas | 12,2 | 4,4 | 8,6 | 2,7105 |
| Subtotal | 41 | 36,7 | 39,0 | 0,865 |
| b) instrumental | | | | |
| complementação de outra graduação | 7,8 | 0,6 | 4,4 | 3,4546 |
| conhecer melhor empresa | 2,44 | 0,6 | 1,6 | 1,4887 |
| curso c/ visão geral, abrange várias áreas | 35,6 | 37,2 | 36,4 | -0,328 |
| família tem empresa | 4,88 | 2,8 | 3,9 | 1,0626 |
| há mercado satisfatório | 6,34 | 6,1 | 6,2 | 0,0933 |
| há remuneração satisfatória | 5,85 | 0,0 | 3,1 | 3,2978 |
| leque de opções e áreas para se trabalhar | 16,6 | 13,3 | 15,1 | 0,89 |
| trabalha em administração | 2,44 | 13,3 | 7,5 | -4,041 |
| possibilidade de trabalhar em gdes corporações | 1,46 | 5,6 | 3,4 | -2,218 |
| Subtotal | 83,4 | 79,4 | 81,6 | 1,0022 |
| c) outros | | | | |
| indicação de familiares | 6,34 | 6,7 | 6,5 | -0,129 |
| por acaso | 0,49 | 1,7 | 1,0 | -1,138 |
| não respondeu | 3,9 | 2,2 | 3,1 | 0,9466 |

Os dados foram classificados conforme a natureza da escolha: se foi feita pelo “gosto ou sentimento de afinidade com a profissão” (ou as atividades que os sujeitos acreditavam ser associadas a ela) ou se a escolha foi feita por “razões externas”, como um bom mercado de trabalho, bons salários, empregos, e assim por diante, uma razão instrumental para a escolha. Conforme se pode depreender dos quadros, os resultados se assemelham para os quatro subconjuntos, sendo as razões de ordem instrumental, as mais apontadas. Dentre elas, a mais mencionada foi o fato do curso dar “uma visão geral e abranger várias áreas de atuação”; dessa forma, o curso abre “um leque de opções para se trabalhar”, tendo “mercado e remuneração satisfatórios”, o que contradiz as colocações das questões 2 e 5 sobre o mercado de trabalho e os trabalhos disponíveis. As razões de ordem substantiva, o “gosto”, “afinidade com as atividades” ou “falta de afinidade com outras áreas” também foram significativamente apontadas por todos os subconjuntos, aproximadamente 40% dos sujeitos. Merece destaque a menção à “indicação de familiares” e o fato da “família possuir uma empresa”, mais frequente entre os sujeitos dos grupos A e C, dados que poderiam ser esperados, dada a situação sócio-econômica desses sujeitos e a razão de “já trabalhar com administração” pelos sujeitos dos grupos B e D, resultados também já esperados, uma vez que a maioria trabalha em empresas, em alguma área que pode ser associada ao curso de administração. Entretanto, chama a atenção o fato de apenas uma resposta ser específica: “gostar de trabalhar com gente”; as demais são respostas amplas, que parecem sugerir que a escolha do curso foi feita apoiada em poucos dados sobre a profissão e com pouca reflexão sobre os mesmos.

Resultados semelhantes foram encontrados por Tonelli (1996), onde (a) os sujeitos disseram ter escolhido a escola que queriam cursar e não uma profissão; (b) foi observado um desconhecimento das atividades que podem ser exercidas pelo administrador; e (c) reconhece-se a indefinição da profissão, uma vez que implica numa polivalência de conhecimentos.

Esses dados sugerem que há uma parcela significativa de sujeitos, especialmente entre os sujeitos dos cursos diurnos, que escolhe a profissão tendo em vista o mercado de trabalho e as possibilidades que este lhes oferece. Esse tipo de relação estabelecida com o trabalho, por não levar em conta os gostos e talentos do indivíduo, deixa de lado os elementos da

relação Homem-Trabalho, que caracterizam o exercício de um trabalho realizador e criador de identidade, influenciando a construção e o desenvolvimento das carreiras. Nessas condições, as carreiras desenvolvidas terão o foco no mercado e na empresa; os resultados esperados também estarão mais associados aos aspectos externos; e o sucesso profissional será definido em função de critérios como a ascensão dentro da empresa e os ganhos salariais.

4.5. Discussão dos resultados

Na pesquisa realizada, as respostas dadas às questões abertas fornecem dados que, embora não permitam conclusões definitivas, mostram uma diversidade de informações que possibilita esboçar um cenário que compreende as principais idéias e tendências contidas nas percepções dos sujeitos sobre o mercado de trabalho e a carreira profissional e que são aqui sumarizadas.

Os resultados da pesquisa mostram que quase a totalidade dos sujeitos já trabalhou, seja na forma de empregado ou estagiário, o que garante um contato prévio com o mercado de trabalho e com as empresas, que vai além do conhecimento adquirido na escola tendo tido, dessa maneira, a oportunidade de conviver com normas escritas ou não sobre a carreira organizacional. Os sujeitos classificaram o mercado como difícil, concorrido e exigente, sendo os trabalhos disponíveis, em sua maioria, descritos como cargos iniciais em diversas áreas, pouco promissores, *trainees*, ou em áreas administrativas de qualquer empresa. Alguns sujeitos, no entanto, afirmaram acreditar que o mercado está favorável e crescendo; essa referência, no entanto, não significa que os sujeitos vêem o mercado como oportunidades a serem exploradas, conforme defendem Defillipi e Arthur (1994), estando mais associada à qualificação da escola frequentada, que os torna alvo das grandes empresas. As referências à empresa e ao vínculo de emprego denotam uma tendência à definição de mercado de trabalho restrita ao contexto organizacional. Essa constatação é confirmada pelas questões referentes às fontes de informação sobre o mercado de trabalho, onde os sujeitos citam, preferencialmente, os jornais e seções de estágios das escolas, que fornecem informações sobre empregos disponíveis, ao invés de oportunidades de trabalho.

Fontes alternativas de informação e busca de trabalho, como o envio de mala direta com o oferecimento de serviços ou o contato com entidades ocupacionais, sugeridos por Defillipi e Arthur (1994) não foram muito relatados; também não foram muito mencionadas as alternativas de se tentar trabalhar por conta própria ou abrir um negócio, o que pode ser decorrência da auto-avaliação de pouca experiência frente ao mercado e da ausência de uma rede de relacionamento que permita a sobrevivência por conta própria; os requisitos do mercado foram pouco mencionados como fonte de informação e são, em geral, associados às exigências exageradas das empresas. Portanto, pode-se dizer que, apesar das diferenças no processo de busca, os sujeitos, preferencialmente, procuram um emprego em uma única organização e para tanto, utilizam-se principalmente dos jornais e revistas “especializadas”, das seções de estágios das escolas, das agências de recolocação profissional, dos amigos e da Internet. Além disso, os sujeitos reconhecem a importância de se desenvolver algumas habilidades para a entrada e manutenção no mercado de trabalho, tais como: (a) em relação à competência de *know-how*, o conhecimento específico da área em que se pretende atuar, de línguas e de informática e a constante atualização desses conhecimentos; habilidades de comunicação, de se relacionar com os outros, de trabalhar em equipes e a criatividade; atitudes de empreendedorismo, entusiasmo, proatividade, responsabilidade e flexibilidade; (b) para o *know-why*, indicaram a auto-motivação e a persistência; (c) e em relação ao *know-whom*, alguns indicaram ser importante a rede de relacionamentos e o QI (quem indica) da pessoa. A maior frequência de referências aos aspectos do *know-how* sugere que os sujeitos, em razão de também trabalharem ou fazerem estágios, reconhecem a existência de uma lacuna entre a teoria aprendida e a prática e que precisam buscar um aprendizado adicional e que, além disso, a velocidade das transformações lhes impõe a atualização constante dos conhecimentos. Entretanto, a maior referência aos aspectos do *know-how* pode estar indicando um comportamento apenas reativo aos requisitos do mercado de trabalho, ao invés da reflexão sobre os cenários e as próprias habilidades e necessidades. Em outras palavras, pode-se dizer que os sujeitos entendem que precisam aumentar e cultivar o seu conhecimento sobre a sua área de atuação em função do mercado de trabalho e não como uma forma de ampliar e criar novas oportunidades e formas de prover a sua subsistência e a sua realização.

Em relação à auto-confiança, a avaliação das próprias habilidades e competências para enfrentar o mercado de trabalho, outra variável do modelo de Lent, Brown e Hackett (1994), os sujeitos se mostraram confiantes na própria capacidade (média ou acima da média) para enfrentar o mercado de trabalho, o que demonstra que percebem poder agir de maneira proativa, ou seja, que a força de determinação dos acontecimentos está em suas mãos. Essa suposição é confirmada pela resposta, dada pela maioria, de que sente que será capaz de realizar o que desejam para suas carreiras. Entretanto, quando perguntados sobre os maiores obstáculos que teriam que enfrentar, as referências mais citadas dizem respeito a fatores do ambiente, como a extrema competitividade entre os profissionais, a falta de oportunidades de emprego, os problemas políticos, de comunicação e de liderança enfrentadas dentro da empresa e a falta de tempo e dinheiro para a atualização necessária a um bom desempenho. Dessa maneira, é possível supor que, embora acreditem possuir o potencial para realizar a trajetória imaginada de carreira, reconhecem a forte influência que os fatores externos, e principalmente a organização, podem exercer.

Os sujeitos definem a carreira, predominantemente, como crescimento e como um caminho. A referência ao crescimento assume duas formas: na primeira, o vínculo com a organização é explicitamente mencionado; na segunda, a referência não deixa claro se o crescimento está associado ao desenvolvimento de potencialidades ou a aumentos em renda, *status* e poder. As definições como caminho profissional ou meta profissional a atingir são imprecisas e não qualificam o caminho ou a meta. Merecem destaque, ainda: (a) o número expressivo de sujeitos que se refere à carreira de maneira ampla, compreendendo outros aspectos da vida como a “somatória de experiências”, como a “conciliação de aspectos pessoais e profissionais”, como uma “parte importante da vida” ou como “tudo aquilo que se gosta”, e que está de acordo com a definição da carreira sem fronteiras proposta por Defillipi e Arthur (1994) e Mirvis e Hall (1994) e (b) a pequena associação da carreira ao desenvolvimento de habilidades. As definições dadas pelos sujeitos levam a crer, portanto, que a carreira profissional e o seu desenvolvimento são manejados de forma mais intuitiva do que estruturada, demonstrando pouca elaboração e reflexão sistematizada sobre o tema.

Os resultados esperados do trabalho mais indicados foram os de natureza pessoal, as recompensas intrínsecas, como a satisfação pessoal e a realização, seguidos dos resultados de ordem física, com maior destaque para a remuneração. Entretanto, os termos “satisfação pessoal”, “realização” e “crescimento/desenvolvimento profissional” não foram explicitados pelos sujeitos, o que não permite inferir conclusões definitivas. Ainda assim, pode-se dizer que os dados obtidos nessa questão confirmam os resultados de pesquisas realizadas sobre o tema, como a do MOW (1987), Herzberg (1997), Bastos (1997) e Leite (1998), de que os resultados intrínsecos são um aspecto fundamental do trabalho para as pessoas, o que remete à natureza dual da relação Homem-Trabalho: o trabalho, atividade exercida para a sobrevivência, é também a singularidade do indivíduo, a maneira como ele escolheu se completar; sendo assim, o trabalho se configura, ao mesmo tempo, como um instrumento e como finalidade em si, a construção da identidade profissional.

As definições dadas ao sucesso profissional indicam que, embora acreditem ser importante conciliar o fazer e o gostar, precisam do reconhecimento externo, tanto em forma de salário como pela avaliação dos outros. Isso vem ilustrar como a construção da carreira se dá por meio do desenvolvimento das duas dimensões, a interna e a externa; que o desenvolvimento das habilidades do indivíduo permite não apenas o seu posicionamento em relação a si próprio, mas também em relação ao seu grupo social. Em razão disso, o sucesso aparece relacionado à organização (ou ao Outro) com muita frequência. Uma outra definição de sucesso muito citada foi o de atingimento de um objetivo profissional, o que transmite a idéia de referência interna e externa ao mesmo tempo, uma vez que o objetivo pode ser a promoção a um cargo de gerência, por exemplo, conforme mencionado na questão seguinte. Dessa maneira, as definições dadas pelos sujeitos para o sucesso profissional parecem reunir as definições de Schein (1983) e de Mirvis e Hall (1994): é visto como uma ocorrência pessoal (parâmetros internos), mas é balizado pelos outros (parâmetros externos).

Quanto aos objetivos declarados, chamam a atenção as referências, em primeiro lugar, à necessidade de melhorar as próprias competências e habilidades, por meio de cursos de especialização, idiomas e pós-graduação e, em segundo lugar, ao vínculo que têm ou

pretendem ter com uma organização. Isso sinaliza que: (a) embora os sujeitos reconheçam a necessidade do desenvolvimento das próprias potencialidades, ela parece estar muito mais associada à obtenção de um emprego e ao progresso dentro da empresa do que ao desenvolvimento da carreira, visto como a construção da própria identidade profissional, conforme mostrado em questão anterior e (b) a referência ao vínculo de emprego por quase a metade dos sujeitos respondentes confirma as suposições feitas a partir dos resultados obtidos nas questões sobre o mercado de trabalho, onde definições mais amplas e a identificação de outras oportunidades (que, de acordo com Defillipi e Arthur (1994), compõem o contexto para o desenvolvimento da carreira sem fronteiras) não aparecem com muita frequência e que a visão predominante que os sujeitos têm do mercado de trabalho diz respeito à empresa e à relação de emprego. Entretanto, tal como no caso do artesão, o aprendizado aparece como meio (planos para atingir objetivos) e como finalidade (objetivos), sugerindo a compreensão, não formulada explicitamente, do movimento contínuo que é a construção da carreira.

Os dados da pesquisa sugerem um entendimento parcial (pelos sujeitos) da relação de reciprocidade que o indivíduo pode estabelecer com o seu meio, uma vez que o mercado de trabalho aparece como algo que está “lá fora”, difícil e exigente, impondo requisitos, muitas vezes, exagerados. Foram poucas as referências à exploração e construção de oportunidades nesse meio, até mesmo quando mencionaram a vontade ou a possibilidade de abrir um negócio próprio. Embora os resultados esperados do trabalho mais mencionados digam respeito à dimensão pessoal (realização, satisfação, bem estar, e assim por diante), os significados atribuídos ao sucesso e à carreira, bem como os objetivos profissionais que remetem ao vínculo com a organização são expressivos (em torno de 50% dos sujeitos em cada questão), revelando a vontade de se submeter a uma condição onde o atingimento dos objetivos do Outro (a organização) é prioritário; objetivos que, de acordo com Baxter (1982, p. 185), são “...arbitrariamente definidos...e que dão à organização um senso de coerência e propósito que ela não tem naturalmente”. Dessa maneira, o ambiente, visto como o mundo organizacional, adquire um elevado poder de determinação sobre o desenvolvimento da carreira: o desenvolvimento de habilidades é direcionado ao atendimento das exigências do mercado; os obstáculos existem no mercado e nas

organizações; e os planos traçados se confundem com os objetivos, sugerindo que a auto-confiança demonstrada se apóia mais na intuição e vontade, do que na reflexão e na avaliação da própria condição. O desenvolvimento de habilidades é muito mencionado pelos sujeitos, o que indica a percepção da necessidade de apropriação do gerenciamento e desenvolvimento dos próprios talentos; entretanto, o baixo grau de sistematização e reflexão demonstrado para as definições da carreira e para os objetivos declarados, sinaliza que o desenvolvimento das habilidades não está sendo planejado de maneira a promover a integração do conhecimento adquirido e, conseqüentemente, não garante a capacitação do indivíduo para o exercício de uma profissão, um ofício. Para a totalidade dos alunos, pode-se dizer que, embora reconheçam alguns aspectos da carreira sem fronteiras, ainda esperam uma relação bastante próxima com a organização.

Quanto às diferenças encontradas entre os subconjuntos, destacam-se:

- ♦ os sujeitos dos cursos diurnos (subconjunto A) relataram mais experiências no trabalho através de estágios; recorrem mais aos colegas de escola e às seções de estágio para obter informações sobre o mercado e trabalho; indicaram mais expressivamente a necessidade de ter habilidades de relacionamento e saber trabalhar em equipe para a entrada no mercado de trabalho; relataram um maior grau de auto-confiança em relação à entrada no mercado de trabalho, indicando que mais experiência prática lhes traria maior capacitação; associam o sucesso mais significativamente à remuneração compatível ao desempenho e assinalaram também mais expressivamente o objetivo de adquirir experiência na área de atuação de interesse.
- ♦ os sujeitos dos cursos noturnos (subconjunto B) trabalham mais como empregados; mencionaram a necessidade de atualização para se sentirem mais capacitados frente ao mercado de trabalho; associam mais significativamente a carreira a uma organização; são menos auto-confiantes em relação às possibilidades de fazer o que desejam na carreira; assinalaram mais frequentemente que esperam ser reconhecimento do trabalho e que têm por objetivo, o aperfeiçoamento profissional.

Esses dados mostram que, se por um lado os alunos dos cursos diurnos fazem referências mais expressivas a alguns dos elementos da carreira sem fronteiras, como a importância das habilidades de *networking*, e tenham se declarado mais confiantes em relação à entrada no mercado de trabalho e à construção da carreira, eles reconhecem a necessidade de aquisição de experiência prática para que possam alcançar seus objetivos; por outro lado, os alunos que têm mais experiência prática, do subconjunto B, se mostram menos auto-confiantes e relatam mais expressivamente a necessidade de se aperfeiçoar por meio de cursos ou especializações. Isso confirma o alto grau de competitividade percebido pelos alunos e a necessidade de constante qualificação, seja por meio do aprendizado formal nas escolas, seja através da prática, da execução do trabalho, características presentes no trabalho e na “carreira” do artesão.

As diferenças entre os subconjuntos C e D concentraram-se em:

- ♦ os alunos do conjunto C têm mais experiências em estágios; são mais otimistas em relação ao mercado de trabalho, indicando que o mercado é amplo e que há oportunidades para trabalhar como *trainees*, por exemplo; recorrem mais às seções de estágios e amigos e colegas para conseguir trabalho; ressaltaram mais expressivamente a necessidade de ter habilidades de comunicação e de relacionamento; são mais auto-confiantes; declararam que se sentiriam mais capacitados se tivessem mais experiência prática durante o curso; esperam ter desafios no trabalho e uma remuneração adequada ao desempenho; associam mais o sucesso ao fazer o que gosta e mencionam mais frequentemente o plano de fazer cursos de aperfeiçoamento;
- ♦ os alunos do subconjunto D trabalham mais frequentemente empregados; se referem mais expressivamente à carreira com um vínculo com uma organização e indicaram mais significativamente o objetivo de aperfeiçoamento profissional.

Os sujeitos das escolas classificadas como A pelo MEC tendem a considerar o mercado de maneira mais favorável e terem mais confiança em si próprios (que se confirma pela expectativa de ter desafios no trabalho). Essa percepção mais positiva pode influenciar no desenvolvimento da carreira, na medida que promove a iniciativa e eleva o nível de risco

aceito, encorajando a ação. Entretanto, se essa percepção se apóia na crença de que levam vantagem por terem cursado uma escola de primeira linha, os alunos podem vir a ter problemas, uma vez que há indicações de algumas pesquisas de que as empresas estão modificando suas práticas de recrutamento e seleção e estão passando a privilegiar mais os atributos pessoais como a iniciativa, a atitude empreendedora, a capacidade de resolver problemas e de se envolver com a atividade desempenhada (Zazula e Hastreiter, 2000; Andrade, 1999). Além disso, a crença de que uma boa escola leva a melhores empresas elevam as pressões que sofrem na escola e na família para encontrar bons empregos (Freitas, 1999) e esses sujeitos podem associar mais expressivamente o sucesso profissional ao trabalho e ao reconhecimento obtido na organização e, em especial, nas grandes organizações.

Concluindo, a comparação dos resultados entre os subconjuntos formados pelos dois critérios de segmentação da amostra revela algumas diferenças de percepção que podem ter impactos significativos no desenvolvimento da carreira desses alunos. As diferenças, em geral, não se concentraram nas opiniões mencionadas com maior frequência, o que permite inferir tendências acentuadas nas percepções, como a competitividade do mercado, a necessidade de qualificação e a associação do trabalho a cargos e às organizações. No entanto, essas diferenças sugerem que posturas e atitudes distintas podem emergir de acordo com o período e a escola frequentados, merecendo ser exploradas com maior profundidade em pesquisas futuras.

4.6. Críticas à pesquisa e sugestões para pesquisas futuras

Conforme mencionado, a opção feita pela adoção de um questionário contendo questões abertas leva a resultados que, se por um lado fornecem dados e idéias de uma riqueza maior (do que seria obtido com questões fechadas, por exemplo), por outro lado, não permitiram que conclusões definitivas sobre os diversos elementos da carreira pudessem ser inferidas. No entanto, o conteúdo das respostas confirma a amplitude e a complexidade do tema, sugerindo novos aspectos da questão que merecem investigação posterior:

- a) as transformações no mundo do trabalho e o impacto que trazem para as teorias sobre o desenvolvimento das carreiras uma vez que, conforme visto na pesquisa, estas precisam levar em conta a sobreposição de papéis desempenhados pelas pessoas, como o de estudante e trabalhador e como isso poderá influenciar na construção das carreiras;
- b) a definição e a prática da gestão das carreiras nas organizações: o papel da gestão de carreiras na gestão das empresas; o grau de integração da gestão de carreiras com as demais áreas da empresa, especialmente, com o recrutamento, seleção, desenvolvimento, remuneração e promoção; extensão de aplicação da gestão de carreiras (se restrito a apenas alguns empregados ou se extensivo a todos);
- c) a percepção dos gestores de empresa em relação à carreira: quais são as expectativas em relação à carreira; o que esperam da empresa; qual o grau de responsabilidade assumido pelo gerenciamento da própria carreira; e qual é o grau de elaboração e planejamento sobre a carreira; como percebem a própria carreira e a dos demais colaboradores;
- d) as formas de procurar trabalho: como as pessoas procuram trabalho, tanto nas formas tradicionais como por meio da Internet; o que a rede pode trazer de novo nessa procura; como as pessoas utilizam as informações obtidas sobre o mercado de trabalho e como utilizam a rede de relacionamentos;
- e) a definição de conceitos relevantes relacionados ao tema da carreira: como são definidos conceitos como crescimento pessoal e profissional, realização e satisfação pessoal, citados na pesquisa com os sujeitos, mas não explicitados, e em que medida são avaliados nas escolhas da vida profissional;
- f) a carreira e a vida pessoal: que relações existem entre o desenvolvimento da carreira e as outras esferas da vida e como vêm sendo gerenciadas pelas pessoas no contexto do capitalismo;
- g) os setores de estágios das escolas: quais as atividades desenvolvidas por esses centros que, em algumas escolas conseguem se transformar em agentes promotores de uma rede de relacionamento institucional que pode beneficiar os alunos dessas escolas.

Essas são apenas alguns dos problemas que merecem ser pesquisados. O tema é amplo e envolve questões complexas como a relação Homem-Trabalho e a relação da pessoa com a

organização em que trabalha. Os benefícios que podem ser auferidos pelo indivíduo e pela empresa, em termos de um maior entendimento e melhoria dessas relações, como resultados dessas pesquisas, constituem a justificativa das mesmas.

Considerações Finais

5. Considerações finais

Este trabalho pretendeu investigar a o desenvolvimento da carreira profissional no contexto organizacional. Para tanto, o primeiro capítulo analisou a relação Homem-Trabalho e como ela se articula na construção da identidade e da carreira profissional. No segundo capítulo, foi feita uma revisão da carreira organizacional, onde se procurou explorar como a organização, através de suas políticas, normas, procedimentos e práticas, molda a construção e o desenvolvimento das carreiras que nela se desenvolvem. No terceiro capítulo, estudou-se a interação entre os dois aspectos investigados nos capítulos anteriores, ou seja, as possibilidades de construção e desenvolvimento da carreira profissional do indivíduo, dadas as condições oferecidas pelo contexto organizacional. No quarto capítulo, a pesquisa empírica realizada sobre a carreira foi relatada e os dados obtidos foram apresentados e analisados. Esse capítulo é uma síntese geral do trabalho, onde se retomam as principais idéias anteriormente apresentadas e que são utilizadas para a análise dos conceitos sobre o mercado de trabalho e a carreira obtidos na pesquisa empírica, com a finalidade de se avaliar as posturas da organização e do indivíduo e como essas posições podem evoluir para o desenvolvimento mútuo.

5.1. A relação Homem-Trabalho e a carreira

Das diversas definições de carreira que se pode encontrar na literatura (Hughes, 1957; London e Stumpf, 1982; Arthur e Rousseau, 1996; Schein, 1993 e Malvezzi, 2000, entre outros), três elementos se destacam, principalmente: o primeiro, é que a carreira compreende uma dimensão externa, caracterizada por posições que o indivíduo ocupa ao longo de sua vida profissional; o segundo, é a dinâmica de movimentação, a forma que a mobilidade assume; e o terceiro, é a dimensão interna, ou seja, como o indivíduo percebe a sua evolução e como toma as decisões referentes à sua trajetória profissional, ou seja, como articula a sua relação com o seu trabalho.

Da definição dada por Braverman (1987) para o trabalho, como a atuação sobre a natureza com a finalidade de sobrevivência, pode-se inferir que todos os homens precisam trabalhar. Até mesmo aquelas pessoas que aparentemente não precisam trabalhar exercem, na verdade, algum tipo de atividade (através do trabalho de outros, da apropriação de bens alheios ou da mendicância, por exemplo), que permita o provimento de suas necessidades básicas, como alimentação, vestuário, moradia, e assim por diante. A atividade a ser desempenhada para a sobrevivência é uma escolha feita pelo Homem, uma vez que, diferentemente dos animais, que fazem um número restrito de operações comandadas pelo seu organismo, ele não é dotado de determinação biológica. A escolha de uma atividade dentre um número infinito de possibilidades disponíveis ao Homem, o singularizam e o definem em relação a si mesmo e aos outros ao seu redor. Dessa forma, a construção da identidade profissional se origina da condição de indeterminância do Homem e é resultado de suas escolhas, que ele faz em função de suas necessidades, desejos e potencialidades, a sua maestria do contexto e dos objetivos e imposições do grupo social em que se insere. As escolhas feitas (a dimensão interna) correspondem a um papel dentro do grupo social, uma posição (a dimensão externa), definindo a sua identidade para si e para o grupo; o desempenho da atividade e o aprendizado decorrente da interação com a natureza (a obra) e com os outros e, principalmente, a condição de indeterminância (e a avaliação de necessidades, desejos e potencialidades e as infinitas formas de satisfação desses objetivos), garantem que essa escolha seja continuamente revisada e redefinida, num processo de mobilidade contínua, que caracteriza a identidade e a carreira profissional.

A carreira profissional surge, portanto, em decorrência da condição ontológica do Homem: as escolhas feitas em um dado contexto e em um dado momento definem o Homem e a sua interação com o seu grupo social, configurando uma identidade em relação a si mesmo e em relação ao grupo social, um papel a ser desempenhado e as expectativas em relação a esse papel. As formas de organização da produção adotadas pelo Homem ao longo da História definem distintos papéis profissionais (e as expectativas correspondentes), moldando carreiras que podem diferir tanto na forma de movimentação, como nas posições disponíveis ou no grau de escolha permitido ao indivíduo, instituindo relações entre as pessoas que podem ser de amizade, cooperação, poder, servidão, e assim por diante. Dessa

maneira, a forma de organização da produção tem implicações no desempenho da atividade profissional do indivíduo, nas relações que estabelece consigo mesmo e com os outros, ou seja, na construção de sua identidade profissional.

No modo de produção artesanal, o indivíduo consegue articular seus objetivos em função de suas potencialidades, uma vez que ele faz o plano mental da obra e de sua execução e é ele que negocia com o cliente como será a forma final do produto. Artesão e cliente constroem uma relação próxima e recíproca, onde necessidades, desejos e potencialidades de ambos se refletem na obra. No trabalho do artesão, a mobilidade ocorre em função de sua técnica, de suas potencialidades e o posiciona internamente, em relação a si mesmo, (pois ele é consciente do que sabe) e externamente, dentro da oficina, perante os clientes e o grupo social em que se insere. À medida que o indivíduo desenvolve suas potencialidades, traduzidas em técnica e arte, ele se torna capaz de criar uma gama cada vez maior de produtos, de distintas formas e materiais, inovadores ou não, que poderão atender a um número cada vez maior de clientes. A sua obra permite que ele e os outros percebam o seu desenvolvimento, qualificando a sua mobilidade. Nesse sentido, o desenvolvimento das habilidades, expresso na obra, e o reconhecimento desse desenvolvimento, se dão na passagem do aprendiz a oficial e, posteriormente, a mestre, que compreendem também aumento de prestígio e renda. Pode-se dizer, portanto, que a “carreira” do artesão depende, externamente, do cliente – que requisita o produto - e do domínio da técnica e da arte; e, internamente, de sua determinação. A identidade profissional é re-construída a partir do aprendizado adquirido na execução de cada obra, que o habilita para a realização de inúmeras outras obras.

Na organização taylorista/fordista a mobilidade do indivíduo dentro da organização passa a ser (a) determinada por uma estrutura hierárquica que se fundamenta mais na necessidade de planejamento e controle das atividades do que no desenvolvimento contínuo das habilidades do indivíduo e (b) definida em função das necessidades de preenchimento de posições que também estabelecem a necessidade de treinamento do indivíduo, num processo inverso ao existente na oficina do artesão onde o indivíduo era promovido em razão de possuir habilidades específicas. A obra chega ao trabalhador pré-definida e pode

se restringir à execução de alguns movimentos simples e repetitivos ou à realização de procedimentos administrativos, muitas vezes rotineiros. O cliente (interno e externo) se torna distante. Na verdade, o cliente do operário pode ser mesmo a máquina. Sendo assim, a mobilidade não decorre, primordialmente, do desenvolvimento das potencialidades; ao contrário, a mobilidade, assim determinada, confere ao indivíduo um posicionamento e uma identidade impostos. A ascensão na hierarquia, que representa aumentos em *status* e renda, se torna, portanto, um processo externo às determinações do indivíduo e o trabalho deixa de ter as características de atividade decorrente da condição ontológica do Homem. A identidade profissional construída é estranha ao Homem, pois ele utiliza apenas uma parcela de suas inúmeras habilidades para a execução do seu trabalho.

Na organização flexível, a ausência da pré-determinação das tarefas e a definição apenas parcial do produto (novas formas de produzir e novos produtos são bem-vindos) amplia o campo de atuação do trabalhador, que pode aplicar suas habilidades no planejamento e no modo de realização do trabalho. A proximidade e a negociação com o cliente (interno e externo) tornam-se essenciais para a definição do produto a ser entregue. A mobilidade pelas posições, não é mais amarrada a uma estrutura hierárquica piramidal dotada de vários níveis e passa a se manifestar pelos projetos e missões para os quais o indivíduo é chamado a participar, sendo a sua participação uma função direta de suas habilidades. Dessa maneira, não há imposição das habilidades a serem desenvolvidas; ao contrário, tal como o artesão, o indivíduo pode negociar os produtos que vai executar (projetos e missões que gostaria de participar) e, para tanto, precisa ter o domínio das técnicas de execução. Esse modo de produção configura uma relação dinâmica e recíproca entre empresa e empregado, onde a empresa se apresenta como fonte de inúmeras oportunidades para a realização da indeterminância e o desenvolvimento das potencialidades do indivíduo; e o indivíduo, consciente de suas potencialidades e de sua responsabilidade pela obra, ao manejar suas habilidades, constitui fonte de criação de inúmeros produtos e oportunidades para a organização. A construção dessa relação implica o desenvolvimento, pelos indivíduos, de competências como a habilidade técnica (*know-how*), a capacidade de compreender, planejar e executar o produto e, acima de tudo, compreender como esse produto e o exercício da sua atividade profissional se inserem na sua perspectiva de vida (*know-why*) e

a capacidade desenvolver mercados para o produto e para si, através das redes de relacionamento que eles constroem (*know-whom*). A mobilidade profissional representa para o indivíduo e a organização o desenvolvimento dessas oportunidades e a gestão das carreiras no contexto organizacional passa a ser, portanto, a gestão das oportunidades criadas e das habilidades das pessoas, tornando-se um processo fundamental para a organização flexível.

A questão da carreira se torna um ponto de convergência e de discussão de um amplo espectro de temas importantes ao desenvolvimento de pessoas e das organizações. Para as pessoas, a tomada de decisão sobre os diversos aspectos da carreira – a atividade a ser exercida (o quê, onde e como), o desenvolvimento das habilidades requerido pela atividade escolhida e a inserção da dinâmica da carreira no projeto de vida – requer auto-determinação e reflexividade, o que evidencia a articulação da dimensão subjetiva na construção da carreira profissional. A dimensão subjetiva da carreira assume importância especial na gestão da organização do paradigma flexível pois “...a tarefa destes [grupos de trabalho] não se restringe mais à utilização dos músculos ou ao cumprimento do dever, mas estende-se para a elaboração do processo de produção, assumindo-se a responsabilidade pelos resultados” (Malvezzi, 1995, p. 28). É nesse sentido que o autor afirma que, em relação ao paradigma taylorista/fordista, “a capacitação deixava de ser o investimento no know-how para se tornar o investimento no know-why” (Malvezzi, 1995, p. 26).

A gestão das organizações no paradigma flexível configura o estabelecimento de novos tipos de contrato entre indivíduo e organização, que vão fazer emergir novas formas de posicionamento e de movimentação para as pessoas, alterando as condições da evolução da dimensão objetiva da carreira. Desaparecem alguns dos elementos do contrato existente na organização taylorista/fordista como a estabilidade no emprego (o que pressupõe relações de longo prazo), a ascensão linear e contínua na pirâmide hierárquica e o processo unilateral de tomada de decisão sobre a carreira (que ficava, predominantemente, a cargo da empresa), que resultavam em um alto grau de passividade, por parte do indivíduo, no processo de desenvolvimento de suas habilidades, muito mais determinado e patrocinado pela organização do que por ele próprio.

Essas transformações, no entanto, se por um lado demandam uma postura mais proativa do indivíduo, colocando-o no centro da tomada de decisão sobre o próprio destino profissional, por outro lado, foram conduzidas por meio de políticas organizacionais que levaram, em muitas empresas, à redução dos postos de trabalho, à eliminação de inúmeros benefícios e à adoção de posturas de não-compromisso, que se refletem de maneira incisiva no desenvolvimento das competências e na construção das carreiras das pessoas que nelas trabalham. Os efeitos dessas ações nas pessoas variam da sensação de terem suas carreiras estagnadas a um grau de insatisfação e desilusão com o trabalho tal que não as permitem vislumbrar uma possibilidade de desenvolvimento de uma carreira (Sennett, 1998). Dessa maneira, a ação da organização pode se tornar um elemento inibidor das qualidades que mais necessita fazer emergir nos seus colaboradores: a iniciativa, a criatividade, a auto-determinação e a auto-crítica, o que remete à importância do entendimento dessa questão pelas pessoas responsáveis pela gestão das empresas.

5.2. O administrador e a carreira

A figura do administrador profissional, criada em razão das necessidades da empresa, tem como responsabilidade o provimento dos meios para que sejam alcançados os objetivos estabelecidos. No capitalismo industrial, isso significava o planejamento das tarefas e do modo como deveriam ser executadas, o treinamento das pessoas para que pudessem desempenhá-las e o controle dos processos de execução, determinando a movimentação das carreiras, que se desenvolvia em função dos objetivos da organização. No capitalismo flexível, entretanto, a função do administrador passa a ser a promoção das condições para que a reflexividade, a auto-determinação e a auto-regulação possam ser vivenciadas pelos indivíduos, de forma a garantir a agilidade e a adequação das iniciativas e respostas da organização em relação aos acontecimentos à sua volta. Garantir que as carreiras se desenvolvam de acordo com esses parâmetros (a sua própria, inclusive) é, portanto, uma função da gerência e isso significa garantir que as pessoas possam exercer a sua autonomia e responsabilidade e agir de acordo com o seu próprio julgamento e com a consciência de sua interconectividade social. Essa relação com a organização demanda o desenvolvimento

de carreiras sem fronteiras, onde a escolha e o desenvolvimento dos recursos e potencialidades, elementos da relação Homem-Trabalho, se fazem presentes e, nesse sentido, a ação da gerência promove a humanização do trabalho e propicia o desenvolvimento da organização e das pessoas.

Se o indivíduo pensa a carreira como a ascensão vertical na organização e a obtenção de remunerações físicas e sociais sempre crescentes, então é provável que ele estabeleça uma relação com a organização assentada nessas expectativas; no caso do administrador, é de se esperar que a sua gestão conserve a visão do modelo taylorista/fordista que considera as pessoas muito mais como fatores de custo. O entendimento das próprias motivações para o trabalho, do tipo de envolvimento que tem e do que tipos de trocas pretende fazer com a organização – o *know-why* - pode levar o administrador a inovar (e estabelecer outros tipos de alianças com os demais colaboradores) e ao desenho de carreiras que, embora não sejam caracterizadas pela estabilidade no emprego, refletem a vontade e a disposição do desenvolvimento mútuo. O desenvolvimento da carreira sem fronteiras permite ao indivíduo a autonomia necessária para explorar as suas possibilidades de construção de carreira e o torna o colaborador ideal para a organização, de tal sorte que se poder dizer, ironicamente, que quanto mais independentemente da organização for desenvolvida a carreira do indivíduo, mais ele se torna o alvo da atenção desta.

5.3. Os resultados da pesquisa e a questão da carreira nas organizações

A pesquisa realizada para esse trabalho visava avaliar o entendimento que têm os alunos de administração de empresas sobre a questão da construção e do desenvolvimento da carreira e que pode ser uma medida do grau de compreensão da reciprocidade existente entre organização e indivíduo na gestão da organização do paradigma flexível. Como a carreira sem fronteiras pode ser, conforme explorado nos capítulos anteriores, um modelo de carreira organizacional que se aproxima da carreira do artesão, refletindo a condição ontológica do Homem e, ao mesmo tempo, pode promover a competitividade e o crescimento da organização, então procurou-se avaliar as possibilidades de

desenvolvimento desse tipo de carreira entre os alunos de administração. Os dados foram colhidos a partir dos significados atribuídos ao mercado de trabalho e carreira, que se comparam aos conceitos explorados ao longo da revisão bibliográfica: (a) o surgimento da carreira sem fronteiras, definida como uma sequência de experiências na vida profissional do indivíduo, onde o trabalho não é mais definido como uma relação de emprego, estabelecida com um único empregador por tempo indeterminado; (b) a ênfase na responsabilidade do indivíduo pelo desenvolvimento da carreira que escolhe as habilidades e potencialidades que pretende desenvolver, de acordo com os seus gostos, interesses e necessidades e com os projetos nos quais quer participar; (c) a redefinição do mercado de trabalho para a carreira sem fronteiras, que é amplo e indefinido, cabendo ao indivíduo encontrar os lugares onde as suas habilidades serão mais valorizadas; e (d) a redefinição de sucesso na carreira, que obedece a critérios pessoais e que remete aos objetivos fixados pelo indivíduo em função de sua auto-avaliação, da avaliação de seus desejos e necessidades e de sua inserção no seu grupo social.

Os resultados da pesquisa mostram que, por um lado, embora tenham apreendido algumas das transformações ocorridas no contexto, como a extrema competitividade do mercado de trabalho e a necessidade de desenvolvimento da competência do *know-how*, os sujeitos ainda não conseguiram avaliar as implicações (conforme apontadas na revisão da literatura) que essas transformações trazem para a construção da carreira organizacional, o que pode ser demonstrado por: (a) o mercado de trabalho está fortemente associado ao mundo organizacional e ao vínculo de emprego (e aos cargos pretendidos), sendo outras alternativas pouco formuladas; (b) as definições de carreira são vagas e difusas, demonstrando pouca reflexão sobre o tema e (c) a necessidade do aprendizado contínuo e do desenvolvimento de habilidades, expressa pela maioria, parece ser mais voltada ao atendimento das exigências do mercado de trabalho do que propriamente associada ao desenvolvimento da dimensão subjetiva da carreira. Por outro lado, os valores e atitudes em relação ao trabalho encontrados na pesquisa sugerem que estão presentes as condições para que as carreiras desenvolvidas se aproximem da carreira sem fronteiras nos seguintes aspectos: (a) a indicação da importância dos resultados intrínsecos do trabalho, sugerindo que a utilização das promoções como ferramenta para motivar pessoas pode ser substituída

por outras formas de reconhecimento pelo desempenho; (b) as definições de sucesso oferecidas apontam a importância dos critérios pessoais de avaliação do desempenho; (c) o reconhecimento da necessidade do aprendizado contínuo e de uma postura proativa em relação ao trabalho exercido e (d) o reconhecimento da capacidade para realizar a própria carreira, o que indica a crença na auto-determinação.

Os resultados da pesquisa entre os alunos de administração indicam atitudes que conduzem ao estabelecimento de relações com o trabalho tais que, enquanto indivíduo, reconhece a necessidade de desenvolvimento de suas potencialidades em função de seus desejos e necessidades. No entanto, o desenvolvimento de habilidades está muito mais associado ao aprendizado da técnica, não ficando clara a articulação dessa evolução com um projeto estruturado para a vida e a construção da carreira, ou seja, não se consegue perceber como os alunos avaliam a importância da competência do *know-why*, ou o grau de integração entre as diversas competências de carreira. Sendo assim, é possível inferir que o foco do gerenciamento da carreira é deslocado do próprio indivíduo para o mercado de trabalho e para a organização.

Além disso, colocam muitas das expectativas de retorno ou reconhecimento do trabalho na organização ou em fatores que dela dependem, conforme se pode depreender dos conceitos sobre a carreira e o sucesso profissional. Nesse sentido, a organização se configura como a mediadora da relação indivíduo-meio, alterando o ciclo de reciprocidade (que propicia criação e a recriação do indivíduo e do seu mundo e a reposição da sua indeterminância) inerente à mesma. A mediação da organização abre espaço para que o desenvolvimento da carreira seja mais associado a um sistema de *status* e à aquisição de recompensas extrínsecas do que ao desenvolvimento das potencialidades do indivíduo. A postura de dependência da organização para a realização das expectativas do trabalho, quando transposta para a gestão da empresa, pode gerar mensagens de naturezas contraditórias pois, por um lado, os gestores enfatizam a necessidade de desenvolvimento de uma carreira sem fronteiras, onde o vínculo com a organização tem sua importância diminuída; por outro lado, continuam a valorizar resultados que provêm ou são dependentes da própria organização, como a ascensão na escala hierárquica ou o reconhecimento dos chefes e

colegas de trabalho. Dito em outras palavras, embora haja o reconhecimento da importância da autonomia das pessoas, essa gestão estabelece o limite da autonomia, ao valorizar resultados que só a organização tem o poder de determinar e distribuir. Dessa maneira, perpetuam-se condições que não promovem o desenvolvimento das pessoas e da organização. Nesse sentido, cabe ressaltar que embora o desenho e a forma de condução das carreiras venham sendo flexibilizados, isso não pode ser traduzido pela ausência de políticas e práticas sistematizadas para o seu gerenciamento; ao contrário, a existência de um quadro de referência que defina os papéis a serem exercidos pelo indivíduo e pela organização em relação às várias atividades que compreendem o planejamento e o desenvolvimento das carreiras vai ajudar a evitar ambiguidades, conflitos e a insatisfação. O gerenciamento das carreiras merece atenção especial na gestão das organizações brasileiras, uma vez que (1) a cultura organizacional predominante não valoriza a autonomia e o investimento no desenvolvimento das pessoas e (2) os resultados da pesquisa aqui relatada indicam pouca elaboração e reflexão sobre o tema. Sendo assim, o estabelecimento de uma política que atribui o planejamento da carreira somente ao empregado, recomendado por Heneman III et al. (1981) e outros autores, pode se revelar ineficaz.

Ademais, a pesquisa sugere outros pontos a serem trabalhados para que carreiras sem fronteiras possam ser desenvolvidas nas organizações como a criação de entidades e associações profissionais que auxiliem os indivíduos nas discussões sobre a carreira; a intensificação do debate sobre o tema da carreira nas organizações e nas escolas, com ênfase especial à competência do *know-why* e nas suas articulações com o *know-how* e a realização do trabalho. Enfim, os resultados da pesquisa indicam que ainda há muito a ser feito para que organizações e pessoas possam estabelecer relações que propiciem o desenvolvimento mútuo. É certo que expectativas não cumpridas geram sentimentos e resultados negativos e esse trabalho pretendeu mostrar que o ajustamento dessas expectativas passa pelo investimento e pela reflexão sobre a carreira, para o indivíduo, e pela gestão dessas carreiras, para a organização.

A centralidade do posicionamento da carreira na gestão das organizações coloca novos desafios para o ensino da administração. Os resultados da pesquisa mostram que grande parte dos alunos escolhe cursar administração de empresas em função da crença na existência de um amplo e satisfatório mercado de trabalho. No entanto, ao término do curso, os alunos têm percepções contraditórias sobre o mercado e revelam sentimentos de expectativas não cumpridas em relação ao início de suas vidas profissionais, sugerindo que os temas mercado de trabalho (e as suas especificidades para a administração de empresas) e a carreira poderiam ser melhor trabalhados durante a graduação. A escola de administração, enquanto formadora de muitos dos gestores das organizações, desempenha papel fundamental em relação à forma de condução dos negócios na sociedade contemporânea e, nesse sentido, o aprofundamento da discussão da sua contribuição para o desenvolvimento das competências de *know-how*, *know-why* e *know-whom* e para a construção da carreira sem fronteiras, poderá gerar novas abordagens sobre o problema da relação organização-indivíduo uma vez que, conforme visto, o papel representado pelo gerenciamento das carreiras é indicativo do tipo de gestão que se pretende e que se pratica e é o elemento facilitador de situações, posicionamentos e alianças bastante distintos. Sendo assim, espera-se que a contribuição desse trabalho tenha sido o levantamento e a discussão de alguns dos elementos essenciais para que indivíduos, organizações e escolas de administração possam tratar as questões da carreira e da gestão das organizações.

Referências bibliográficas

6. Referências bibliográficas:

ALBUQUERQUE, Lindolfo G., *O Papel Estratégico de Recursos Humanos*, Tese de Livre Docência, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1987.

AKTOUF, Omar, *A Administração entre a Tradição e a Renovação*, São Paulo: Atlas, 1996.

ALVESSON, Matts, WILLMOTT, Hugh, *Making Sense of Management – a critical introduction*, 2nd ed., London: Sage, 1998.

ANDRADE, Ruy O.B., *Perfil, Formação e Oportunidade de Trabalho do Administrador Profissional*, São Paulo: ESPM, 1999.

ANTHONY, Peter D., *The Ideology of Work*, London: Tavistock Publications, 1984.

ANTHONY, William P., PERREWÉ, P.L., KACMAR, K.M., *Strategic Resource Management*, New York: Harcourt Brace & Co, 1996.

ANTUNES, Ricardo, *Os Sentidos do Trabalho*, São Paulo: Boitempo, 1999.

APPELBAUM, Steven H. e SANTIAGO, Vitor. Career Development in the plateaued organization, *Career Development International*, 2/1, p. 11-20, 1997.

ARENDT, Hannah, *A Condição Humana*, 9^a ed., São Paulo: Forense, 1999.

ARTHUR, Michael B., The Boundaryless Career: a New Perspective for a Organizational Inquiry, *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, p. 295-306, 1994.

_____, ROUSSEAU, Denise, A Career Lexicon for the 21st Century, *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 28-38, 1996.

_____, CLAMAN, Priscilla H., DEFILLIPI, Robert., Intelligent Enterprise, Intelligent Careers, *Academy of Management Executive*, v. 9, n. 4, p. 7-39, 1995.

BALL, Ben. Career management competences – the individual perspective, *Career Development International*, 2/2, p. 74-79, 1997.

BANDURA, Albert, Human agency in social cognitive theory, *American Psychologist*, v. 44, p. 1175-1184, 1989.

_____, Self-efficacy mechanisms in human agency, *American Psychologist*, v. 37, p. 122-147, 1982.

BARNARD, Chester I., As Funções do Sistema de Status nas Organizações Formais. In: DUBIN, R., *Relações Humanas na Administração*, São Paulo: Atlas, 1971.

BARTLETT, Christopher A., GHOSHAL, Sumantra, Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose, *Harvard Business Review*, p. 79-88, November-December, 1994.

_____, Changing the Role of Top Management – Beyond Systems to People, *Harvard Business Review*, p. 132-142, May-June, 1995.

BASTOS, Antonio V.B., Carreira Ocupacional: um Fenômeno a Desafiar a Pesquisa sobre as Relações entre Indivíduos, Trabalho e Organizações, *Organizações e Sociedade*, v.7, n.17, p. 113-115, jan/abril, 2000.

_____, A Escolha e o Comprometimento com a Carreira: um estudo entre profissionais e Estudantes de Administração, *Revista de Administração USP*, v. 32, n. 3, p.28-39, julho/setembro, 1997.

BAXTER, Brian, *Alienation and Authenticity – some consequences for organized work*, London: Tavistock, 1982.

BECK, Ulrich, Destandardization of Labor, *Risk Society*, London: Sage, 1992.

BEER, Michael, SPECTOR, Bert, LAWRENCE, Paul R., MILLS, Quinn O., WATSON, Richard E., *Managing Human Assets*, New York: The Free Press, 1984.

BERGER, Peter L., LUKMANN, Thomas, *A Construção Social da Realidade*, 8ª ed., Petrópolis: Vozes, 1990.

BETZ, Nancy E., VOYTEN, Karla K., Efficacy and Outcome Expectations Influence Career Exploration and Decidedness, *The Career Development Quarterly*, v. 46, p. 79-189, December 1997.

BLUSTEIN, David L., DEVENIS, Luanna E., KIDNEY, Barbara A., Relationship between the identity formation process and career development, *Journal of Counseling Psychology*, v. 36, n. 2, p. 196-202, 1989.

BOERLIJST, J.Gerrit. Career Development and career guidance. In: DRENTHE, P.D.J., THIERRY, H., WILLEMS, P.J., WOLFF, C.J. *Handbook of Work and Organizational Psychology*, New York: John Wiley & Sons, Ltd., 1984.

BOURDIEU, Pierre, *Escritos de Educação*, Nogueira, Maria Alice e Catani, Afrânio (org), 2ª ed., Petrópolis: Vozes, 1998.

BOWEN, David, SIEHL, Caren, The Future of Human Resource Management: March and Simon (1958) revisited, *Human Resource Management*, v. 36, n. 1, p. 57-63, 1997.

BRAVERMAN, Harry, *Trabalho e Capital Monopolista – A Degradação do Trabalho no Século XX*, Rio de Janeiro: LTC, 1987.

BRIDGES, William, *Mudança nas Relações de Trabalho – Job Shift – como ser bem Sucedido em um Mundo sem Empregos*, São Paulo: Makron, 1995.

CALDAS, Miguel P., Enxugamento de Pessoal no Brasil: Podem-se Atenuar seus Efeitos empresa e Indivíduo?, *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, p. 29-41, jan./mar., 2000.

_____, Santo de Casa não Faz Milagre. In MOTTA, F.C.P. e CALDAS, M.P., *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*, São Paulo: Atlas, 1997.

CASTORIADIS, Cornelius, *A experiência do movimento operário*, São Paulo: Brasiliense, 1985 apud LORENZONI, Luiz L. *O Sistema de Carreira Profissional como Mecanismo de Conformismo Social*, Dissertação de Mestrado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo/ FGV, São Paulo, 1989.

CHANLAT, Jean-François, Quais Carreiras e para Qual Sociedade?, *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n.6, p. 67-75, Nov.-Dez., 1995.

CIAMPA, Antonio C. *A Estória do Severino e a História da Severina*, 6ª ed., São Paulo: Brasiliense, 1998.

COOPERS & LYBRAND, *Remuneração por habilidades e por competências*, São Paulo: Atlas, 1997.

CORLESS, George B., Executive Development in Executive Talent: its Importance and Development, by Frank W. Pierce, *Bulletin*, 19, Pasadena, Industrial Relations Sections, California Institute of Technology, 1951 apud YODER, Dale, et al., *Handbook of Personnel and Labor Relations*, New York: McGraw-Hill, 1958.

COVRE, Maria de Lourdes M., *A formação e a ideologia do administrador de empresa*, 3ª ed., São Paulo: Cortez, 1990.

CURADO, Isabela, WOOD, Thomas., LINS, João, *Perfil da Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo*, São Paulo: SENAC, 1995.

DEFILLIPI, Robert J., ARTHUR, Michael B., The Boudaryless Career: a Competency-Based Perspective, *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, p. 307-324, 1994.

DEVANA, Mary, TICHY, Noel, Creating the Competitive Organization of 21st Century: the boundaryless organization, *Human Resource Management*, vol. 29, n. 4, p. 455-471, 1990.

_____, FOMBRUN, Charles, TICHY, Noel M., *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley & Sons, 1984.

DOBB, Maurice, *A Evolução do Capitalismo*, Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.

DRUCKER, Peter F., *Managing in Turbulent Times*, New York: Harper Business, 1980.

DUTRA, Joel, Autonomia para o desenvolvimento profissional: utopia ou realidade no contexto brasileiro, *Anais 20ª ENANPAD*, p. 487-501, 1996.

_____, *Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*, Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1993.

EVANS, Paul, Carreira, Sucesso e Qualidade de vida, *Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n.3, p. 14-22, Jul/Ago/Set, 1996.

FAMULARO, Joseph J., *Handbook of Modern Personnel Administration*, New York: McGraw-Hill, 1972.

FISHER, André L., *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*, Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

FLEURY, Afonso C., Organização do Trabalho em Pequenas e Médias Empresas do Setor Mecânico, *Revista de Administração de Empresas*, v. 22(4), p.17-27, Out/Dez, 1988.

FLEURY, Maria Tereza, Desafios e Impasses na Formação do Gestor Inovador. In DAVEL, E., VASCONCELOS, J., *Recursos Humanos e Subjetividade*, 3ª ed., Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

FOURNIER, Valerie, Graduates' Construction Systems and Career Development, *Human Relations*, v. 50, n. 4, p. 363-391, 1997.

FREITAS, Maria Esther, *Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?*, Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1999.

FRENCH, Wendel L., *The Personnel Management Process*, Boston, 5th ed., Houghton Mifflin, 1982.

GALBRAITH, Jay R., *Competing with flexible lateral organization*, Addison-Wesley Publishing Company, 1993.

GALHANO, Patricia P.P. *Progressão de Carreira e Práticas Culturais Brasileiras*, Dissertação de Mestrado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo/ FGV, São Paulo, 1996.

GOTTFREDSON, Linda S., Role of self-concept in vocational theory, *Journal of Counseling Psychology*, v. 32, n., p.159-162, 1985.

HANDY, Charles, *The Age of the Unreason*, Boston: Harvard Business School Press, 1990.

HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna: uma Pesquisa sobre as Origens da Mudança Cultural*, São Paulo: Loyola, 1992.

HENEMAN III, Herbert G., SCHWAB, Donald P., FOSSUM, John A., DYER, Lee D., *Managing Personnel e Human Resources*, Homewood: Dow Jones-Irwin, 1981.

HERZBERG, Frederick, Novamente: como se faz para motivar funcionários? In BERGAMINI, C. e CODA, R *Psicodinâmica da Vida Organizacional*, São Paulo: Atlas, 1997.

HOBSBAWN, Eric J., *Era dos Extremos: o Breve Século XX: 1914-1991*, São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

HUGHES, Edward C., Institutional Office and the Person. In: DUBIN, R.(ed) , *Human Relations in Administration – the Sociology of Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1957.

INEP, <http://www.inep.gov.br>, Resultados Gerais.

JUCIUS, Michael J., *Personnel Management*, 6th ed., Homewood: Richard D. Irwin, 1955.

KEEP, Ewart, Corporate Training Strategies: the vital component? In: STOREY, John (ed), *New Perspectives on Human Resource Management*, London: International Thomson Business Press, 1999.

KULLER, José A., *Ritos de Passagem*, São Paulo: Senac, 1996.

LEGGE, Karen, *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*, London: MacMillan, 1995.

LEITE, Cristina B.L.P., *Desenvolvimento de Carreira e Significado do Trabalho*, Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo/FGV, 1998.

LENT, Robert W., BROWN, Steven D., HACKETT, Gail, Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice and performance, *Journal of Vocational Behavior*, v. 45, p. 79-122, 1994.

LENT, Robert W., BROWN, Steven D., LARKIN, K.C., Relation of Self-Efficacy Expectations to Academic Achievement and Persistence, *Journal of Counseling Psychology*, v. 31, p. 356-362, 1984.

LÉVY-LEBOYER, Claude, *A Crise das Motivações*, São Paulo: Atlas, 1994.

LONDON, Manuel, STUMPF, Stephen A., *Managing Careers*, London: Addison-Wesley Publishing Co., 1982.

LORENZONI, Luiz L. *O Sistema de Carreira Profissional como Mecanismo de Conformismo Social*, Dissertação de Mestrado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo/ FGV, São Paulo, 1989.

LUZZO, D.A. Value of Career Decision-Making Self-Efficacy in Predicting Career Decision-Making Attitudes and Skills, *Journal of Counseling Psychology*, v. 40, p.194-199, 1993.

MALCOLMSON, R.W., Ways of Getting a Living in the Eighteenth Century England. In PAHL, R.E. (org), *On Work: Historical Comparative and Theoretical Approaches*, Oxford, Blackwell, 1989.

MALVEZZI, Sigmar, A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira, *Organizações e Sociedade*, v.7, n.17, p. 137-143, jan/abril, 2000.

_____. Do taylorismo ao comportamentalismo, 90 anos de desenvolvimento de Recursos Humanos. In: BOOG, G., (org), *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*, 2ª ed, São Paulo: Makron, 1995.

_____. *The Man-Work Relationship and organizational Change – an Approach to the Humanization of Work*, Tese de doutoramento, University of Lancaster, 1988.

MATHIEU, P.S., SOWA, C.J., NILES, S.G., Differences in Career Self-Efficacy among Women, *Journal of Career Development*, v. 19, p.187-190, 1993.

MEC, <http://www.mec.gov.br>, DadosGerais_EnsSup_AreaConh_Curso_MunicSP99.zip.

MILES, Raymond, SNOW, Charles, *Organizational Strategy, Structure and Processes*, New York: McGraw-Hill, 19978.

MILLER, Roger, Une Politique des Ressources Humanides au Service de la Stratégie, *Revue Française de Gestion*, p. 57-67, mars-avril-mai, 1985.

MINER, John B., CRANE, Donald P., *Human Resource Management – The Strategic Perspective*, New York: HarperCollins College, 1995

MINTZBERG, Henry, The Manager's Job: Folklore and Fact, *Harvard Business Review*, p. 49-61, July-August, 1975.

MIRVIS, Philip H., HALL, Douglas T., Psychological Success and the Boundaryless Career, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, p.365-380, 1994.

MOHRMAN, Susan A., LAWLER III, E E., Transforming the Human Resources Function, *Human Resource Management*, v. 36, no. 1, p. 157-162, 1997.

MORGAN, Marylin A., HALL, Douglas T., MARTIER, Alison, Career Development Strategies in Industry – Where are we and where should we be?, *Personnel*, p.13-30, March-April, 1979.

MOTTA, F.C. P., *Organização e Poder – Empresa, Estado e Escola*, São Paulo: Atlas, 1986.

MOW INTERNATIONAL RESEARCH TEAM, *The Meaning of Working*, Academic Press, 1987.

NACIF, Roberta, *A Carreira Profissional como um fato individual: um Estudo Empírico*, Dissertação de Mestrado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo/ FGV, São Paulo, 1997.

NEWBOLD, Paul, *Statistics for Business & Economics*, 5th ed., Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.

NEWELL, Helen, Managing Careers In: BACH, Stephen e SISSON, Keith (ed), *Personnel Management*, 3rd ed., Oxford, Blackwell, 2000.

PAGÈS, Max, BONETTI, Michel, de GAULEJAC, Vincent, DESCENDRE, Daniel, *O poder das Organizações – a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*, São Paulo: Atlas, 1987.

PAHL, Ralph E., Editor's Introduction: Historical Aspects of Work, Employment, Unemployment and the Sexual Division of Labor, in PAHL, R.E. (org), *On Work: Historical Comparative and Theoretical Approaches*, Oxford: Blackwell, 1989.

PARIAS, Louis-Henri (ed), *Historia General del Trabajo – La epoca del artesanado*, Barcelona: Grijalbo, 1964.

PETERS, Thomas J., WATERMAN JR., Robert H., *In Search of Excellence – lessons from America's best-run companies*, New York: Warner Books, 1982.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary, A Competência Essencial da Organização in MONTGOMERY, C., PORTER, M., *Estratégia – a Busca da Vantagem Competitiva*, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____, The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, v.68, no. 3, p. 79-91, May-June, 1990.

PRATES, Mário A.S. e BARROS, Betania T. O Estilo Brasileiro de Administrar. In MOTTA, F.C.P. e CALDAS, M.P., *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*, São Paulo: Atlas, 1997.

QUINN, James B. *Intelligent Enterprise – a Knowledge and Service based Paradigm for industry*, New York: The Free Press, 1992.

RATTNER, Heinrich, *Mercado de Trabalho para Administradores em São Paulo*, São Paulo: EAESP/FGV, 1975.

RIFKIN, Jeremy, *O Fim dos Empregos*, São Paulo: Makron, 1995.

ROJEWSKI, Jay, YANG, Baijin, Longitudinal Analysis of select influences on adolescent's occupational aspirations, *Journal of Vocational Behavior*, v. 51, p. 375-410, 1997.

ROUSSEAU, Denise M., Why workers still identify with organizations, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 217-223, 1998.

SAYERS, Sean, The Need to Work: a Perspective from Philosophy. In PAHL, R.E. (org), *On Work: Historical Comparative and Theoretical Approaches*, Oxford: Blackwell, 1989.

SCHEIN, Edgard, *Career Anchors*, San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.

_____, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SENNETT, Richard, *The Corrosion of Character – the Consequences of Work in the New Capitalism*, New York: Norton, 1998.

SILVA, João C., *A Administração de Recursos Humanos: um Estudo Comparativo entre Bancos Privados e Bancos Oficiais*, Tese de doutoramento, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1984.

SISSON, Keith, STOREY, John, *The Realities of Human Resource Management – managing the employment relationship*, Buckingham: Open University Press, 2000.

SOUZA, Zilma B., *O Significado do Trabalho – uma reflexão sobre a institucionalização do trabalho na empresa integrada e flexível*, Dissertação de Mestrado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo/ FGV, 2000.

STORCK, Vera S., Notas para a História da Administração Brasileira: origens e desenvolvimento, *Revista de Administração de Empresas*, 23(3), p. 57-62, jul-set., 1983.

SUPER, Donald, *Psicologia Ocupacional*, São Paulo: Atlas, 1962.

TAYLOR, Frederick W., *Scientific Management – Shop Management*, New York: Harper & Brothers, 1947.

TEMPLER, A.J., CAWSEY, T.F., Rethinking Career Development in na Era of Portfolio Careers, *Career Development International*, 4/2, p. 70-76, 1999.

TOLOVI, José, O Chão de Fábrica é um Bom Lugar para se Trabalhar?, *Anais I SIMPOI*, São Paulo: EAESP/FGV, 1998.

TONELLI, Maria José, CURADO, Isabela, *Perfil da Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo*, EAESP/FGV, work in progress, 1999.

_____, *O Jovem Administrador*, Relatório de Pesquisa nº 04, Núcleo de Pesquisas e Publicações, EAESP/FGV, 1996.

VAN MAANEN, John, The Promise of Career Studies, in VAN MAANEN (ed), *Organizational Careers: some New Perspectives*, London: John Wiley & Sons, 1977.

WALKER, James W., *Human Resource Planning*, McGraw-Hill, 1980 apud FRENCH, Wendel L., *The Personnel Management Process*, 5th ed., Boston: Houghton Mifflin, 1982.

WERTHER JR., William B., DAVIS, Keith, *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*, Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1983.

YODER, Dale, *Administração de pessoal e Relações Industriais*, São Paulo: Mestre Jou, 1969.

_____, HENEMAN, H.G., TURNBULL, J.G., STONE, C.H., *Handbook of Personnel and Labor Relations*, New York: McGraw-Hill, 1958.

ZAZULA, Marilene, HASTREITER, Silvana, Desenvolvimento de Competências do Administrador no Mercado Globalizado: a percepção dos atributos requeridos versus adquiridos, *Anais BALAS 2001*, San Diego, University of San Diego, 2001.