

Autogestão estratégica de carreira

O sucesso psicológico é o principal desafio do novo modelo de gestão de carreira, que se instalou na passagem da economia da produção para a economia do conhecimento. E isso depende de outro desafio a mudança de mentalidade de cada um. Entenda como ocorreu essa transformação, que neste artigo está resumido na forma de tópicos de discussão. Por Isleide Arruda Fontenelle

Os últimos dez anos viram emergir uma nova concepção de carreira assentada na maior valorização da responsabilidade individual do profissional, concomitantemente à publicação de extensa literatura acerca das transformações no mundo do trabalho –alterações essas advindas de intensas mudanças tecnológicas e organizacionais que provocaram impactos profundos. Foi nesse contexto que surgiu a idéia da “autogestão da carreira” –resumida em três pontos-chave:

- 1) Flexibilidade do emprego.
- 2) Nova forma de trabalho baseada na gestão do conhecimento.
- 3) Perspectiva de curto prazo.

Sobre a evolução do significado de carreira

O significado de carreira se alterou muito ao longo do tempo e a mudança desse conceito tem que ver com as mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais mais amplas que temos vivido nas últimas décadas. A palavra “carreira” significava, originalmente na língua inglesa, “estrada para carruagens”. Segundo Jean-François Chanlat, a moderna idéia de carreira nasce com a sociedade industrial capitalista liberal, passando a significar “estrada para a progressão profissional ao longo de uma vida”. Mesmo esse modelo de carreira começou a ser sacudido no mundo contemporâneo pelas transformações no ambiente socioeconômico. Lançados simultaneamente em seus países de origem e traduzidos no mesmo ano para o português e publicados no Brasil, os livros de William Bridges (*Criando Você e Cia.*, 1995) e Jeremy Rifkin (*O Fim do Emprego*, 1995) apontam claramente o novo tempo

que produz outra forma de gerir a carreira, que pode ser chamada de “pós-moderna”: o fim do trabalho como nós o conhecemos ao longo do século 20 –especialmente com a denominação de “emprego”, ou seja, “trabalho assalariado”–, fim esse decorrente de profundas transformações tecnológicas e organizacionais.

Essas coisas já podem ser ditas claramente e a maioria dos profissionais do mercado compreende aquilo que, segundo Bridges, ainda parecia incompreensível em meados dos anos 1990. Não por acaso, Bridges e outros autores que, na mesma época dele, começaram a atentar para as mudanças na carreira são, agora, bibliografia obrigatória e pontos de referência claros para que se discuta essa nova maneira de gerir a carreira como a única forma viável dentro de um novo desenho organizacional baseado em formas fluidas, que podem ser montadas e desmontadas rapidamente.

Sobre o início desse movimento

Em uma pesquisa que realizou sobre algumas implicações subjetivas das mudanças no mundo do trabalho, o sociólogo Richard Sennett frequentou reuniões informais realizadas por um grupo de programadores e analistas de sistemas que haviam sido demitidos da IBM nos Estados Unidos, por conta de um processo de reestruturação que a organização estava enfrentando. Antes da demissão, esses profissionais acreditavam no desenvolvimento de suas carreiras profissionais no longo prazo. Depois de demitidos, desnorteados, procuraram diferentes interpretações para o fato, que evoluíram em três estágios:

- No primeiro deles, quando a dor da demissão ainda era recente, eles atribuíram a culpa à empresa e se viram como vítimas. A palavra recorrente era traição: sentiam-se traídos pela empresa.
- Pouco depois, nessas mesmas reuniões, começou o segundo estágio de interpretação: os programadores não mais culpavam a empresa, mas buscavam forças externas para as quais transferir a culpa: agora, era a globalização da economia que aparecia como a razão do desemprego, especialmente por conta da contratação de trabalhadores estrangeiros, uma mão-de-obra mais barata. A palavra recorrente era medo.
- Finalmente, no terceiro estágio, o foco voltou-se para eles mesmos e seu posicionamento ao longo da evolução do trabalho *high-tech*, que foi necessitando de novas aptidões ao longo do tempo. O foco passou a ser a transformação da própria profissão. Eles começaram a falar do que poderiam e deveriam ter feito em suas carreiras para prevenir o desemprego.

Essa história ocorreu no momento em que a IBM enfrentava a maior crise de sua história, na passagem da década de 1980 para a de 1990. Uma crise provocada por fatores como: a incapacidade da empresa em prever o crescimento do mercado de microcomputadores verificado com o surgimento da Microsoft e a existência de uma forte burocracia interna e de estruturas de trabalho rigidamente hierárquicas. A reação da IBM consistiu em substituir sua organização rígida por uma organização flexível do trabalho; em eliminar a estabilidade tradicional, fortemente assentada em um capitalismo paternalista, com vistas ao emprego vitalício –um terço de seu quadro foi demitido só no primeiro semestre de 1993– e com a quebra dos estágios de carreira e do contrato social baseado na lealdade.

Essa é uma história exemplar para pensarmos a evolução do conceito de carreira, de algo que, tradicionalmente, era compreendido como de responsabilidade da empresa, para um novo conceito no qual caberia a cada um a responsabilidade por gerir o próprio destino profissional. Nesse sentido, a história dos trabalhadores

demitidos da IBM narrada por Sennett ilustra o início de um processo que, atualmente, tem se tornado cada vez mais presente no discurso das empresas, da mídia especializada em negócios e administração e, em consequência, dos profissionais do mercado: a idéia de um “eu sociedade anônima”.

Sobre a penetração da idéia de autogestão de carreira entre os gestores brasileiros

Buscando compreender como a “autogestão da carreira” se aplicaria ao contexto brasileiro, Hélio Tadeu Martins (que lançou o livro *Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento*, sobre esse assunto, em 2001) realizou uma pesquisa com profissionais que cursavam pós-graduação *lato sensu* na FGV Management, em turmas selecionadas aleatoriamente nas diferentes regiões do País. O autor tomou como modelo a pesquisa que Edgard Schein realizou com 44 alunos de MBA da Sloan School of Management e a pesquisa de John P. Kotter com 115 alunos de MBA de Harvard.

Com base nos dados colhidos, Martins concluiu que, do ponto de vista das empresas, na prática, as organizações brasileiras “apresentam alguns indícios de adequação ao novo contrato. Contudo, ainda haveria muito trabalho a ser feito nas políticas e ações de recursos humanos relativas à gestão de carreiras, especialmente quanto às estruturas de carreira, à disponibilização de recursos e informações, e ao uso da avaliação de desempenho como parte desse processo”.

Do ponto de vista do profissional pesquisado, Martins apresenta dados indicativos no discurso dos entrevistados de que cada profissional já está consciente de sua responsabilidade pessoal por gerir sua própria carreira, bem como está a par dos novos critérios da carreira voltada para a satisfação pessoal e para o equilíbrio entre carreira e vida pessoal. Esse é um profissional que valoriza o autoconhecimento, percebe a importância do conhecimento do ambiente de carreira e das escolhas de carreira baseadas em referenciais próprios, vive um significativo número de mudanças de emprego e de redefinições de carreira, e é proativo no autodesenvolvimento e na avaliação da carreira. Ou seja, o modelo de autogestão de carreira já foi absorvido no Brasil.

(O próprio pesquisador observou, entretanto, que esses são os indícios presentes no “discurso”. Não é possível afirmar que a maioria desses profissionais já tenha, efetivamente, um comportamento que indique isso. “Somente com a utilização de um método de pesquisa como o etnográfico seria possível a verificação e confirmação desse comportamento pela observação direta.”)

Sobre a aceitação da autogestão de carreira pelas empresas

Empresas do mundo inteiro estão adotando práticas de desenvolvimento profissional e pessoal cujo objetivo é estabelecer o compromisso entre as metas da empresa e os propósitos individuais, atuando em dois níveis:

- Oferecem aos profissionais informações sobre os critérios de progressão na empresa, baseados no desempenho e na competência.
- Oferecem oportunidades de crescimento e possibilidade de desenvolvimento por meio de programas que ajudam o profissional a se conhecer melhor e a montar seu roteiro de carreira, construindo uma visão mais clara de aonde quer chegar, corrigindo a rota de crescimento profissional e traçando ou identificando objetivos novos. Exemplos nesse sentido seriam, respectivamente, o “*feedback 360 graus*” e os programas de *coaching, mentoring e counseling*.

Em outras palavras, há um novo contrato no qual o indivíduo está só, e a promessa da autonomia, contida nas idéias de autoconhecimento e sucesso psicológico, é a contrapartida disso.

Sobre o ensino da autogestão de carreira pelas escolas de administração

Paradigmática, nesse sentido, é a reformulação realizada, em 2004, por um dos mais tradicionais cursos de pós-graduação *lato sensu* em administração de empresas do Brasil –o Curso de Especialização em Administração para Graduados (CEAG) da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP), que passou a incluir a disciplina “orientação de carreira” como uma das quatro disciplinas que compõem seu atual ciclo básico –e obrigatório–, denominado, em seu conjunto, como disciplinas de “habilidades pessoais”. Como o próprio nome diz, o objetivo dessas disciplinas é preparar os alunos do curso para habilidades em comunicação, negociação, relações interpessoais e na orientação de carreira.

De acordo com a entrevista realizada com um dos participantes da reformulação do CEAG, com sondagens feitas com os alunos, bem como –e especialmente– com base nos dados reais de mudança de posição de cargo e de emprego que esses alunos vivem durante os dois anos e meio que frequentam o CEAG, ficou evidente que já há enorme mobilidade de função, emprego, cidade etc. a ponto de a mala-direta dos alunos se tornar obsoleta cada ano.

Assim, a disciplina “orientação de carreira” visa atender a um novo perfil de profissional do mercado: jovem, que acabou de ingressar no mercado de trabalho e busca compreender melhor esse ambiente profissional altamente mutável e seu lugar nele. Essa demanda por uma atenção quase individual levou o CEAG a formular internamente a seguinte proposta de valor, nas palavras do entrevistado: “um curso utilitário, voltado para dar ao profissional recém-formado um empurrão na vida profissional”.

Sobre o principal desafio da nova orientação de carreira

Segundo Hélio Tadeu Martins, o principal desafio do novo modelo é desenvolver a busca pelo autoconhecimento, para que, por meio desse, seja possível a um indivíduo alcançar a satisfação dos objetivos de carreira e vida profissional, ou seja, “o sucesso psicológico”. Mas, segundo o autor, conhecer a si mesmo “não é uma tarefa que possa ser improvisada. Tampouco se trata de uma habilidade que possa ser desenvolvida rapidamente, a partir de um conjunto de técnicas e exercícios. E, no entanto, é o que viabiliza a escolha autêntica, indispensável à eficácia da gestão de carreira”.

Trata-se, portanto, da incorporação de um saber que “não pode ser nem predeterminado nem ditado [...] que exige o investimento de si mesmo [...] Em poucas palavras, formas de um saber vivo adquirido no trânsito cotidiano, que pertencem à cultura do cotidiano”. Esse é um tempo, portanto, que requer uma mudança estrutural na forma do pensamento –uma mudança subjetiva–, à qual deve corresponder também uma forma inteiramente nova de relacionar saberes e conhecimentos no sentido inverso ao que foi realizado durante a segunda metade do século 20, quando um número crescente de saberes comuns –produzidos na vivência do cotidiano– “foram transformados em conhecimentos homologados e profissionalizados, para enfim se tornarem serviços tarifados”. Ou seja, agora, os saberes profissionalizados devem transformar-se em cotidiano. O desafio está na mudança dessa “velha cabeça”.

Sobre o que o mestre da gestão, Peter Drucker, disse sobre a autogestão de carreira

Referindo-se a isso em uma conferência realizada em 1999, Peter Drucker alertava para o fato de que estaríamos vivendo uma mudança sem precedentes na

história da condição humana: pela primeira vez, temos a possibilidade de fazer escolhas e de administrar a nós mesmos. A má notícia, segundo ele, é que nós estaríamos totalmente despreparados para isso. Com conhecimento de causa, Drucker não se refere apenas aos conhecimentos formais, mas à capacidade de sabermos “quem somos”: qual é nosso lugar, nossas aptidões, nosso temperamento, nossa real capacidade de realizar o que queremos. Portanto, aprender a assumir essa responsabilidade de auto-administração não é um desafio simples e, segundo o autor, “ninguém nos ensina isso –nenhuma escola, nenhuma universidade– e, provavelmente, só daqui a cem anos é que começaremos a fazê-lo”.

Isleide Arruda Fontenelle é professora da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) e já lecionou na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Escreveu o livro *O Nome da Marca McDonald's, Feticchismo e Cultura Descartável* (ed. Boitempo), com o qual recebeu indicação para o Prêmio Jabuti de livros de ciências humanas. Graduada em psicologia pela Universidade de Fortaleza, fez mestrado em sociologia pela Universidade Federal do Ceará, doutorado em sociologia pela Universidade de São Paulo e pós-doutorado na área de psicologia pela Pontifícia Universidade Católica em São Paulo.