

---

# A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças

Suzana da Rosa Tolfo<sup>1</sup>

## Resumo

Atualmente as organizações estão confrontadas com muitas mudanças, tais quais a intensa competição internacional, a busca pela melhoria na produção e na qualidade dos serviços, o aumento da produtividade, as inovações tecnológicas. A tradicional administração de recursos humanos (ARH) também altera suas funções, dado que passa a contribuir mais para a sobrevivência, o crescimento e a competitividade dos negócios. As organizações necessitam incrementar as condições de desenvolvimento dos empregados e os profissionais envolvidos na gestão de pessoas são desafiados a encontrar formas adequadas de contribuir para a consecução das estratégias empresariais. O subsistema de carreira encontra-se entre as atividades do campo de atuação dos psicólogos organizacionais, que pressupõem mudanças tanto no que se refere ao planejamento como à gestão. Nesse sentido, o presente artigo propõe rever concepções de carreira profissional e formas de gestão adotadas em um contexto de mudanças. Aponta, principalmente, para os paradoxos que cercam a questão, frente ao ambiente complexo no que tange ao traba-

39

<sup>1</sup> Doutora em Administração. Professora Adjunta do Departamento de Psicologia e do Programa de Pós-graduação em Administração da UFSC. (srtolfo@yahoo.com.br).

lho e que apresenta desafios ao psicólogo que trabalha em (ou para) organizações.

**Palavras-chave:** recursos humanos; carreira; mudança.

## Abstract

40 | Organizations are nowadays confronted with several changes, such as: intense level of international competition, improvements in production and service quality, productivity raise and technological innovations. Human Resource Management (HRM) has also changed its activities in order to contribute to business surviving, growth and competitiveness. Organizations need to enhance their employees' development conditions and the human resource professional is challenged to find new ways of contributing to organizational strategies success. The career subsystem is amongst the activities of the organizational psychology field that have been demanding changes concerning both planning and management. The purpose of this paper is to review conceptions of professional career and management tools in the modern context. It particularly points out the paradoxes of that matter, taken into consideration the complex work environment, full of challenges to the organizational psychologist.

**Key words:** human resources; career; change.

## 1. Introdução

A carreira nas organizações tem sido tradicionalmente associada à ocupação e à profissão, como um caminho a ser trilhado profissionalmente, e que possibilita progresso em posições ao longo do tempo. A perspectiva tradicional de carreira na sociedade capitalista está associada ao sucesso e à ascensão social. Usualmente a trajetória profissional pressupunha diferentes fases, no formato de um ciclo similar ao desenvolvimento humano. As intervenções partiam da exploração de fantasias sobre o trabalho e o ingresso no mundo profissional, até abordarem o desligamento da empresa (ou a aposentadoria).

Entretanto, o modelo tradicional de carreira estava em conformidade com um contexto estável, em que o emprego era entendido como sinônimo de trabalho. As organizações possuíam diversos níveis hierárquicos e os empregados aspiravam alcançar o sucesso mediante ascensão na carreira. Essa possibilidade tornou-se mais refratária atualmente e fala-se em uma perspectiva de carreira horizontalizada ou em forma de espiral, possibilitada pelo incremento da qualificação profissional e pela necessidade do desenvolvimento de competências. Entretanto, essa questão mostra-se complexa à medida que determinados autores (Chanlat, 1996) assinalam paradoxos relacionados à possibilidade de carreira no atual contexto, enquanto outros, como Ianni (1994), consideram a carreira - e o emprego -, como prerrogativa de um número cada vez menor de trabalhadores.

Partindo dessas considerações, o presente artigo traz como objetivo contribuir, primeiro, para a discussão do significado da carreira no contexto atual do trabalho e, depois, para subsidiar a gestão da trajetória dos sujeitos que trabalham nas organizações. Também chama a atenção para elementos paradoxais próprios do nosso tempo, que levam a questionar as possibilidades de desenvolvimento de carreira, sinalizando alguns saberes importantes para a competente atuação do psicólogo na área.

## 2. O significado de carreira no atual contexto do trabalho

Carreira encontra-se entre as temáticas tradicionais quando se trata da gestão de pessoas nas organizações e, portanto, do campo de atuação dos psicólogos organizacionais. Entretanto, existe uma heterogeneidade visível nesse campo, sendo que em um extremo estão as organizações que têm um sistema elaborado para articular a trajetória dos profissionais às estratégias da empresa, e, no outro, estão aquelas organizações nas quais predominam as escolhas subjetivas de pessoas para a ascensão. Esse quadro reflete o contexto atual que cerca o trabalho e a gestão das empresas. O ambiente preponderantemente estável de alguns anos atrás, no qual o modelo de organização como máquina era paradigmático, deixa de apresentar a mesma eficácia. Essa mudança vai de encontro aos pressupostos de linearidade adotados no taylorismo, levando a uma série de questionamentos sobre o desenvolvimento de carreira e as suas perspectivas (Gadrey, 1991). Desse modo, está instalado um debate: se a carreira passará a existir somente para alguns, que detêm emprego e as *core competences* para a empresa; se, por outro lado, a carreira será questão pessoal, de forma que cada sujeito poderá ter diversas carreiras ao longo do tempo ou mesmo algumas ao mesmo tempo, ou, finalmente, se a carreira deixará de existir.

Conforme Schein (1995) a carreira é uma questão muito importante para o futuro, porque as rápidas mudanças no trabalho e nas organizações enfatizam atividades que exigem mais flexibilidade, permeadas por redes mais complexas de relações. O autor salienta que a globalização e as novas tecnologias reduzem os limites das organizações, dos empregos e dos papéis exercidos pelos profissionais, gerando aumento nos níveis de ansiedade. As mudanças em nível macro levam as organizações a se reestruturarem através de *downsizing*, em decorrência dos efeitos do aumento da competitividade e da formação de novos tipos de relacionamentos no trabalho. Por seu lado, o trabalho torna-se mais complexo, com mais pessoas trabalhando em atividades de serviço, de concepção e funções

de assessoria. Dentro desse quadro, as organizações estão horizontalizando as suas estruturas hierárquicas e concedendo poder aos empregados, ao mesmo tempo em que se tornaram mais diferenciadas e complexas. As sub-unidades organizacionais estão mais interdependentes e valoriza-se mais os canais de comunicação laterais. Os valores sócio-culturais de preocupação com a família, o próprio indivíduo e o trabalho, estão mudando. Muitas pessoas valorizam mais a qualidade de vida do que os padrões de sucesso no trabalho e na carreira.

Os gerentes estão se deparando com um contexto profissional mais complexo, onde se faz necessário estar preparado para atuar em uma sociedade plural. Os gestores encontram mais profissionais dispostos a recusar promoções ou recolocações, prontos para consentir "retirar do emprego" o necessário para realizar atividades com a família ou lazer e decididos a sair de uma carreira de alto-potencial para possuir "segundas carreiras". As carreiras paralelas são percebidas como mais estimulantes e/ou recompensadoras, quando considerados critérios outros que não a hierarquia formal e o salário.

Embora o termo carreira venha sendo amplamente utilizado, não significa que tenha a sua definição estabelecida de forma clara. Pode adquirir significados diversos, tais quais: relativo à mobilidade ocupacional, à estabilidade profissional ou a uma vida profissional bem estruturada. Pode incluir também a idéia de progresso constante, denotando uma concepção de um percurso sistematizado, com características espaciais e temporais, percurso esse a ser percorrido por um indivíduo (Dutra, 1996; Schein, 1996).

Diferente de concepções nas quais a carreira é articulada como uma opção individual, que relega fatores de influência gerados pelas empresas e pelo ambiente social, London e Stumph apresentam outra definição:

(...) Carreira são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas

a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compen-sação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança (apud Dutra, 1996:17).

Por sua vez, o desenvolvimento da carreira organizacional é conceituado por Gutteridge, Leibowitz e Shore como:

(...) o esforço planejado para ligar necessidades de carreira individual com demandas da força de trabalho organizacional (...) é um processo para ajudar indivíduos a planejarem as suas carreiras, em consonância com o que requerem os negócios e as estratégias de uma organização (1993:1).

Embora seja claro que a carreira tem a sua origem no indivíduo, está cada vez mais relacionada com as demandas do ambiente (em termos de competências) e com as estratégias adotadas pelas organizações.

O trabalho de Schein (1996) representa uma importante contribuição para a identificação de um conjunto de fases que representam um recurso didático para compreender etapas de trajetória profissional (Figura. 1). Embora essas fases apresentem uma seqüência, são variáveis conforme a profissão ou a pessoa.

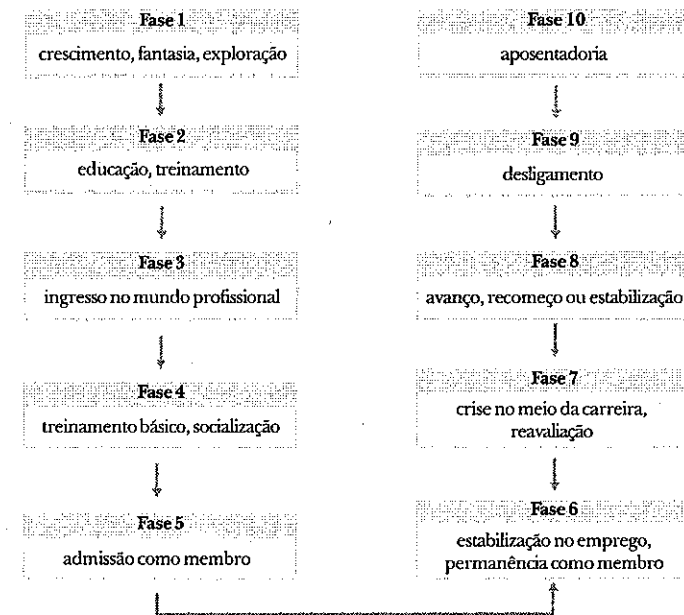


Figura 1: Principais fases da carreira. Fonte: Schein, 1996:21

A primeira fase implica a socialização do sujeito em termos de aproximação de fazeres profissionais. Compreende o período relativo à infância e à adolescência, em que normalmente ocorre o estudo ou o treinamento para uma profissão escolhida ao acaso e que normalmente é cercada de fantasias e exploração. A segunda fase identifica a educação escolar (técnica ou não) como um momento de treinamento para o futuro trabalho. As informações sobre profissões são fonte de maior interesse e algumas decisões podem começar a ser tomadas. É na terceira fase que ocorre a entrada no mundo profissional, com a intensificação da prática de trabalho oportunizando o aprendizado pessoal e a auto-avaliação das capacidades, habilidades e metas. Atualmente, essa é uma etapa bastante difícil, tendo em vista as restrições em termos de absorção da mão-de-obra pelo mercado. As empresas estão cada vez mais exigentes quanto à experiência e à qualificação requeridas dos candidatos

a emprego. Isso faz com que os jovens muitas vezes necessitem se sujeitar a subemprego ou ao trabalho precarizado, como forma de construir um currículo competitivo.

A quarta fase envolve o treinamento básico e a socialização do empregado. Representa o momento posterior à entrada na organização, no qual o sujeito passa pelo processo de exposição aos valores, regras e normas culturais professados pelos profissionais e é treinado para desenvolver o saber-fazer. Ambos variam conforme a profissão, a organização, o grau de complexidade do trabalho, a cultura voltada à socialização etc, mas raramente são esquecidos. A etapa subsequente é aquela na qual o empregado passa a se perceber como parte efetiva da organização ou do grupo de profissionais. A identificação dos seus papéis e os dos demais é bem reconhecida e o sujeito vivencia um sentimento de pertencimento ao grupo e à organização.

A sexta fase trata da estabilização no emprego e da permanência como membro. A estabilidade é assegurada em decorrência da existência do emprego e normalmente o indivíduo percebe, segundo Schein (1996) entre os cinco e dez anos de trabalho, se haverá uma carreira a longo prazo na empresa. Atualmente essa é a etapa que mais altera o seu formato, em decorrência das mudanças no panorama do emprego. A estabilidade torna-se cada vez mais refratária e a palavra de ordem é a empregabilidade. Isso significa que os sujeitos precisam desenvolver cada vez mais habilidades para manter o emprego atual ou para oferecer a sua capacidade de produzir em outra empresa. Ao invés da carreira de longos anos dentro de uma empresa, fala-se cada vez mais no desenvolvimento de trajetórias diversas ao longo do tempo ou até mesmo paralelas. A crise na metade da carreira e a avaliação das escolhas e circunstâncias vivenciadas constituem a sétima fase. Caracteriza-se como uma reavaliação das carreiras, levando ao questionamento sobre as suas escolhas primeiras, a situação atual e as perspectivas futuras.

Tem crescido o número de profissionais de meia idade que procuram atividades de reorientação profissional com o objetivo de identificar suas áreas de interesses e habilidades, de modo a reorientar a sua trajetória ou recolocar-se no mercado. Após essa auto avaliação, é comum que ocorra o avanço, o recomeço ou a

estabilização (fase 8), que implica em definir a continuidade ou a interrupção da carreira, conforme questões pessoais. Atualmente, mais do que as questões pessoais/individuais apontadas pelo autor, verifica-se que as escolhas estão sob forte influência do contexto de inserção profissional. Dependendo da qualificação ou do número de vagas de postos de trabalho existentes na área, o sujeito terá maiores possibilidades de escolher pela continuidade, pela ruptura ou pelo avanço na carreira na organização.

Quando se aproxima o período de aposentadoria, usualmente verifica-se a redução no ritmo de trabalho e no comprometimento dos empregados. Alguns utilizam-se da negação como mecanismo de defesa e permanecem no mesmo patamar de desempenho, procurando fugir da etapa correspondente ao desligamento (fase 9). Finalmente, a última fase, a da aposentadoria, tem impactos variados sobre as diferentes pessoas. Para alguns, tem o caráter de um descanso de direito para quem trabalhou durante toda a vida, enquanto para outros aposentar-se é uma experiência traumática que representa incapacidade para produzir (e muitas vezes para viver também, significando morte social). Muitas pessoas têm adiado a aposentadoria ao máximo, pois a mesma tem sido associada à perda de *status* e de poder aquisitivo em uma etapa da vida na qual os custos da sobrevivência (médicos, remédios, planos de saúde) são reconhecidamente elevados.

Ao concluir a sua análise acerca da identidade profissional, Schein (1996) salienta a importância das fases da carreira, do desenrolar da carreira e da auto-imagem que a pessoa vai desenvolvendo no decorrer desse processo, para que o profissional desenvolva uma percepção acurada de suas inclinações, de modo a bem planejar a carreira e definir melhores escolhas.

A referida representação esquemática não significa que todas ocorram com a mesma duração, uma única vez, na mesma idade, para diferentes pessoas, mas representam um referencial para os indivíduos. Conforme assinalado quando se apresentaram as fases pertinentes à Figura 1, os significados de cada etapa são alterados em razão do atual quadro de mercado de trabalho, que

rompeu com os princípios de estabilidade vigentes até alguns anos atrás.

Conforme Dutra (1996), o planejamento de carreira deve considerar o desenvolvimento da capacidade de auto-avaliação de comportamentos frente à carreira, uma análise sistematizada sobre a realidade pessoal e profissional, bem como a definição de metas e modos de avaliar sua implantação no decorrer da carreira.

Tanto o planejamento quanto a gestão da carreira vão refletir o atual contexto e as concepções teóricas que lhes dão suporte.

## 2. A gestão da carreira

As alterações na abordagem da carreira nas organizações descentraram-se de uma perspectiva focada no papel e na responsabilidade do indivíduo no planejamento da própria carreira, para uma perspectiva de administração de carreira, em que a organização e seus gerentes passam a assumir uma função na orientação das carreiras dos empregados. As decisões relativas à carreira são complexas, pois estão cercadas de fatores múltiplos, como o ambiente em que estamos inseridos (espaço e tempo), as características psicológicas, as opções ideológicas, os relacionamentos familiares, as condições afetivas e materiais, os compromissos sociais e econômicos.

Nessa direção pode se verificar alguns pontos inovadores na Administração de Carreiras, a partir da década de 80, tais quais: o compartilhamento da gestão de carreiras entre empresa e trabalhador, visando o auto-desenvolvimento e o da organização; a desvinculação dos requisitos para ascensão profissional da estrutura organizacional; a divulgação clara dos requisitos para ascensão; a valorização da participação para a formulação dos requisitos para a ascensão, visando a justiça e o comprometimento no processo; e o desenvolvimento preferencial de carreiras paralelas (Dutra, 1996).

O planejamento da carreira está pouco enfatizado, sendo baixos os índices de sua aplicação na Europa e Estados Unidos. Dutra (1997) assinala que no Brasil essa atividade seria ainda mais restrita, pois somente 2% dos profissionais com nível superior da cidade de São Paulo (em 1993) analisaram a própria carreira de forma organizada. Ao contemplar o estado da prática e da arte acerca de como as empresas e os indivíduos conciliam as expectativas de desenvolvimento, o autor verificou que as pessoas acreditam no desenvolvimento profissional e da carreira como tarefas da empresa. Às empresas brasileiras, entretanto, falta preparo para que possam dar suporte ao planejamento e desenvolvimento das carreiras dos seus profissionais. Decorre então que o desenvolvimento dos trabalhadores é praticado nas empresas sob duas formas principais: ou é assumido de forma autoritária, definindo atividades que levem ao destino profissional, ou é informal, sem ações sistematizadas para o aproveitamento do pessoal.

Schein (1996) articula que o planejamento e a análise da ocupação deve ser realizada considerando os seguintes pontos: o inventário da ocupação corrente e dos papéis adotados; a identificação das mudanças no meio ambiente; a análise dos impactos ambientais sobre os membros da rede de relações no próprio trabalho que serão severamente afetados se o indivíduo não considerar as expectativas existentes em relação a ele próprio (seu gerente, colegas de trabalho etc); a determinação do impacto do contexto global e possível cenário futuro sobre o emprego e os papéis ocupados pelo indivíduo; a redefinição dos requisitos para o emprego, em razão das mudanças do contexto; e a extensão da atividade de planejamento do emprego (carreira), visando identificar possibilidades próximas/alternativas.

Ainda conforme Schein (1995), o alcance de bons resultados quanto à performance das organizações, que satisfaça as carreiras, tem sido associado de forma direta ao fato de se levar em consideração as necessidades das organizações, assim como dos sujeitos que trabalham. Tal integração nem sempre é possível, pois as exigências da empresa podem diferir das habilidades do profissional. Os indivíduos são seres concretos e devem exercitar o autodiagnóstico, como forma de melhor

planejar as suas carreiras. Por seu lado, isso não ocorre de modo adequado se os dados quanto ao trabalho e à carreira não são amplamente veiculados, completos e aprofundados. E, para tanto, o planejamento deve ser encarado como uma atividade conjunta para profissionais, empregadoras, gestores e instituições (universidades e agências governamentais).

Compartilhando da idéia de ligar necessidades organizacionais e necessidades das carreiras individuais, Gutteridge, Leibowitz e Shore (1993) elaboraram um sistema de desenvolvimento de carreira, conforme apresentado na Figura 2.

Necessidades Organizacionais	Fluxo	Necessidades Individuais de Carreira
Quais são as maiores estratégias para os próximos dois ou três anos?	Os empregados estão se desenvolvendo em caminhos que ligam eficácia e satisfação pessoal com o alcance dos objetivos estratégicos da organização	Como fazer para encontrar oportunidades de carreira em organizações que:
Quais são as necessidades mais críticas e mudanças que a organização enfrentará nos próximos dois ou três anos?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizem minhas capacidades</li> <li>• Encaminhem minhas necessidades de desenvolvimento</li> </ul>
Quais as habilidades, conhecimentos e experiências serão necessários para enfrentar essas mudanças?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciem mudanças</li> <li>• Combinem com os meus interesses</li> </ul>
Quais níveis de staff serão requeridos?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinem com meus valores</li> </ul>
A organização tem as condições necessárias para realizar as mudanças críticas?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinem com meu estilo pessoal</li> </ul>

Figura 2: Sistema de desenvolvimento de carreira.

Fonte: Gutteridge, T.G., Leibowitz, Z.B., Shore, J.E., 1993:2

Gutteridge, Leibowitz e Shore (1993) apresentam diversas recomendações para o desenvolvimento de carreira em decorrência das mudanças que se avizinham no contexto global para o próximo século. Dentre elas destacam-se: a integração de todos os níveis da organização no planejamento; a intensificação das ligações entre desenvolvimento de carreira e outros sistemas de recursos humanos; a abertura dos sistemas de desenvolvimento de carreiras quanto a controle e informações; o aperfeiçoamento do papel dos gerentes em desenvolvimento de carreira através da combinação de habilidades e responsabilidades; o desenvolvimento de metodologias de aprendizagem e outras abordagens baseadas no trabalho em times; a redução da ênfase nas abordagens de treinamento tradicional; a valorização do auto-crescimento, da aprendizagem e do movimento lateral (exploração de outras áreas); a identificação e ampliação de competências; a inclusão de aspectos relativos a valores e estilo de vida nas atividades de desenvolvimento de carreiras; a implementação de diferentes abordagens de desenvolvimento de carreira, que contemplem a estilos de aprendizagem diversos e necessidades de uma força de trabalho diversificada; a articulação entre o desenvolvimento de carreira e as ações voltadas à qualidade; o desenvolvimento de instrumentos para mensuração e avaliação do sistema de carreira; e o estudo de forma continuada das melhores práticas para o desenvolvimento de carreiras no contexto global.

Chanlat (1995) salienta que os tipos de carreira estão diretamente relacionados ao tipo de sociedade. Na sociedade do final do século XX e neste início de século identificam-se dois modelos de carreira: o tradicional e o moderno. O modelo tradicional, que tem sido predominante, é caracterizado pela estabilidade, pela ascensão linear vertical e reproduz a divisão sexual do trabalho. O modelo moderno ainda tem um caráter emergente, que surge no bojo das mudanças sociais e apresenta características aparentemente contrárias ao modelo anterior: diversificação de carreiras, instabilidade, menor linearidade, descontinuidade e horizontalidade. Os tipos de carreiras relativos aos tipos de sociedades podem ser visualizados em seqüência:

Tipos de carreira	Recursos principais	Elemento central de ascensão	Tipos de organização	Limites	Tipos de sociedades
Burocrática	Posição hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica à outra	Organizações de grande porte	Número de escalões existentes	Sociedade de empregados
Profissional	Saber e reputação	Profissão perícia Habilidades profissionais	Organização de peritos Burocracia profissional	Nível de perícia e reparação	Sociedade dos peritos
Empreendedora	Capacidade de criação Inovação	Criação de novos valores, de novos produtos e serviços	Pequenas e médias empresas Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade	Capacidade pessoal Exigências externas	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
Sociopolítica	Habilidades sociais Capital de relações	Conhecimento Relações Parentesco (Rede social)	Familiar Comunitária de clãs	Número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

Figura 3: Descrição dos tipos de carreira

Fonte: Chanlat, 1995:72

Os desdobramentos dos dois grandes modelos de carreira apresentados por Chanlat permitem elaborações variadas que foram agrupadas pelo autor (Figura 3) em quatro tipos diferentes. O tipo burocrático é característico das organizações burocráticas que pressupõem a carreira atrelada à estrutura organizacional. Assim sendo, aos níveis hierárquicos correspondem um grau de autoridade, uma contrapartida salarial e benefícios sociais claramente definidos. O mérito é o critério de definição e os instrumentos que permitem aferi-lo normalmente são a antigüidade e os concursos. Apesar de ser um tipo ainda adotado por muitas organizações, considera-se que apresenta limites cada vez mais perceptíveis. O modelo de organização como máquina tem sofrido severas críticas em decorrência das disfunções que origina (o excesso de formalidade

costuma ser transposto por práticas informais, que comprometem o pretensão “ideal” da burocracia) e que estão desalinhadas com o ambiente no qual se exige maior flexibilidade.

A carreira profissional é característica de indivíduos que são motivados para o domínio do conhecimento e da qualificação. A ascensão normalmente associa-se à reputação e ao saber decorrentes do crescimento interno na sua organização (“cultura de especialistas”). Existe uma ênfase maior nos profissionais, uma vez que a sociedade do século XXI é considerada a sociedade voltada para o conhecimento. Isso implica que os profissionais que dominam o conhecimento ou a sua gestão apresentem vantagens para o desenvolvimento de carreira dentro de uma organização, em diferentes organizações ou como carreiras paralelas.

A carreira do tipo empreendedora parte do princípio da possibilidade de sucesso individual, com base no talento e no trabalho. Espera-se que o sujeito seja criativo, inovador, capaz de correr riscos e autônomo. Torna-se um tipo de carreira que tem o seu desenvolvimento em paralelo ao processo de globalização e flexibilização estrutural do quantitativo de empregos. É uma proposição que apresenta suas problemáticas, pois nem todas as pessoas têm competências para empreender negócios ou encontram condições de manutenção competitiva do negócio no mercado, fato que é comprovado pelo elevado número de pequenas empresas que partem de boas idéias e que não conseguem ultrapassar o segundo ano de vida.

Finalmente, o modelo sociopolítico refere-se à carreira que está pautada na capacidade do indivíduo desenvolver relações interpessoais, relações essas que são determinantes para a construção da trajetória profissional. São carreiras de empresas familiares, comunitárias ou de clãs.

Kanter (1997) trata de três modelos de carreiras: as carreiras corporocráticas, que são as típicas carreiras burocráticas e se encontram em extinção; as carreiras profissionais, baseadas no conhecimento ou habilidades que concedem status ocupacional, e que se encontram em fase de expansão; e as carreiras empresariais, relativas à capacidade de empreender



negócio que denote capacidade de gerar produto ou serviço valorável. A mesma autora propõe ainda, uma concepção de carreira pós-empresarial (pós-moderna), desenvolvida como uma decorrência da reestruturação produtiva e do emprego contingencial.

O modelo pós-moderno, que vem se desenvolvendo (ibid, 1997), pode ser caracterizado pela carreira pautada na habilidade pessoal de colocar as capacidades para uso no trabalho e pela ampliação na participação em projetos que demandam profissionais inovadores e competentes do ponto de vista técnico. Apresenta-se como uma carreira mutável, que pode implicar na ampliação das oportunidades de treinamento e compensação financeira, no aumento do grau de riscos e incertezas (por exemplo quanto a manutenção em organizações, pois prevalece o “poder pessoal”) e nas exigências permanentes para demonstrar a aprendizagem e as competências.

Na década de 90 passou a se desenvolver outra forma de gerir a trajetória profissional, na perspectiva de *boundaryless careers*<sup>2</sup> (Weick apud Arthur e Rousseau, 1996).

Ao tratar da nova era organizacional, Arthur e Rousseau (1996) salientam uma tendência crescente de formação de redes de indústrias como modo de fazer frente à competitividade acirrada. A proposição de *boundaryless careers* mostra-se como alternativa ocupacional que não está limitada a uma organização, mas adaptável a firmas participantes de redes e que necessitam de indivíduos com as suas competências voltadas para projetos.

Ao invés da carreira tradicional, que pressupunha a ascensão vertical e a existência de normas claramente definidas (Schein, 1995; 1996), a abordagem proposta está centrada na capacidade de gerar e aplicar conhecimentos e aprendizagens tanto no que tange ao indivíduo, como às organizações e às indústrias no seu conjunto. A carreira passa a ser definida a partir da reunião de dados e conhecimentos existentes em habilidades e redes de relações que se constroem com base nas experiências de trabalho adquiridas pelo indivíduo no decorrer do tempo.

<sup>2</sup> Carreiras sem fronteiras.

Então, *boundaryless careers* pressupõem a geração de competências como requisito para uma experiência bem sucedida nesta nova proposição de carreira.

O eixo central desta abordagem parte da relação entre carreira e aprendizagem. As *boundaryless careers* são analisadas por seus principais articuladores privilegiando questões tais quais: os seus reflexos sobre o desenvolvimento de carreira e do capital humano; suas vinculações com os processos de aprendizagem individual e organizacional; suas especificidades por estarem relacionadas a redes entre firmas e seus problemas; e as questões sociais e metodológicas decorrentes da pesquisa sobre o tema. A problemática principal refere-se à compreensão de como uma carreira orientada por projetos pode melhorar a competência, por transpor limites organizacionais, contribuindo para o desenvolvimento dos empregados no mercado.

A concepção de *enactment* (Weick, apud Arthur e Rousseau, 1996) refere-se à relação entre a ação pessoal e a aprendizagem cooperativa. Nesse contexto em que o trabalho com base em projetos ganha destaque, criam-se mais oportunidades de aprendizagem, sendo esta última entendida como um processo que possibilita ao indivíduo vivenciar diferentes experiências profissionais. Existe então uma estreita relação entre os papéis ocupacionais voltados à aprendizagem dos profissionais na nova era organizacional e as mudanças nas organizações. Os empregados, dotados de habilidades e competências, passam a ser considerados o principal ativo da organização.

Do que foi apreendido sobre *boundaryless careers*, pode se destacar que a concepção de carreira está relacionada à aprendizagem e ao desenvolvimento de competências pelos empregados que atuam em projetos de indústrias reunidas em redes.

A competência vem sendo considerada cada vez mais uma pré-condição necessária para que as organizações possam fazer frente ao contexto globalizado, complexo e competitivo. A competência pode ser definida, segundo Boog (1991:16), como “(...) a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”. Tem a sua importância redimensionada

na teoria administrativa com as mudanças nas organizações, na gerência e na forma de administrar os recursos humanos. As alterações no sentido de organizações mais flexíveis, que valorizam o capital humano, que estabelecem relações de parceria com outras empresas, que valorizam a comunicação, as relações horizontais e descentralizadas, que buscam conceber o homem de forma mais multidimensional e em que as habilidades são objeto de interesse constante, têm na busca da competência um desafio contínuo (idem, 1991).

O principal desafio colocado por esta questão é a complexidade em se administrar recursos humanos em empresas cuja principal estratégia esteja baseada nas competências. Cabem então, os seguintes questionamentos propostos por esta articulista:

- Como preparar os gerentes e os trabalhadores sem polarizarem um dos extremos: por um lado, a preocupação excessiva com a aprendizagem, de modo que todos fiquem muito voltados a aprender, tornando-se a empresa um centro de formação; ou, por outro lado, a manutenção dos sectarismos, como a divisão entre aqueles que podem aprender a aprender e desenvolver competências e os outros que são meros executores de tarefas?
- Como estabelecer critérios transparentes e justos para a remuneração conforme as competências, de modo a evitar conflitos?
- Como analisar/avaliar a trajetória dos diversos profissionais que atuam na organização, com base nas competências, considerando-se que a carreira se tornou individualizada?
- A proposição de carreira nos moldes de *boundaryless careers* poderá ser adotada para os diversos níveis da organização, dado que tem sido salientada a tendência crescente de que somente um núcleo de trabalhadores deverá manter relações de trabalho mais estáveis, enquanto os demais ficam sujeitos ao trabalho precarizado? A carreira deverá estar reservada somente para um pequeno grupo que detém *core competences*?

- Como definir categorias que permitam compreender a problemática das carreiras em uma perspectiva mais ampla, uma vez que parecem estar cada vez mais influenciadas por aspectos decorrentes de múltiplos níveis da análise?

Dentre as abordagens atuais sobre carreira, considera-se que vêm crescendo em importância proposições como a articulada por Evans (1996). Esse autor assinala a inadequação do modelo de carreira na forma de escada/degraus, pois embora essa idéia possa se manter no futuro, a carreira deverá ser pensada com base na adequação a um tipo de organização mais horizontalizada. Desse modo, segundo Evans:

As carreiras estão se tornando de natureza espiral, em zigue-zague, em vez de em escadas. Atualmente, seguir uma trajetória de carreira em espiral é muito mais alinhado, em sintonia com as necessidades de nosso tempo, pois desenvolvem pessoas que têm profundidade e amplitude de habilidades. Esses profissionais apresentam tanto a profundidade de especialistas quanto a visão geral, ampla, dos generalistas (1996: 20).

Uma perspectiva como essa aponta para uma possibilidade maior de desenvolvimento da trajetória profissional nas organizações.

Por outro lado, pesquisas veiculadas pela Revista Exame (1997, 1999, 2000) mostram que a perspectiva de carreira é uma característica que torna uma empresa em excelente lugar para se trabalhar. Em 1997 (Tolfo e Piccinini, 1998) a carreira aparecia como terceiro aspecto a diferenciar uma empresa em termos de políticas de recursos humanos. Em 1999 manteve-se o mesmo posicionamento, enquanto que no ano 2000 apareceu em primeiro lugar. A possibilidade de crescer na carreira também é destacada pelos empregados como uma das principais vantagens das empresas *top* em gestão de pessoas. Por outro lado, existe farta literatura atualizada questionando as possibilidades de carreira no atual contexto (Chanlat, 1996). Da mesma forma, há autores considerando que a carreira (assim como o emprego),

será prerrogativa de um número cada vez menor de trabalhadores (Ianni, 1994). Pelo que demonstram os resultados das pesquisas (Revista Exame 1997, 1999 e 2000) torna-se possível inferir a existência de um ponto de conflito significativo entre aquilo que os empregados esperam das organizações (crescimento horizontal) e as perspectivas de carreira diferenciadas do modelo hegemônico até pouco tempo atrás (carreira horizontal, em espiral, *boundaryless careers*).

Com suas análises, Chanlat (1996) contribui para mostrar uma série de desafios e paradoxos relacionados à carreira, desde que a sua gestão pressupõe segurança no emprego, compensação salarial adequada, possibilidade de planejamento do futuro profissional, formação adequada e ética no trabalho (pressupostos virtuais em muitas organizações). Seguem-se os paradoxos apresentados por Chanlat:

- \* Primeiro paradoxo: como falar de carreira, quando o mercado de trabalho tem demandado cada vez menos empregos estáveis e bem remunerados? Ao lado de um grupo de assalariados estável e bem remunerado, encontramos um número crescente de desempregados e de pessoas que ocupam empregos precários, contratados ou temporários.
- \* Segundo paradoxo: como falar de carreira quando a forma de gestão está dominada por preocupações essencialmente financeiras?
- \* Terceiro paradoxo: como se pode pensar em carreira quando se observa um declínio da ética do trabalho?
- \* Quarto paradoxo: como pensar em carreira, quando os sistemas de formação estão em crise?
- \* Quinto paradoxo: como pensar em carreira, quando o horizonte profissional é cada vez mais curto? (1996: 14-20).

Concluindo suas reflexões, o autor defende que diante do atual contexto social e econômico, a carreira tende a se manter restrita a poucos trabalhadores, podendo-se acirrar ainda mais as tensões e conflitos na área, ficando a gestão de carreira restrita a uma elite profissional com estabilidade no emprego. Essa perspectiva vai ao encontro do que assevera Harvey (2000) ao

traçar o quadro que caracteriza o emprego neste início de século. O núcleo dos empregados é formado pelos profissionais que detêm competências essenciais à organização e, em decorrência, gozam de condições diferenciadas em termos de concessão de direitos, vantagens, qualidade de vida, carreira, remuneração, dentre outros. Orbitando em volta desse núcleo está a grande massa de trabalhadores terceirizados, com trabalho temporário, de tempo parcial ou com outros tipos de condições igualmente precarizadas de trabalho.

Embora possa se defender que o trabalho permanece sendo a categoria sociológica chave (Mattoso, 1995), as suas transformações sob o predomínio do modelo econômico liberal reforçam a relação entre meios e fins econômicos, junto a uma moral utilitarista de sociedade, onde grande parte das decisões, pessoais e/ou profissionais, são determinadas por pressupostos financeiros (Aktouf, 1996).

O conceito de empregabilidade coloca aos indivíduos o grande desafio de gestão da própria carreira e preconiza a atualização constante em termos do desenvolvimento de qualificações, formação ou competências (Thomas, 1997). Na perspectiva da empregabilidade, o profissional sabe que o tempo de permanência na organização e a sua trajetória estão diretamente relacionados a sua capacidade de colocar o saber-fazer, saber-agir e saber-ser a serviço das estratégias da organização (Ruas, 1999).

Frente a esse quadro multiforme do desenvolvimento de carreira, o psicólogo que trabalha com organizações precisa conhecer cada vez mais as disciplinas que extrapolam o campo tradicional da sua área de formação. Para a inserção em atividades estratégicas de gestão de pessoas, deverá o profissional em psicologia ampliar os seus conhecimentos na direção da sociologia e da administração, de modo especial. Esse profissional precisa compreender, em diferentes graus de profundidade, a sociologia do trabalho e teoria das organizações, conhecendo a estratégia, a missão e a visão da empresa, os indicadores financeiros, dentre outros. A utilização de abordagens sistêmicas é uma exigência atual nas empresas e que pode contribuir para liberar o psicólogo das práticas tecnicistas predominantes no contexto organizacional.

Além de adotar perspectivas teórico-empíricas mais amplas, esse profissional precisa saber inserir a gestão da carreira dentro os subsistemas de gestão de pessoas. A compreensão da inter-relação das diversas partes de um todo possibilitam a adequada articulação das ações, de modo que a trajetória profissional subsidie e seja subsidiada, por exemplo, pelo planejamento de pessoal e de sucessão, pela seleção interna, pelos programas de qualificação e competências, pela avaliação de desempenho e de potencial, pelo processo de desligamento, dentre outros.

### 3. Considerações Finais

A carreira constitui um importante indicativo das oportunidades de desenvolvimento profissional que uma organização possibilita aos seus profissionais. A teoria da área tem evoluído de uma perspectiva conceitual mais adaptada ao modelo de organização burocrática, com critérios idênticos e estáveis para os diversos profissionais, para formatos que buscam acompanhar a tendência de maior flexibilidade que predomina nas organizações alinhadas com as novas perspectivas de gestão de pessoas.

Conforme articulado neste ensaio, atualmente a gestão de pessoas é atividade cercada de controvérsias quanto a sua aplicação, tanto nos padrões tradicionais, quanto nos novos formatos que tem adquirido. Se por um lado, a gestão tradicional de pessoas encontrava dificuldades em propor um sistema de carreira adequado à realidade da empresa e que não gerasse insatisfação aos sujeitos que trabalham, por outro lado, fala-se atualmente no fim da carreira e do emprego. Na prática há tanto organizações que planejaram formas criteriosas de gerir a carreira e desenvolveram sistemáticas bem projetadas (de modo especial nas empresas americanas), quanto aquelas que deram margem à adoção de critérios subjetivos (apadrinhamentos ou indicações).

Tanto o planejamento quanto a administração da trajetória profissional vêm sendo fortemente influenciados pelo contexto desfavorável que cerca o mundo do trabalho, no qual a

perspectiva de carreira – assim como de emprego – parece estar restrita a um número cada vez menor de profissionais. Assim sendo, têm se desenvolvido correntes teóricas que além da possibilidade da carreira mais horizontalizada (Chanlat, 1995, 1996), ou em forma de espiral (Evans, 1996), tratam de carreira como planejamento e desenvolvimento de competências individuais (Boog, 1991), no interior de uma única organização ou na forma de diversas carreiras com base em projetos em um *network* de indústrias (*boundaryless careers*) (Arthur e Rousseau, 1996). Os modelos emergentes ainda estão em construção e convivem com os modelos tradicionais, que permanecem em vigência. A multidiversidade cultural e social que é própria do nosso tempo abre a possibilidade de convivência entre propostas provenientes de diferentes abordagens teóricas e empíricas. Neste sentido, gera a demanda por profissionais que sejam capazes de lidar com a mudança, com a multiplicidade e com contradições.

Em conformidade com a literatura consultada, verifica-se que a gestão da carreira está passando por um processo de construção permanente. Entende-se que o psicólogo pode contribuir para essa edificação, uma vez que desenvolve conhecimentos, habilidades e atitudes relativas à compreensão da dinâmica dos sujeitos que vivem do trabalho. Como parte da sua formação, acadêmica ou profissional, precisa desenvolver cada vez mais um saber que não se limite ao domínio e à aplicação das técnicas tradicionais da área. O profissional há que manter uma postura de pesquisador e o conhecimento atualizado quanto a diagnóstico organizacional, cultura, gestão do conhecimento, planejamento de pessoal, seleção, avaliação de desempenho e de potencial, plano de sucessão e desligamento, áreas relacionadas à gestão de pessoas que estão conectadas com a carreira profissional. Em paralelo, torna-se mister dominar saberes transversais, como sociologia do trabalho, teoria das organizações e teoria econômica etc. Para que o psicólogo possa conceber a carreira como trajetória (e não como um plano estabelecido) precisa assimilar cada vez mais a sua perspectiva multidisciplinar.

## Referências

- AKTOUF, O.  
*A administração entre a tradição e a renovação*. Atlas. São Paulo: 1996.
- ARTHUR, M. e ROUSSEAU, D.  
*The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press. New York: 1996.
- BOOG, G. G.  
*O desafio da competência: como sobreviver em um mercado cada vez mais seletivo e preparar sua empresa para o próximo milênio*. Círculo do Livro; Editora Best Seller. São Paulo: 1991.
- BRAVERMAN, H.  
*Trabalho e capital monopolista*. Zahar. Rio de Janeiro: 1987.
- CHANLAT, J. F.  
Quais carreiras e para qual sociedade - I? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. v. 35. n. 6. nov./dez. 1995. p. 68-75.
- CHANLAT, J. F.  
Quais carreiras e para qual sociedade - II? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. v. 36. n. 1. jan./fev./mar. 1996. p. 13-20.
- DAVIS, K.; WERTHER, W.  
*Administração de pessoal e recursos humanos*. McGraw Hill do Brasil. São Paulo: 1983.
- DUTRA, J. S.  
*Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. Atlas. São Paulo: 1996.
- DUTRA, J. S.  
Autonomia para o desenvolvimento profissional: utopia ou realidade no contexto brasileiro. Em: MOTTA, F. C. P. e CALDAS, M. (Org.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. Atlas. São Paulo: 1997. p. 157-170.
- ENRIQUEZ, E.  
O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. v.37. n.1. jan./mar. 1997. p. 6-17.
- GADREY, J.  
La notion de flexibilité. Em: GADREY, J.; GADREY, N. (Org.). *La gestion des ressources humaines dans les services et le comerce: flexibilité, diversité, compétitivité*. L'Harmattan : Collection Pour l'emploi. Paris: 1991. p. 8-17. Tradução livre da autora.
- GUTTERIDGE, T.G.;  
LEIBOWITZ, Z. B. e SHORE, J. E.  
*Organizational career development: benchmarks for building a world-class workforce*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco: 1993. Tradução livre da autora.

- HARVEY, D.  
*Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 9. ed. Loyola. São Paulo: 2000.
- IANNI, O.  
*O mundo do trabalho: São Paulo em perspectiva*. Fund. SEADE. vol. 8. n 1. São Paulo: 1994.
- KANTER, R.M.  
*Quando os gigantes aprendem a dançar: dominando os desafios de estratégia, gestão e carreiras nos anos 90*. Campus. Rio de Janeiro: 1997.
- LEITE, M.de P.  
O futuro do trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária. Scritta. São Paulo: 1994.
- MATTOSO, J.  
Terceira revolução industrial e mundo do trabalho. Em: *A desordem do trabalho*. Página Aberta. São Paulo: 1995.
- OFFE, C.  
Trabalho: a categoria sociológica chave? Em: *Capitalismo desorganizado*. Brasiliense. São Paulo: 1989. p. 167-198.
- RUAS, R. L.  
A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. SEMINÁRIO INTERNACIONAL COMPETITIVIDADE BASEADA NO CONHECIMENTO. São Paulo: ago. 1999.
- SCHEIN, E. H.  
*Career survival: strategic job and role planning*. Pfeifer e Company. San Diego: 1995. Tradução livre da autora
- SCHEIN, E. H.  
*Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. Nobel. Nobel: 1996.
- THOMAS, J.  
Competência(s) e Qualificação Profissional. *Revista da Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho*. Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, n. 16/17. dez. 96/jun.97.
- TOLFO, S.R.e PICCININI, V.C.  
As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro. ANPAD. v. 5. n. 1. jan./abr., 2001.

Recebido em 31/08/2001  
Revisado em 05/12/2002  
Aceito em 08/12/2002