

NOVA CARREIRA

Mudanças no trabalho observadas nas últimas décadas estimularam a emergência de um novo modelo de carreira, o qual exige dos profissionais o cuidado com o desenvolvimento de novas competências

POR ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA E ZÉLIA MIRANDA KILIMNIK



O atual contexto dos negócios tem levado as organizações a profundas transformações, com implicações significativas sobre as noções de trabalho, carreira e competências. Diversos estudos têm-se dedicado a análises de tais implicações, produzindo estudos que apontam para redução drástica dos empregos formais e surgimento de novos vínculos de trabalho, assim como ao chamado "caos de carreira", em alusão ao desaparecimento das carreiras sólidas e duradouras e prevalência daquelas autodirigidas e compartilhadas com diversas empresas.

Levando em conta a transformação do modelo tradicional de carreira e tendo como base o Inventário de Âncoras de Carreiras, proposto por Edgard Schein, este artigo apresenta análise sintética de achados de estudo envolvendo 35 entrevistas em profundidade realizadas junto a profissionais de diferentes ocupações, organizações e áreas de atuação, com vistas a investigar suas autopercepções e aspirações de carreira, em associação a suas metáforas de competências individuais.

MODELOS DE CARREIRA. As mudanças nas relações de trabalho verificadas nas últimas três décadas acabaram por alterar o modelo tradicional de carreira. Dominante até os anos 1970, esse modelo, caracterizado pela estabilidade e progressões lineares e verticais, se vê substituído por trajetórias mais horizontalizadas, descontínuas e por maior instabilidade.

Concomitantemente, a carreira vem sendo cada vez mais compreendida como uma série de experiências e aprendizados vivenciados pelo indivíduo. Em outros termos, se no passado a noção de carreira centrava-se nas ocupações e cargos, cabendo às organizações a sua gestão, na atualidade, dá-se maior atenção à noção de planejamento pessoal, ganhando destaque um novo tipo, denominado de carreira moderna ou "proteana". O termo deriva de Proteu, o deus que, na mitologia grega, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade. Da mesma forma, esse modelo seria desenhado pelo indivíduo, não pela organização, e redirecionado para atender às necessidades de seu ocupante.

No entanto, a transição para o modelo atual não se dá sem tensões; sua prática envolve dificuldades consideráveis, trazendo à tona novos desafios. Por exemplo, o indivíduo deve aprender a melhor administrar o equilíbrio entre vida profissional, familiar e pessoal, assim como lidar com novos valores e significados em relação ao trabalho e à carreira, essa última associada a seu projeto de vida, em sentido mais amplo. Em essência, a verdadeira revolução dessa perspectiva é levar as pessoas a se considerarem donas de seus próprios destinos.

ÂNCORAS DE CARREIRA. Essa nova abordagem impõe, também, a relevância do diagnóstico e desenvolvimento de novas competências individuais, que permitam ao indivíduo trilhar múltiplas carreiras, de forma autodirigida. Um ponto de partida para se atingir este estágio de maturidade, quanto à auto-gestão da carreira, encontra-se na compreensão das inclinações pessoais ou "âncoras de carreira".

Segundo o psicólogo Edgar Schein, as âncoras de carreira podem ser definidas como o conjunto das autopercepções relativas a talentos, atitudes e valores que as pessoas têm sobre o trabalho que desenvolvem ou gostariam de desenvolver.

Para ele, as âncoras de carreira podem ser utilizadas como uma forma de organizar experiências; identificar áreas de contribuição, ao longo da trajetória profissional; gerar critérios para

NO NOVO MODELO, AS CARREIRAS SÃO CONSTRUÍDAS POR TRAJETÓRIAS DESCONTÍNUAS E CARACTERIZADAS POR MAIOR INSTABILIDADE

tipos de trabalho a se desenvolver; e identificar padrões de ambição e sucesso. Elas servem, desse modo, para guiar, *balizar* e integrar a carreira de uma pessoa. As âncoras identificadas por Schein são: empreendedorismo, competência técnico-profissional, estilo de vida, desafio puro, autonomia, segurança no emprego, serviço e dedicação e gestão de pessoas.

Os resultados da pesquisa indicaram a prelavência da âncora "estilo de vida", indicando a busca por maior equilíbrio entre vida profissional, familiar e pessoal.

NOVAS COMPETÊNCIAS E SIGNIFICADOS DA CARREIRA. O conjunto dos dados coletados contribui, também, para corroborar, tendências contemporâneas tais como a ampliação das competências individuais e valorização do desenvolvimento pessoal.

Constatou-se, por exemplo, que as pessoas buscam, hoje, desenvolver várias frentes de trabalho, para complementar seus rendimentos ou compensar a eventual perda de uma delas. Em decorrência, a carreira assume o formato de "zig-zague", em que a pessoa procura, de forma pró-ativa, mudanças e alternativas de carreira, sem abandonar totalmente ou retomando, de tempos em tempos, ocupações anteriores.

Mesmo entre pessoas submetidas a mecanismos de gestão de carreira mais tradicionais verificam-se tensões internas, que as levam a constantes reflexões sobre o escopo atual de suas tarefas e competências, que lhes venham assegurar empregabilidade futura, como é o caso, por exemplo, de profissionais que se direcionam ao setor público, que por sua vez passa por grandes transformações. Tais profissionais manifestam, assim, um perfil híbrido, com elementos tanta da carreira tradicional, quanto da carreira proteana, tendendo a não se acomodarem tão passivamente a políticas e práticas de gestão típicas da carreira tradicional. Dentre os

mais jovens, ou representantes da chamada "Geração Y" ou "Milênio", tais tensões apresentam-se ainda mais intensas quando submetidos a organizações em que prevalecem políticas e práticas de gestão de carreira mais tradicionais.

Considerando-se as exigências do contexto mutante e competitivo no qual se inserem, os profissionais passam a agir como verdadeiros "camaleões", podendo-se interpretar essa volatilidade e mudança incessante como defesa frente às pressões e ameaças do atual contexto das organizações e do trabalho.

Em outros termos, o profissional parece mudar compulsivamente, não por opção de crescimento ou oportunidades de desenvolvimento em outra área ou empresa, mas por medo da perda do emprego, do trabalho ou da posição que ocupa - assim como o camaleão muda de cor para se defender e enfrentar um meio ambiente hostil. Nesse sentido, as organizações e as pessoas podem estar sendo compelidas a adotarem uma aparência "moderna", não como resultado de uma decisão refletida, mas como comportamento defensivo frente à incapacidade de lidarem, de forma mais efetiva, com um ambiente cada vez mais adverso e beligerante. Um exemplo é aquele jovem que escolhe um curso superior e ao vivenciar, após formado, as primeiras dificuldades em conseguir uma colocação, decide fazer outro curso superior, tendo como critério de escolha do novo curso as condições atuais do mercado de trabalho e não uma análise mais ampla de seu desejo, interesses e aptidões, pondo em risco os investimentos já realizados.

Ao adotar identidades flexíveis para se adequar às demandas do mercado, o sujeito-camaleão se vê compelido a transformações aparentes, imediatas e cada vez mais fluídas, alterando-se constantemente. Cabe, todavia, uma análise mais profunda sobre os custos, a médio e longo prazos, desta estratégia, tanto para os indivíduos, quanto para as organizações.