

**CARREIRAS EM TRANSFORMAÇÃO E SEUS PARADOXAIS REFLEXOS NOS INDIVÍDUOS: PESQUISA DE METÁFORAS E ÂNCORAS DE CARREIRA, ASSOCIADA À REPRESENTAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS**

TRANSFORMING CAREERS AND ITS PARADOXAL REFLECTS ON INDIVIDUALS: A RESEARCH OF CAREER ANCHORS AND METAPHORS, ASSOCIATED TO PROFESSIONAL COMPETENCES REPRESENTATIONS

**ZÉLIA MIRANDA KILIMNIK**

**ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA**

**ISOLDA VELOSO DE CASTILHO**

**RESUMO**

Este artigo analisa a evolução da carreira e seus diversos significados e apresenta um estudo realizado com profissionais de Administração de empresas, suas autopercepções e aspirações (âncoras) de carreira e as exigências em termos de competências profissionais. Foram realizadas entrevistas em profundidade, conjugadas com a aplicação do Inventário de Âncoras de Carreira de Edgar Schein, como etapa inicial e exploratória de um estudo mais amplo. As trajetórias estudadas, e as metáforas e âncoras encontradas, revelaram-se exemplares de tendências atuais, como a busca pela ampliação das competências e a carreira em ziguezague, com características de autodirecionamento da carreira proteana, defrontando-se com diversas alternativas e evidenciando uma postura mais pró-ativa. Essa metodologia permitiu o aprofundamento de questões internas dos sujeitos pesquisados, em relação ao trabalho e à carreira, possibilitando a manifestação de seus sentimentos, angústias e aspirações, assim como o repensar de suas escolhas e trajetórias profissionais, de forma livre e criativa.

**Palavras-chave:** Carreira, competências, metáforas, trajetórias e âncoras.

## **ABSTRACT**

This article analyzes the evolution of career and its several meanings and presents a study performed with professionals on Business Administration, their selfperceptions and aspiration (anchors) of career and the demands according to professional competences. Interviews in depth were made, associated to the utilization of the Inventory of Career Anchors by Edgar Schein, as an initial and exploring stage of a more extensive study. The studied trajectories, and the metaphors and anchors found have revealed themselves examples of current tendencies, like the search for extension of the competences and zigzag careers, characterized by self orientation, confronting several alternatives and making evident a more proactive attitude. This methodology permitted the deepening of internal issues of the researched subjects, concerning the work and the career, making possible the manifestation of their feelings, anxieties and aspirations, as well as rethink their professional choices and trajectories in a free and creative way.

**Key words:** career, competences, metaphors, trajectories and anchors.

## **INTRODUÇÃO**

O macro-contexto organizacional caracteriza-se, atualmente, pela globalização, por contínuas inovações tecnológicas e pela agilização das comunicações, fenômenos esses que interagem fortemente e que se influenciam mutuamente, catalisando seus efeitos sobre a sociedade e as organizações. Essas, por sua vez, passam por profundas mudanças, no sentido de se ajustarem ao novo cenário competitivo e globalizado de negócios, tais como a horizontalização, o foco no negócio e a terceirização, que afetam os empregos e as carreiras profissionais. Diversos autores têm se debruçado sobre esses temas e, surgindo daí a expressão “O fim dos empregos”, como referência à redução drástica dos empregos e ao surgimento de novas formas de trabalho (BRIDGES, 1994; RIFKIN, 1994; CHANLAT, 1996; FREITAS, 1997; AMHERDT, 1999). Assim como, o termo “Caos de carreira” - fim das carreiras

sólidas e duradouras, carreiras auto-dirigidas e compartilhadas com diversas empresas (MCDANIELS e GYLBERS, 1992; CHANLAT, 1995; FREITAS, 1997; AMHERDT, 1999).



De acordo com Martins (2001), etimologicamente, a palavra “carreira” origina-se do latim *via carraria*, estrada para carros. Somente a partir do Século XIX, passou-se a utilizar o termo para definir trajetória de vida profissional. Até recentemente, o conceito de carreira permaneceu circunscrito a essa analogia, como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações. O indivíduo adentraria em uma dessas carreiras (=estradas pré-existentes), sabendo, de antemão, o que esperar do percurso.

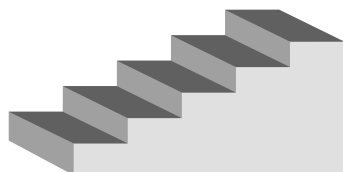
Chanlat (1995) relata dois grandes modelos de carreiras a partir das sociedades industrializadas: o modelo tradicional e o modelo moderno. O modelo tradicional, que vigorou até os anos 70, foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão sexual e social do trabalho, em que apenas os homens trabalhavam, ou seja, a possibilidade de ascensão pertencia apenas aos grupos socialmente dominantes. A progressão da carreira era linear e vertical, e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego. Já o novo modelo, caracteriza-se por oportunidades para o profissional tanto do sexo masculino como do sexo feminino e pertencente a grupos sociais variados; a progressão na carreira é descontínua, mais horizontal do que vertical e apresenta uma maior instabilidade. (Quadro 1)

**QUADRO 1**  
**MODELOS DE CARREIRA**

O MODELO TRADICIONAL	O MODELO MODERNO
Um homem:	Um homem e/ou uma mulher:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pertencente aos grupos socialmente dominantes</li> <li>• progressão linear vertical</li> <li>• estabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pertencentes a grupos sociais variados</li> <li>progressão descontínua horizontal e vertical</li> <li>• instabilidade</li> </ul>

FONTE: CHANLAT (1995)

A carreira, então, em uma perspectiva tradicional, pode ser vista como um ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida ou à imagem que dela possui e esse processo de ajustamento implica critérios dos quais nasce a noção de hierarquia ou de seqüência de papéis com maiores responsabilidades dentro de uma ocupação. (LANDAU, HAMMER, 1986; BASTOS, 1997).



Na abordagem tradicional, destacam-se, conforme Martins (2001), três aspectos que limitam o conceito de carreira. O primeiro é a noção de avanço, com a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização, à qual se associa a metáfora de escada, que é acompanhado de sinais de crescente *status* e de ganhos financeiros.

O segundo aspecto é a associação da carreira à profissão. Um médico, um militar ou um sacerdote, segundo essa concepção, teriam carreiras, enquanto que um funcionário de escritório ou um operário de indústria não as teriam. O terceiro é a pressuposição de uma estabilidade ocupacional, em que o indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas à sua profissão até a aposentadoria. Assim sendo, tal conceito não incluiria a trajetória de uma pessoa que fosse, concomitantemente, professor de inglês e micrompésario comercial. A carreira, dentro dessa perspectiva, encontra-se mais relacionada ao trabalho assalariado e aos ocupantes de cargos existentes nessas organizações.

De acordo com Chanlat (1995), as principais causas do declínio da carreira tradicional, assim como da ampliação desse conceito estão relacionadas aos seguintes fatores:

- penetração crescente das mulheres no mercado de trabalho;
- elevação dos graus de instrução;
- cosmopolitização do tecido social;
- afirmação dos direitos dos indivíduos;
- globalização da economia, competitividade e turbulência ambiental;
- necessidade de mudança nas organizações,
- flexibilização do trabalho

Com todas essas mudanças, um conceito bem mais condizente com a carreira atualmente trilhada pelas pessoas é o seguinte: “uma ocupação ou profissão representada por etapas e possivelmente por uma progressão. Ingressar em uma carreira significa avançar no caminho da vida” (Robert, 1989, p.259).

Greenhaus (1999), citado por Martins (2001), também propõe um conceito de carreira sem as amarras da abordagem tradicional: “carreira é um padrão de experiências relacionadas ao trabalho que abrange o curso da vida de uma pessoa”.

No contexto atual, dado o seu dinamismo e complexidade, outros dois conceitos tornam-se cada vez mais relevantes, a saber: trajetória de carreira, ou seqüência de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo, tanto na condição de assalariado como de autônomo (KILIMNIK,2000) e transições profissionais, equivalendo às diferentes etapas do desenvolvimento vocacional que são suscitadas pelas perdas de emprego e que se revelaram ser igualmente transições sócio-profissionais (RIVERIN - SIMARD, 1993).

#### **A AMPLIAÇÃO DO CONCEITO DE CARREIRA**

Embora a idéia de carreira tenha surgido com a sociedade industrial, é apenas no século XX que ela vai encontrar seu pleno desenvolvimento. McDaniels e Gysbers<sup>1</sup>, citados por OLIVEIRA (1998), fazem uma sistematização dos estudos teóricos sobre carreira a partir de 1900, apresentando uma escala evolutiva de suas concepções em direção a uma definição ampliada. Segundo os autores, com o passar dos tempos, o conceito de carreira foi ganhando outros elementos, além do sentido meramente do trabalho (ou ocupação) que lhe era atribuído no início. Dessa forma, falar em carreira nos tempos atuais significa vê-la de forma interligada a essas outras dimensões. Significa também que a carreira não é determinada a priori, é algo a ser construído, sugerindo um papel mais ativo do trabalhador no decorrer do processo. Além disso, diversos aspectos da interação dos ciclos da vida, do lazer e dos estilos de vida com a ocupação passaram a ser cada vez mais evidenciados.

---

<sup>1</sup> McDANIELS, C., GYLBERS, N.C. *Counseling for Career Development: Theories, Resources and Practice*. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

Schein (1978), por exemplo, conceituando o que chamou de perspectiva de desenvolvimento de carreira, já mencionava a necessidade de se estabelecer uma relação entre autodesenvolvimento, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento da vida pessoal e familiar. Para refletir sobre a carreira das pessoas, seria preciso, conforme o autor, entender as suas necessidades e características, as quais não estão ligadas apenas à vida no trabalho, mas são fruto da interação da pessoa com todos os espaços de sua vida.

Nos anos 90, as definições ampliadas tornaram-se cada vez mais utilizadas. Expressões como espaço da vida e projeto de vida aparecem constantemente nas conceituações. O foco no conceito vida, englobando seus mais diferentes aspectos, tais como necessidades, desejos, ansiedade, capacidades, potencialidades pessoais e também as pressões e condicionantes ambientais, além das responsabilidades assumidas no campo estritamente familiar, fizeram convergir as idéias de desenvolvimento de carreira para o próprio desenvolvimento pessoal (OLIVEIRA, 1998).

Fazendo também uma análise da evolução do conceito de carreira, embora sob uma perspectiva diferente, ROBBINS (1998) considera que o papel da Administração no desenvolvimento de carreira passou por mudanças significativas em anos recentes. Ele foi do paternalismo - no qual a organização assumia a responsabilidade de gerenciar as carreiras de seus empregados - ao apoio aos profissionais à medida que esses assumem responsabilidade pessoal por seu futuro. Esse autor acrescenta:

“Por quase todo o século XX, as empresas recrutaram jovens trabalhadores com a intenção de que eles passassem suas carreiras inteiras dentro daquela única organização. Para aqueles com as credenciais certas e motivação, elas criaram caminhos de promoção pontilhados com responsabilidade crescente. Os empregadores forneciam o treinamento e as oportunidades, e os empregados respondiam demonstrando lealdade e trabalhando duro. Para a maioria das organizações hoje, este programa de plano de carreira formalizado, dirigido pelo empregador, foi

descartado, substituído pelas carreiras autodirigidas. O novo acordo entre empregadores e empregados transfere a responsabilidade do desenvolvimento de carreira da organização para o empregado. Assim, os empregados de hoje estão se tornando mais interessados do que nunca em manter suas habilidades, capacidades e conhecimento atualizados e preparar-se para as novas tarefas de amanhã. Eles estão começando a ver o aprendizado como um processo de vida inteira. Cada vez mais, os empregados de hoje estão equilibrando as responsabilidades do trabalho atual com freqüentar cursos durante suas horas de folga.” (ROBBINS, 1998:354).

Robbins (1998) considera que a causa dessa mudança de postura em relação à carreira em parte deve-se ao fato de que os empregadores não querem investir em onerosos planos de carreira para os empregados e, por outro lado, os empregados não estão motivados a aprender habilidades específicas da organização que podem ser incompatíveis com as habilidades necessárias em outras organizações. Além disso, as burocracias foram projetadas para traçar caminhos de carreiras bem-definidos para seus membros. Elas criaram especialistas estreitos, funcionais, localizados em uma hierarquia de camadas múltiplas. Como as burocracias foram desmontadas - geralmente substituídas por equipes de funcionalidade cruzada, estruturas achatadas e atividades terceirizadas - assim também o foram os programas de planos de carreiras.

Como consequência do movimento de descentralização empreendido pelas organizações, o planejamento de carreira é uma das funções que ganham autonomia exatamente junto àqueles que o elaboram: os empregados. Hall & Mirvis (1995) afirmam que cada vez mais esses empregados estão sendo vistos como semi-autônomos, profissionais auto-administrados, cuja segurança não está centrada na organização, mas em suas próprias competências.



De acordo com Oliveira (1998), durante algum tempo, as organizações mantiveram um falso discurso de que a carreira era de responsabilidade do empregado, sendo que isso, na maioria das vezes, era uma tentativa de esconder o fato de as mesmas estarem fazendo pouco ou quase nada no sentido de oferecer perspectivas de crescimento aos empregados de níveis mais baixos na hierarquia das organizações. Esse autor, entretanto, citando Hall e Mirvis (1995), considera que a situação se modificou, assumindo, atualmente, um caráter verdadeiro: assim como as organizações realmente não têm como fazer o planejamento individual das carreiras, os trabalhadores, por outro lado, já não acreditam em promessas dessa natureza.

#### **AS TRANSFORMAÇÕES NA CARREIRA E OS PARADOXAIS REFLEXOS NOS INDIVÍDUOS**

Hall (1996), citado por Martins (2001), entende a carreira como uma série de experiências e de aprendizados pessoais, relacionados ao trabalho ao longo da vida. Observa ainda que, no passado, os estudos de carreira enfocavam os cargos e ocupações do indivíduo, enquanto que na atualidade se dirigem às suas percepções e autoconstruções dos fenômenos de carreira. Em outras palavras, o estudo da carreira interna e o planejamento pessoal de carreira estariam recebendo maior atenção do que o estudo da carreira externa ou o planejamento de carreira da empresa. O conceito de carreira proteana, segundo Martins (2001), é, então, apresentado por Hall (1996) como um contraponto à carreira organizacional estruturada no tempo e no espaço. O termo é derivado do deus Proteu que, na mitologia grega, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade.



De acordo com Hall (1996), a carreira proteana é um processo em que a pessoa, não a organização, está gerenciando. Consiste de todas as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional etc. A carreira proteana não é

o que acontece a uma pessoa em qualquer organização. As próprias escolhas pessoais de carreira e busca por auto-realização da pessoa são os elementos integrativos e unificadores em sua vida. O critério de sucesso é interno - sucesso psicológico -, não externo.

A carreira proteana, segundo esse autor, é desenhada mais pelo indivíduo do que pela organização, e pode ser redirecionada, de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa, embora, na visão de outros autores, as mudanças pelas quais passam os profissionais atualmente, possam ser interpretadas como meros mecanismos de defesa, acionados automaticamente e de forma condicionada, perante as inconstâncias e ameaças do ambiente (CALDAS E TONELLI, 2000; CARVALHO e GRISHI, 2002).



Nessa mesma linha, Evans (1996) aponta para o fato de que as carreiras estão adotando uma configuração espiral, em ziguezague, em substituição ao formato de uma escada. Uma trajetória de carreira em espiral estaria muito mais alinhada, mais em sintonia com as necessidades do nosso tempo, pois possibilita o desenvolvimento de pessoas que têm profundidade e amplitude de habilidades. Esses profissionais apresentam tanto a expertise de especialistas, quanto uma visão mas ampla, do generalista. (EVANS, 1996)

Em termos de desenvolvimento em espiral, diz esse autor, as pessoas não seguem apenas uma única carreira, mas sim duas, ou três, ou até quatro carreiras diferentes durante o curso de suas vidas e, às vezes, até de forma simultânea. Aposentadoria para elas não é aposentadoria, é apenas uma mudança em espiral, é um ziguezague em outra direção, uma outra carreira, a oportunidade de realizar atividades

novas e diferentes. Tudo isso, no entanto, provoca dificuldades consideráveis, trazendo à tona questões tais como saber administrar a tensão entre a vida profissional e a vida pessoal, e o que isso agrega ao entendimento e convicções sobre como se deve administrar as próprias organizações.

De acordo com Handy (1997), a verdadeira revolução social é a mudança de uma vida amplamente organizada para nós, em direção a um mundo no qual somos todos forçados a estar no comando do próprio destino. E de acordo com Drucker (1999), pela primeira vez, literalmente, um número substancial e crescente de pessoas tem a possibilidade de fazer escolhas; pela primeira vez, as pessoas terão de administrar a si próprias; e, segundo esse autor, elas estão totalmente despreparadas para isso. Por outro lado, esse mesmo indivíduo necessita se enquadrar em uma série de exigências do contexto organizacional e necessita também possuir uma ampla gama de competências, que nem sempre coadunam com o perfil necessário para se trilhar uma carreira “autodirigida” ou “proteana”.

Esse tipo de paradoxo, ou seja, a carreira ora se configura como autodirigida, ora subordinada aos ditames do mercado e do contexto organizacional, pode se evidenciar no confronto das idéias de outros autores que tratam desse importante tema. De acordo com Lacombe (2002), a produção flexível e flexibilização estrutural favorecem a participação e integração do trabalhador via trabalho em equipe e provocam um enfraquecimento do vínculo carreira/organização única, que confere, além de maior autonomia no processo decisório e no ato do trabalho em si, uma possibilidade maior de avaliação da própria vida profissional, de maneira a propiciar o desenvolvimento de uma profissão que possa se integrar a um projeto de vida. Sennett (2002), porém, contrapõe chamando atenção para o fato de que, no modo de produção flexível, o trabalho em equipe reforça a dominação sobre os trabalhadores, por meio de (a) a superficialidade do conteúdo do trabalho em equipe; (b) o foco das equipes no momento imediato; (c) a fuga à resistência e ao confronto, em nome da participação e comprometimento. Os trabalhadores se deparam com a permanência do risco em cada oportunidade de trabalho causada pela

cultura da mudança constante e irreversível. Para os donos do capital, o risco pode ser confortável; já para os trabalhadores, sugere perturbação, desorientação e depressão (SENNETT, 2002).

A noção de carreira, então, enquanto um caminho a ser trilhado, “uma ocupação ou profissão representada por etapas e, possivelmente por uma progressão” (Robert, 1989, p.259), se perde nessa nova ordem. Ela é substituída por mudanças laterais ambíguas em que “as pessoas se mexem para o lado acreditando que estão subindo na rede frouxa” (SENNETT, 2002, p.100), que derivam em perdas retrospectivas. “Como as pessoas que arriscam fazendo mudanças em organizações flexíveis muitas vezes têm pouca informação concreta sobre o que implicará uma nova posição, só em retrospecto compreendem que tomaram más decisões. Não teriam corrido o risco se soubessem” (*id.*).

Decorre daí, a necessidade de estudos e pesquisas sobre trajetórias, transições e decisões de carreira, segundo as percepções dos próprios indivíduos, o que pode, inclusive, revelar como reagem diante de tão contraditórias tendências.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **AS ÂNCORAS DE CARREIRAS**

Dentro do conjunto de estudos sobre a carreira, merecem destaque, aqueles relacionados à investigação das características ou aos valores individuais que se estabelecem durante a formação de uma carreira ou na relação indivíduo-trabalho.

Schein (1993) define âncora de carreira como sendo o conjunto de autopercepções relativas a talentos e habilidades, motivos e necessidades e atitudes e valores que as pessoas têm com relação ao trabalho que desenvolvem ou que buscam desenvolver.

A âncora de carreira na vida profissional de uma pessoa pode ser utilizada como uma forma de organizar experiências, identificar áreas de contribuição ao longo de sua trajetória, gerar critérios para tipos de trabalho e identificar padrões de ambição e sucesso que a pessoa pode determinar para si mesma. Elas servem, portanto, para guiar, balizar, estabilizar e integrar a carreira de uma pessoa.

O conceito teve sua origem a partir de um estudo longitudinal com 44 profissionais que foram reentrevistados por Edgar Schein, após 10 a 12 anos, que haviam concluído a graduação. Essas entrevistas focalizavam a história da vida profissional de cada pessoa e as razões de suas escolhas ou decisões tomadas. Fazendo a análise das razões para as decisões atuais, o autor encontrou um claro padrão de respostas, que lhe permitiu um enquadramento das similaridades. Foi visto também que as razões tornavam-se mais claras, articuladas e consistentes com a acumulação de experiência no trabalho (SCHEIN, 1993).

No presente estudo, foi aplicada uma escala de identificação das seguintes âncoras de carreira, sugeridas pelos pesquisadores Schuijer e Taillieu (1996), com base no referencial e no Inventário de Âncoras de Carreiras, elaborado por SCHEIN (1993):

- Empreendedorismo: preocupação com a criação de algo novo, envolvendo a motivação para ultrapassar obstáculos, a vontade de correr riscos e o desejo de proeminência pessoal naquilo que é alcançado;
- Competência técnico-profissional: preocupação com o desenvolvimento da perícia pessoal e especialização, construindo a carreira em uma área técnica específica ou determinada profissão;
- Estilo de vida: preocupação em desenvolver um estilo de vida capaz de equilibrar as necessidades da carreira e da família, de modo que nenhuma delas se tornem dominantes;
- Desafio puro: preocupação primária com a resolução de problemas aparentemente irresolúveis, com a possibilidade de vencer oponentes duros e de ultrapassar obstáculos difíceis;

- Autonomia: preocupação com a liberdade e a independência, com o não ser constrangido pelas regras da organização, com o fazer as coisas a sua maneira;
- Segurança no emprego: preocupação com a estabilidade e com a garantia de emprego, segurança, benefícios e boas condições de aposentadoria;
- Serviço e dedicação: utilização das capacidades interpessoais e de ajuda em serviço dos outros, comprometimento com uma causa importante na vida e a conseqüente devoção a ela;
- Gerir pessoas: preocupação central com a integração dos esforços dos outros para a obtenção de resultados e com a articulação das diferentes funções de uma organização.

No presente estudo, será explorado, então, o referencial de âncoras de carreiras desenvolvido por Schein (1993), por coadunar-se com a mencionada tendência atual de as carreiras serem autodirigidas, ou seja, de responsabilidade dos próprios indivíduos, que conseqüentemente, necessitam estar conscientes de seus objetivos de vida e valores em relação à carreira e desenvolver competências adequadas para tal.

### **AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS**

Nos últimos anos, o tema competência tornou-se uma constante na pauta das discussões acadêmicas e empresariais. No âmbito das empresas, essa discussão justifica-se pela crescente modificação contextual que vem ocorrendo diante dos processos de globalização e competição acirrada.

Os autores que discutem o tema competência, a exemplo de Zarifian (2001), Fleury & Fleury (2001), Vergara (1995), Prahalad e Hamel (1990), dentre outros, consideram que a lógica da competência vem acompanhar as transformações em curso na organização do trabalho, particularmente

no que se refere ao crescente uso dos trabalhos em grupo, das redes e das novas tecnologias de informação e comunicação.

A fim de reagir a todo esse contexto de mudanças, as organizações estão, cada vez mais, direcionando seus investimentos em desenvolvimento humano para ações que agreguem valor à empresa e também às pessoas. Assim, há um movimento de busca de sistemas de gestão que possam assegurar esses resultados. Os novos sistemas, em fase avançada de desenvolvimento, adotam a lógica da competência, que, na visão de alguns autores, difere do modelo anterior baseado na noção de qualificações. O modelo anterior refletiria principalmente a formação adquirida pelos trabalhadores no sistema formal de educação, enquanto o novo modelo buscaria expressar e valorizar o conjunto de saberes e competências consolidados na trajetória de carreira do sujeito. Assim, competência é a capacidade para enfrentar e resolver problemas com sucesso em situações de incerteza, novas ou irregulares, na vida do trabalho. É essa imprevisibilidade que diferencia ‘competência’ do conceito tradicional de ‘qualificação’ (DUCCI, 1996).

Zarifian (2001), difere o modelo baseado em competências do modelo de qualificação, apesar de considerar que as definições atuais deste novo modelo possuem grande influência dos conceitos relacionados à qualificação. O modelo de competência não tem mais o posto de trabalho como fundamento e referência, como o modelo de qualificação. Como diferença marcante, ele ressalta a importância crescente das formações “tácitas” em oposição às qualificações “formais”, indicando que o modelo tem como suporte o indivíduo, sua cognitividade social e pessoal. A ênfase é dada à competência do trabalhador, manifestada e avaliada em uma situação profissional específica, e não na qualificação de um emprego.

No que se refere à competência, não há unanimidade sobre sua definição, pois o termo é utilizado em diferentes contextos e com vários sentidos. Barato (1998), menciona duas linhas principais: a Escola Francesa - que enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, considerando as competências como resultado da educação sistemática e valorizando o modo como as escolas enriquecem o repertório de habilidades dos alunos -, e a Escola Britânica, que define competências a partir do mercado de trabalho e enfatiza fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenhos requeridos pelas organizações produtivas, privilegiando os comportamentos observáveis. Apesar dessas diferenças, ambas consideram competência como capacidade pessoal de articular saberes com fazeres, característicos de situações concretas de trabalho.

De acordo com Luz (2001: 54) o conceito de competências envolve os saberes ou conhecimentos formais, que podem ser traduzidos em fatos e regras, o saber-fazer, que pertence à esfera dos procedimentos empíricos, como as receitas, os truques de ofício, e que se desenvolvem na prática cotidiana de uma profissão e ocupação; finalmente, o saber-ser, compreendido como saber social ou do senso comum, que mobiliza estratégias e raciocínios complexos, interpretações e visões de mundo.

Le Boterf (1995) observa que a competência não é um estado nem um conhecimento que se possui; as pessoas podem aplicá-la ou não nas situações de trabalho. A competência se realiza na ação. Não reside, portanto, em recursos como habilidades e conhecimentos, mas sim na mobilização dos mesmos, diante de situações concretas de trabalho. Além disso, ele considera que a essência da competência é um saber-agir, que difere do saber-fazer por sua finalidade, pois a ação se distingue do comportamento por ter uma significação para o sujeito: “o saber agir pode significar, algumas vezes, não agir” (LUZ, 2001:56). Também Ropé e Tanguy (1997) consideram que a competência é inseparável da ação e os conhecimentos teóricos e ou técnicos são utilizados de acordo com a



capacidade de executar as decisões que a ação sugere. A competência é a capacidade de resolver um problema em uma dada situação.

A competência é considerada por Le Boterf (1995) como contingencial, o que significa que é exercida em um contexto particular, sendo mediada por limitações e recursos e sofrendo diretamente as interferências da situação. Para Luz (2001:46), “ser competente é saber transferir, saber combinar e integrar supõe a capacidade de aprender e adaptar-se”. Em outro trecho, sobre as formas de obtenção da competência, ela continua: “a competência pressupõe a capacidade de transferência, de aprendizagem e de adaptação” (LUZ, 2001: 53). A autora frisa que a competência é um atributo do sujeito que não se confunde com os saberes.

Além de ser contingencial, a competência está ligada à cultura da organização, sofrendo assim interferências da mesma. Os valores, os circuitos de informações geradas, a concepção de funções e papéis pertencentes a uma cultura podem favorecer ou dificultar o desenvolvimento de determinadas competências. Além disso, a competência comporta mais uma característica: ela depende da rede de relações pessoais e profissionais do indivíduo. Ela não se reduz ao saber-fazer individual, o sujeito extrai conhecimentos da relação com seu grupo. Assim, a competência é criada nas trocas comunicacionais dentro do grupo, na medida em que o saber-fazer dos indivíduos são confrontados.

Sobre a definição do termo “competência”, considerando a pequena revisão aqui realizada, o conceito de competência adotado é o definido por Sant’anna (2002), que compreende a competência como a resultante da combinação de múltiplos saberes – saber-fazer, saber-agir, saber-ser – capazes de propiciar respostas com bom êxito, por parte dos indivíduos, aos desafios advindos dos processos de reestruturação produtiva e modernização produtiva em voga.

## METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com base em estudo exploratório e comparativo de casos e que foi realizada com o propósito de analisar trajetórias e transições de carreiras, assim como identificar as metáforas associadas à carreira e às competências demandadas no atual contexto de negócios. Para tal, foram entrevistados profissionais que realizam curso de mestrado profissional em Administração, sendo, na oportunidade, também aplicada a escala de identificação de âncoras de carreira de Edgar Schein (1993).

Para a coleta de dados, e por ocasião do agendamento das entrevistas, solicitou-se ao sujeito que trouxesse oito figuras relacionadas à carreira e às competências profissionais, a partir de revistas variadas. A entrevista era composta de três partes; em um primeiro momento, pedia-se ao profissional para relatar a sua trajetória de carreira, em seguida ele apresentava as figuras escolhidas sobre a carreira e as competências, discorrendo sobre o significado de cada uma delas e, finalmente, era solicitado o preenchimento da escala de âncoras.

O motivo da utilização da técnica de evocação de metáforas reside principalmente no fato de que à carreira e às competências profissionais, geralmente são associadas diversas metáforas, tais como escada, estrada, escalada, corrida competitiva, dentre outras e, também porque os pesquisadores já usavam esse procedimento em sala de aula e em atividades de apresentação alunos de novas turmas de pós-graduação, considerando-se, então, a transposição da evocação de metáforas para o estudo dessa temática uma interessante e criativa possibilidade.

A utilização de metáforas para a identificação do sentido que as pessoas atribuem às suas carreiras justifica-se, dentre os diversos motivos apontados por Zaltman e Coulter (1995), que desenvolveu uma técnica de evocação de metáforas chamada de *ZMET (Zaltman Metaphor Elicitation*

*Technique*), principalmente porque: a) o pensamento é muito mais baseado em imagens do que em palavras, estando a linguagem verbal diretamente conectada com imagens (visuais, sonoras etc); b) as metáforas são unidades centrais para o pensamento, sendo fundamentais para a formação do pensamento e do conhecimento, atuando não apenas como meios de expressão dos pensamentos, mas ativamente criando e modelando o pensamento, na medida em que direcionam a atenção e os processos perceptuais; b) por meio das metáforas, estruturas profundas do pensamento podem ser acessadas.

Todas as pessoas possuem tanto pensamentos conscientes quanto inconscientes, idéias que não reconhecem ter, mas que desejariam compartilhar, uma vez descobertas. No entanto, necessitam de auxílio especial para expressá-las e para trazer essas informações à tona, acessando estruturas profundas, por meio de técnicas como a escolha de imagens visuais, utilizada no presente estudo. Nessa abordagem, uma figura representa o espelho do mapa interno que a pessoa inconscientemente usa para organizar e entender os sentidos que são percebidos. Isso ocorre porque são os modelos mentais que dirigem o movimento do olho e que, portanto, determinam o que se enxerga (percepção) em uma figura (ZALTMAN E COUTER, 1995).

Em síntese, as metáforas são a representação de uma coisa por meio de outra. Por exemplo, no caso da metáfora “tempo é dinheiro”, o significado de “tempo” é compreendido pela representação da imagem “dinheiro”. Como o pensamento é mais figurativo do que literal, as metáforas são, portanto, mecanismos-chave para visualizar os pensamentos e sentimentos dos profissionais. Assim, com essa metodologia tem-se acesso ao mundo interior de uma determinada pessoa e a oportunidade de conhecer melhor seus anseios e preocupações, expressos sob a forma de metáforas (KRAFT E NIQUE, 2002),

A seguir, serão apresentados os resultados das quatro entrevistas, com uma breve descrição de cada um dos entrevistados, seguida pelas suas metáforas de carreira e de competências, assim como

pela sua interpretação das imagens escolhidas. Em seguida, são apontadas as suas âncoras de carreira, identificadas por meio de questionário, com objetivo de demonstrar as potencialidades da metodologia proposta.

## **AS AUTOPERCEPÇÕES DOS ENTREVISTADOS EM RELAÇÃO ÀS SUAS COMPETÊNCIAS E À CARREIRA PROFISSIONAL E SUAS ÂNCORAS DE CARREIRA**

### **TRAJETÓRIA DE CARREIRA 1**

Formada em pedagogia, sempre atuou como docente, a princípio dava aulas para a pré-escola, depois para a 1ª. a 4ª. série, em seguida para o 1º. e 2º. graus e, atualmente, passou também a lecionar em uma universidade. Sua âncora de carreira, diagnosticada por meio do inventário de Edgar Shein (1993), é ‘serviço e dedicação’.

### **IMAGENS QUE SIMBOLIZAM AS COMPETÊNCIAS**



*Uma mulher lutadora* – a imagem simboliza não perder a rédea da própria vida, pode-se perder ou ganhar, mas é importante estar sempre lutando e investindo em você mesma. Também representa estar na defensiva. Nessa mesma linha, a entrevistada escolheu outra imagem de uma mulher com a frase “Dê o sangue” e “Envolve-se”, representando a dedicação e comprometimento, necessários para o desenvolvimento de suas capacidades e para se buscar e preservar o conhecimento, o que é uma exigência contínua e inerente ao seu trabalho de docência.



*Figura de uma montanha e de um mar, escrito “paraíso de contrastes”* – essa imagem está simbolizando que a entrevistada considera importante estar rodeada por contrastes em sua vida. Ela relata que tenta transformar situações pesadas e difíceis em situações mais leves, tentando resolvê-las com coragem. Exemplo: adequar a disciplina que leciona aos diversos cursos diferenciados que ministra. Nessa mesma linha, a entrevistada escolheu uma figura de uma mulher humilde no fogão de lenha, para representar sua capacidade de se adaptar a diversos tipos de situações, mesmo naquelas em que os recursos são precários ou escassos.



*Uma mulher pintando uma parede com diversas cores* – a imagem reflete a criatividade da entrevistada; para ela é importante criar coisas, utilizar a arte no desenvolvimento de seu trabalho. Criar situações em que possa chamar a atenção dos alunos para o conhecimento, utilizando métodos que não são tradicionais. Inventar e criar com qualidade. Desenvolver algo novo, sozinha, e atingir seu objetivo são desafios apontados por ela. Nessa mesma linha, a entrevistada escolheu uma imagem de uma dança folclórica de mulheres, em frente a uma igreja barroca, simbolizando a importância da criatividade coletiva.

## METÁFORAS DE CARREIRA

*Mulher lendo uma revista* – a imagem está representando o conhecimento que ela está buscando, procura conhecer-se melhor e aprender mais sobre si mesma.

*Mulher de terno* – representa a seriedade com que a entrevistada encara sua profissão. Gosta de trabalhar, de possuir independência financeira.



*Um tênis com várias cordas coloridas* - essa imagem foi escolhida para representar a carreira porque, apesar do domínio em sua profissão, de se expressar com mais liberdade, de ser mais autêntica, a entrevistada observa que existem amarras relacionadas à instituição em que leciona, como também amarras sociais, políticas e das próprias pessoas com quem convive. Nessa mesma linha, ela escolheu a figura com uma seqüência de quatro tênis de várias cores, para simbolizar as etapas e o amadurecimento de sua carreira.



*Dromedário* – representa a capacidade de sobrevivência com pouca água, e de armazenar o que já possui. A escola particular em que trabalha é muito inflexível; é necessário, segundo sua percepção, que se armazene forças para superar os obstáculos e dificuldades; é preciso ter perseverança.

*Pastor com rebanho* – simboliza a professora com seus alunos, a responsabilidade da caminhada, da orientação e formação de pessoas, conduzir os alunos pela estrada da vida para que possam atingir seus objetivos e desejos, considerando as diferenças e particularidades de cada um. Nessa mesma linha, ela escolheu uma imagem de algumas pessoas escalando uma montanha coberta de neve, sem saber o que encontrarão, procurando algo de bom e prazeroso no final da escalada.

É possível constatar que a entrevistada atribui uma grande importância à criatividade, ao envolvimento profundo no que faz e à contínua procura do desenvolvimento de suas competências, buscando ampliar sua formação. Ela demonstra grande capacidade de adaptação às novas situações, possui uma postura consciente em relação às suas responsabilidades referente à condução, orientação e formação de pessoas (alunos), assim como consciência dos seus limites de atuação e das demandas do ambiente. Sua âncora de carreira ‘serviço e dedicação’ reflete o seu perfil de procurar sempre ajudar outras pessoas, de estar comprometida com causas maiores e de procurar dar sua contribuição social para um mundo melhor.

## **TRAJETÓRIA DE CARREIRA 2**

Formada em Matemática, fez pós-graduação em Pedagogia Empresarial e em Gestão de Pessoas. No início da carreira, lecionou matemática por oito anos e, insatisfeita com o salário, começou a estudar para prestar exames de concursos públicos. Passou em dois deles e foi trabalhar no serviço público. Paralelamente, chegou a atuar no comércio informal, o que lhe rendia mais do que o seu salário, mas não prosseguiu com essa atividade, embora tenha gostado bastante. Atualmente, está em fase de transição de um cargo de coordenação para outro, em sua instituição, em decorrência de grandes mudanças internas. Sua âncora de carreira é ‘estilo de vida’.

## **IMAGENS QUE SIMBOLIZAM AS COMPETÊNCIAS**



*Um grupo de pessoas – a imagem representa a capacidade da entrevistada em trabalhar em equipe, mantendo um bom relacionamento com as pessoas.*

*Um homem em cima de uma montanha observando* – a imagem simboliza a necessidade da entrevistada em se distanciar, em alguns momentos, para observar o seu próprio limite e das pessoas envolvidas no ambiente de trabalho, o que está ocorrendo atualmente, em decorrências das mudanças pelas quais o seu setor está passando. Ela relata que é importante “ficar de longe“, ter esse momento de introspecção para conseguir perceber a sua própria atuação e dos outros com mais tranquilidade. Assim, pode avaliar situações complexas e formular idéias para se atingir os objetivos desejados, pois, para ela, não adianta ficar só no plano da contemplação. Nessa mesma linha, a entrevistada escolheu outra imagem de um homem no escritório, observando por cima, o ambiente de trabalho, o que sinaliza que ainda não está podendo colocar em prática as suas formulações.



*Um diamante* – é a necessidade da entrevistada de procurar se lapidar, melhorar sempre suas competências profissionais. Nessa mesma linha, ela escolheu uma imagem de animais em uma planície para equipara a beleza da natureza a de um trabalho bem feito.

*Uma casa de madeira sobre o rio* – a imagem está representando uma luz no escuro, ver outras possibilidades, achar soluções criativas, vislumbrar outros caminhos, e o otimismo. A casa foi construída em cima da água e isso demonstra como é possível encontrar soluções diferentes para as demandas profissionais.



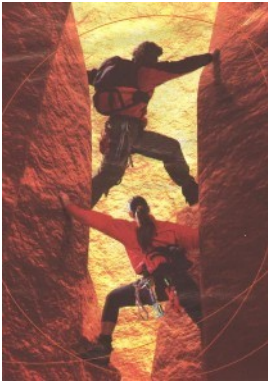
## **METÁFORAS DE CARREIRA**



*Cabine de um avião* – a imagem está simbolizando o conhecimento, a tecnologia, informação e desafio. Estar no alto e assim poder ter uma visão do todo e não apenas das partes isoladas, o que facilita a integração dessas partes. Abrir sua visão, ampliá-la para não ficar alienado.



*Homem estudando com um porta-retrato dos filhos ao lado* – a imagem representa a busca pelo conhecimento e informação associada à busca do equilíbrio entre a vida familiar e profissional. A entrevistada associou ao trabalho a família e a importância dela no processo do desenvolvimento da carreira profissional. Para ela é importante saber conjugar estes dois aspectos da vida de uma pessoa. Nessa mesma linha, ela escolheu imagens de um adulto conversando com uma criança e uma executiva sorrindo e de uma estrada com ciclistas, tudo isso representando a sua necessidade de conciliar a carreira com outras dimensões de sua vida, como família, saúde, lazer, alegria.



*Pessoas escalando uma montanha* – a entrevistada relata que deseja sempre estar escalando, buscando o crescimento profissional e pessoal, não se sente à vontade quando fica parada, estagnada.

Nessa segunda trajetória, fica claro, por parte da entrevistada, que há uma grande necessidade de ter conhecimento dos processos de trabalho de forma ampliada. Ela prioriza a compreensão do todo, também relata a importância da postura de distanciamento em momentos em que é necessária a reflexão para que se possa construir caminhos alternativos, principalmente no momento atual em que o seu setor de trabalho passa por grandes mudanças, causando inquietação nos funcionários. Ela enfatiza a importância do respeito aos limites de todas as pessoas envolvidas no processo de trabalho e sua necessidade de tentar reunir os esforços das várias pessoas e integrá-los para se obter um resultado global que seja bom para todos. Sua âncora de carreira ‘estilo de vida’ reflete as aspirações, reiteradamente expressas nas metáforas, de equilibrar sua vida profissional com a vida pessoal e familiar. Até mesmo a sua necessidade de distanciamento no trabalho reflete, em parte, esse tipo de aspiração e a vontade de se preservar.

### **TRAJETÓRIA DE CARREIRA 3**

O entrevistado é médico, especializado em ultra-sonografia e em ginecologia. Sua origem é humilde e considera-se uma pessoa que conseguiu “vencer na vida”. Já deu aulas em uma faculdade e pretende direcionar-se mais ainda para a docência. Sua âncora de carreira é ‘desafio puro’.

## IMAGENS QUE SIMBOLIZAM AS COMPETÊNCIAS

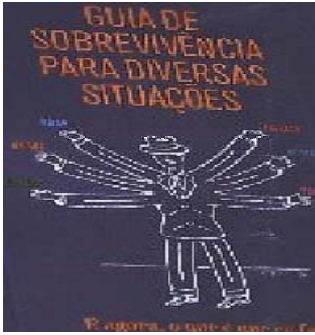
*Computador e equipamento de informática em uma sala de cirurgia de um hospital* - a imagem representa a necessidade de domínio de tecnologia, principalmente, para quem atua em suas especialidades. O entrevistado trouxe, também, a figura de um estetoscópio, símbolo tradicional da Medicina, para estabelecer contraste com as modernas tecnologias, símbolos mais representativos do estágio atual de sua profissão. Nessa mesma linha, apresentou uma foto de cartelas de medicamentos diversos, representando a necessidade de se atualizar constantemente quanto aos remédios. Citou como exemplo, o caso dos hormônios que há pouco tempo atrás era o que havia de mais moderno, sendo muito prescrito e que, agora, já se usa com maior cautela, tendo em vista resultados de pesquisas.



*Pessoa recostada e dormindo com um livro na mão* – representa a necessidade de estudar muito, especialmente à noite, pelo fato de ter se proposto a realizar o mestrado, além de trabalhar o dia todo.

*Figura de uma mulher com os braços abertos e as mãos sangrando* - simboliza as exigências decorrentes de trabalhar com a mulher, tanto em ginecologia como na radiologia, o que considera muito complexo. Justifica dizendo que acha que a mulher é muito sensível e somatiza tudo o que sente e sofre.

## METÁFORAS DE CARREIRA



*Figura humana com vários braços* – simboliza para o entrevistado as várias possibilidades que a profissão lhe apresenta – várias alternativas (trabalhar com ultra-sonografia tanto em clínicas desprovidas de recursos como as da prefeitura e em clínicas particulares, nas quais as condições são muito melhores). Nessa mesma linha, ele apresentou a figura de um mapa com várias rotas e representação de um furacão para também ilustrar as várias trajetórias possíveis em sua carreira, atuar como médico, ser professor etc.

*Pintura abstrata* – representa os sonhos e os desafios de lidar com a atividade de docência, que é algo que não conhece muito bem, pois considera a sua experiência ainda muito pequena. Quer uma carreira que dê dinheiro, mas a auto-realização não está necessariamente ligada a dinheiro. Já atuou como ginecologista e agora está quase parando de clinicar nessa área. Já a ultra-sonografia, não pretende abandonar, pois há várias opções de trabalho nessa área. Às vezes, fica até em dúvida quanto ao caminho que deve seguir. Vê o ambiente ao seu redor com grandes mudanças e muita turbulência. Exemplifica, falando sobre o crescente número de escolas de Medicina que estão sendo abertas, mas que muitas delas vêm o ensino apenas como um negócio e diz que não pretende atuar em escolas como essas.

*Figuras de dinheiro, avião e praia* – simbolizando sua vontade de aproveitar a vida, viajar, fazer coisas diferentes etc. Considera que tem conseguido trabalhar e, ao mesmo tempo, aproveitar a vida, a começar pelo fato de morar em uma casa de campo.

Nessa trajetória, é possível constatar que o entrevistado é muito identificado com a Medicina, já que utilizou muitas imagens relacionadas à sua atividade profissional. Ele busca novas opções, mas parece ainda estar indeciso em relação ao que escolher, embora esteja confiante de que possui diversas

possibilidades. Isso reflete uma tendência do mundo moderno do trabalho, mas, principalmente, as características de sua profissão, cujo mercado de trabalho considera ainda bastante amplo e diversificado, apesar de todas as dificuldades. Sua âncora de carreira “*desafio puro*” reflete o perfil de lutador, no sentido de procurar vencer obstáculos, solucionar problemas aparentemente insolúveis, tais como se tornar um médico bem-sucedido a partir de condições sócio-econômicas desfavoráveis.

#### **TRAJETÓRIA DE CARREIRA 4**

Psicóloga, a entrevistada trabalhou em diversas empresas, sempre na área administrativa, financeira, em algumas, também no setor de gestão de pessoas. Em alguns momentos lecionou em faculdades e chegou a montar um estabelecimento comercial próprio no interior de Goiás. Prestou consultoria em recursos humanos para algumas empresas e, atualmente, leciona em uma faculdade, trabalha como psicoterapeuta em consultório particular e atua como assistente de pesquisa. Sua âncora de carreira é ‘autonomia’.

#### **IMAGENS QUE SIMBOLIZAM AS COMPETÊNCIAS**



*Menino no skate* – a entrevistada acredita que a imagem represente a necessidade de estar sempre procurando o equilíbrio, uma ação mais estruturada, a busca pelo conhecimento, ser arrojado, mas cuidadoso e não perder a espontaneidade e alegria de viver de forma lúdica e sem perder o humor. Nessa mesma linha, ela também apresentou uma imagem de um desenho colorido simbolizando a sua procura pela criatividade, pelo saber lidar com a variedade de situações e fatos, com novas possibilidades, adotar posturas flexíveis e, em um sentido oposto, lidar com as multiplicidades da vida de forma não muito estruturada.



*Beija – flor* – a imagem está simbolizando a capacidade de a entrevistada ser dedicada, mas não perder a liberdade para atuar, ser leve e saudável, ser um multiplicador, ser um agente de mudanças.

*Crianças tocando instrumentos musicais em conjunto* – a imagem representa o trabalho em equipe que seja afinada e que não perca a alegria.



*Mãos escrevendo* – a imagem representa a busca do saber, do conhecimento, estudar.



*Enfeites coloridos com a frase: “De alma leve”* – a imagem representa a busca do auto-conhecimento pela entrevistada, sua busca interior.

*Mulher fazendo ginástica* – a imagem simboliza a necessidade de cuidar de si mesma, da saúde, do corpo e procurar uma qualidade de vida mais elevada, o que pareceu ainda está no plano do ideal, de acordo com os seus relatos. Nessa mesma linha, a entrevistada trouxe uma foto de uma praia, expressando a necessidade de conciliar a vida profissional com o lazer e cultura, a necessidade do descanso, de conhecer novos lugares, viajar.

## **METÁFORAS DE CARREIRA**

*Parque com fontes e pessoas caminhando junto uma pequena imagem de uma cidade histórica brasileira* – a imagem representa para a entrevistada um resumo, uma síntese de sua carreira profissional. Por meio das figuras ela enxerga sua persistência, sua disciplina, dedicação, estudo, muito trabalho, mas com prazer. Nessa mesma linha, ela trouxe uma figura de brinquedos diversos, representando o trabalho em equipe, mas com aspecto lúdico permeando as inter-relações grupais. Ela considera que a sua carreira tem sido bem sucedida.

*Mulheres estudando* – a imagem representa para a entrevistada sua dedicação pela busca de mais conhecimentos, sua garra em trabalhar com afinco.

*Mulher meditando* – a imagem simboliza o momento de busca por um equilíbrio interno, procurando manter sua qualidade de vida.



*O reflexo do sol brilhando no céu* – a imagem simboliza para ela a carreira estando sempre aberta a novas perspectivas mais ricas.

Nessa última trajetória, é possível perceber que se trata de uma pessoa em constante busca por realizações não só externas como também internas. Demonstra ser muito persistente, dedicada e que se entrega profundamente aos projetos que realiza. Sua âncora de carreira reflete a sua preocupação com a liberdade de ação e talvez isso possa explicar o fato de a entrevistada ter atuado em várias empresas de setores diversos e em diferentes tipos de cidades. Reflete, também, a sua preocupação em buscar o desenvolvimento de uma carreira em que se possa escolher em que trabalhar, embora, de fato, ainda não tenha adotado essa postura, gerando uma contradição. Isso porque, de acordo com seus relatos, até

então, a sua forma de ingresso nas organizações em que trabalhou foi por meio de indicação de um ex-patrão ou ex-gerente. E ela saiu de todas as empresas espontaneamente e a partir do momento em que as condições de trabalho não se apresentavam adequadas. Ela, então, poderia ter adotado outras estratégias de inserção no mercado, por meio das quais poderia melhor empregar o seu talento, como, por exemplo, procurar organizações mais bem estruturadas, ao invés de aceitar convites de empresas similares às que trabalhou.

### **ANÁLISE E CONCLUSÕES ACERCA DAS TRAJETÓRIAS E DAS METÁFORAS DE CARREIRA E COMPETÊNCIAS**

As trajetórias de carreira estudadas, assim como as metáforas de carreira e competências dos seus detentores, podem ser consideradas exemplares de algumas tendências como a necessidade de ampliação das competências e a valorização da aquisição de conhecimentos técnicos, mas associada à busca do desenvolvimento pessoal. Refletem também a busca comum por novas alternativas de atuação profissional, sem ter que necessariamente abandonar a atividade atual, já que se vive um momento caracterizado pela instabilidade e pela constante mudança. Ou seja, as pessoas percebem uma grande necessidade de desenvolver várias frentes de trabalho, o que poderá compensar a perda de uma delas, além de complementar os seus rendimentos. As trajetórias de carreira estudadas confirmam a tendência atual de carreiras em ziguezague, em que se passa por diversas transições e se defronta com diversas alternativas, que também são procuradas em uma postura mais pró-ativa. Mesmo para aquelas pessoas que ainda trilham uma carreira mais tradicional, como é o caso da trajetória 2, no setor público, ocorrem transições internas bastante perturbadoras, que as levam a sentir necessidade de uma reflexão sobre seu trabalho e suas competências. Hoje, as pessoas acabam tendo que ser, ao mesmo tempo, especialistas e generalistas e desenvolver inúmeras competências, fenômeno esse representado por Gitahy e Fisher (1996) por meio da metáfora da “síndrome da construção de um super-homem”, a partir de pesquisa realizada em subsidiária de corporação multinacional que opera no País e



identificado, também, por Luz (2001), em recente estudo conduzido junto a uma grande empresa nacional do setor de telecomunicações.

Os resultados obtidos nos remetem também a Caldas e Tonelli (1998), Tonelli (2000) e Carvalho e Grisci (2002), que fazem analogia entre as características de um camaleão e as do profissional moderno frente às exigências do contexto mutante e competitivo no qual ele se insere, interpretando essa transformação incessante como uma defesa, ou seja, o homem das organizações pós-modernas muda convulsivamente por medo assim como o camaleão muda sua cor para se defender e enfrentar um meio ambiente hostil. De acordo com esses autores, as organizações assim como as pessoas têm sido compelidas a procurar uma aparência “moderna”, ou seja, o visual do momento, não como resultado de uma reflexão, mas como um comportamento defensivo frente a um ambiente adverso e beligerante. De acordo com Carvalho e Grisci (2002:12), ao adotar identidades flexíveis para se adequar às demandas do mercado, o sujeito-camaleão passa por inúmeras transformações aparentes, imediatas e reversíveis e “a reversibilidade se mostra como algo fundamental, já que os modelos aos quais os sujeitos têm de se adaptar apresentam-se cada vez mais voláteis, alterando-se constantemente” (Carvalho e Grisci, 2002:12).

Os profissionais estudados, entretanto, revelaram um perfil mais próximo do detentor da carreira proteana, no sentido de que estão mudando por sua própria determinação e, embora não se possa afirmar que não possuam características do homem camaleão. O fato de estarem fazendo um curso de mestrado, já terem realizado outras pós-graduações, além de deterem o curso superior, nos ajuda a explicar os indicadores de uma maior autonomia e autodeterminação, evidenciados em suas trajetórias e metáforas, assim como a busca de um equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.

É importante ressaltar, finalmente, como essa metodologia permitiu o aprofundamento de questões internas dos sujeitos pesquisados, no que se refere ao trabalho e à carreira, possibilitando a manifestação de seus sentimentos, angústias e aspirações, assim como permitindo o repensar de suas escolhas e trajetórias profissionais, de uma forma bastante livre e criativa. As imagens encontradas possibilitaram aos entrevistados a expressão do que se queria transmitir de uma forma muito mais contundente do que apenas com palavras. Observou-se, também, uma grande aderência entre as representações de carreira e competências de cada um dos entrevistados com as suas atitudes e aspirações acerca da carreira, obtidas por meio do inventário de Âncoras de Carreira de Shein (1993).

Em suma, a aceleração das inovações tecnológicas, a globalização da economia e a agilização das comunicações vêm provocando uma enorme turbulência no ambiente empresarial. Para as empresas, um dos reflexos dessas mudanças tem sido o acirramento da concorrência, que as leva a mudar suas estratégias de negócios e suas formas de organização do trabalho. Para as pessoas, os reflexos são perspectivas de mudanças revolucionárias no mundo do trabalho, caracterizadas principalmente pela redução drástica nos empregos, que resultariam na permanência menos duradoura nos mesmos, na passagem por diversas empresas durante a carreira e na transição para o trabalho autônomo e/ou terceirizado. Em decorrência de tudo isso, transfere-se para o trabalhador a responsabilidade de administrar as transições em sua carreira e em sua vida, quem sabe, com o apoio da sociedade e das entidades que os representam. Esses fenômenos demandam atenção, no que se refere ao acompanhamento de seus desdobramentos e quanto às formas de solução dos problemas por eles acarretados, dentro dos quais se inserem temas como as metáforas, as transições e trajetórias de carreira, objetos do presente trabalho.

Tradicionalmente, poucos indivíduos mudavam de emprego ou de carreira durante o curso de sua vida, mas, hoje em dia, isso ocorre com muita frequência, sendo que uma boa parte é obrigada a

fazê-lo e não está devidamente preparada para tal. Justamente por esses motivos, torna-se importante investir em pesquisas sobre as transições e as reorientações de carreira, que possam fornecer subsídios para um adequado enfrentamento dos problemas e desafios contidos nesses processos, por meio de programas individuais, organizacionais e até mesmo governamentais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMHERDT, Charles-Henri. *Le chaos de carrière dans les organisations*. Montréal: Editions Nouvelles, 1999. 366 p.
- BARATO, J. N. *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.
- BASTOS, A. V. B. Carreira Ocupacional: um fenômeno a desafiar a pesquisa sobre as relações entre indivíduos, trabalho e organizações. IN: *O. & S. Revista Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 7, n. 17, Janeiro/ Abril, 2000, p.113-115.
- BASTOS, A.V.B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de Administração. São Paulo: *Revista de Administração*, v.32, n.3, p.28-39, jul/ set., 1997.
- BRIDGES, William. *Mudanças nas relações de trabalho. Como ser bem sucedido em um mundo sem emprego*. Job Shift. São Paulo: Makron Books, 1994. 269 p.
- CALDAS, Miguel Pinto e TONELLI, Maria José “Chameleon men and managerial fads: a social and psychoanalytical approach to the ‘fashionable mind’” in *Organizational Settings, paper* apresentado na Standing Conference of Organizational Symbolism (1998).
- CALDAS, Miguel P.; TONELLI, Maria J. O homem camaleão e os modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: MOTTA, Fernando C. P.; FREITAS, Maria E. *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000. cap. 7, p.130-147.
- CARVALHO, M.L.;GRISCI, C.L.I. Gerenciamento de impressão em entrevista de seleção: camaleões em cena. *ANAIS: XXVI ENANPAD*, Salvador, 2002. (CDROM)

- CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). In: *RAE – Revista da Administração de Empresas*. São Paulo: v. 35, n. 6, p. 67–75, nov./dez, 1995.
- CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). In: *RAE – Revista da Administração de Empresas*. São Paulo: v. 36, n. 1, p. 13-20, jan./fev./mar. 1996.
- DUCCI, M. A. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. In: Oficina Internacional del Trabajo. *Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*. Ginebra: OIT, 1996.
- DUTRA, Joel Souza. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a administração de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1998.
- DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- EVANS, Paul. Carreira, sucesso e qualidade de vida. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 36, n. 3, p. 14-22, Jul/Ago/Set. 1996.
- FLEURY, A.; FLEURY, Maria Tereza L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FREITAS, Lenita de Azeredo. *E uma carreira profissional sólida se desmancha no ar...: um estudo psicossocial da identidade*. Taubaté: Cabral, 1997.
- GITHAY, L.; FISCHER, R. M. Produzindo a flexibilidade: algumas reflexões sobre as aventuras e desventuras da gerência pós-moderna. In: Congresso Latino Americano de Sociologia do Trabalho, 2, 1996, Águas de Lindóia, *Comunicações apresentadas...* São Paulo: ALAST, 1996.
- GREENHAUS, J. H. et al. *Career management*. 3a. ed. Orlando: Harcourt, 1999.
- HALL, D.T. *The career is dead, long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- HANDY, C. Futuros não imaginados: HESSELBEIN, F; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. A organização do futuro. São Paulo: Futura, 1997 (A palavra final).
- KILIMNIK, Zélia M. Trajetórias e transições de carreiras profissionais em Recursos Humanos.

Belo Horizonte: CEPEAD/ UFMG, 2000. (Tese de doutorado)

KILIMNIK, Z.M.; RODRIGUES, S.B. Trajetórias, transições e âncoras de carreira: um estudo comparativo e longitudinal com profissionais de Recursos Humanos: *ORGANIZAÇÕES & SOCIEDADE*, Salvador, v.7, n.17, p. 145-172, janeiro/abril, 2000

KRAFT, S; NIQUE, W.M. Desvendando o Consumidor Através das Metáforas: Uma Aplicação da Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET). *ANAIS: XXVI ENANPAD*, Salvador, 2002. (CDROM –ÁREA DE MKT)

LANDAU, J., HAMMMER, T.H. Clerical employees's perceptions of intraorganizational career oportunities. *Academy of Management Journal*, v.29, p. 385-404, 1986.

LUZ, Talita R. Telemar-Minas: Competências que marcam a diferença. Belo Horizonte: CEPEAD/ FACE/ UFMG, 2001. (Tese de Doutorado em Administração).

LeBORTEF, G. De la compétence. France: Editions d'Organizations, 1995.

MARTINS, Hélio Tadeu. Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

McDANIELS, C., GYLBERS, N.C. Counseling for Career Development: theories, resources and practice. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

OLIVEIRA, D. de O.; BASTOS, A. V. B. Carreiras Profissionais em Transformação: fatores que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil. IN: O.& S. Revista Organizações & Sociedade, Salvador, v.6, n.17, Janeiro/maio, 2000, p. 173-187.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

RIFKIN, Jeremy. O fim dos empregos. São Paulo: Makron Books, 1995.

RIVERIN-SIMARD, Danielle. Transitions professionnelles: choix et stratégies. Québec: Le press de L'université de Laval, 1993. 284 p.

ROBERT, P. *Le petit Robert*. Montréal: les dictionnaires Robert - Canada, 1989.

- ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.) Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.
- SANT'ANNA, A. de S. Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. Belo Horizonte: CEPEAD/ FACE/ UFMG, 2002. (Tese de Doutorado em Administração)
- SCHEIN, Edgar. Career anchors: discovering your real values. Revised Edition. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.
- SCHEIN, Edgar. Organization Psychology. New Jersey: Prentice Hall, 1985.
- SCHRUIJER, Sandra J.L., TAILLIEU, Tharsi C.B. Perspectivas organizacionais e individuais sobre as carreiras internacionais de gestores. In: MARQUES, Carlos A., CUNHA, Miguel P. Comportamento organizacional e gestão de empresas. Lisboa: Publicações Don Quixote, 1996.
- TOLFO, R. S. A Carreira Profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão. IN: *POT – Revista Psicologia: organizações e trabalho*, Florianópolis, v. 2, n. 2, Julho/dezembro, 2002, p. 39-63.
- TONELLI, Maria José; ALCADIPANI, Rafael. Organizações pós-modernas: uma discussão sobre as novas competências requeridas aos gestores e a maquiagem do *self*. ANAIS: XXIV ENANPAD, Florianópolis, 2000. (CDROM)
- VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. Revista Brasileira de Administração Contemporânea. In: *Anais do ENANPAD*, João Pessoa, 1995. v. 1, n.9, 1995
- ZALTMAN, G.; COULTER, Robin. Seeing the voice of the customer: metaphor-based advertising research. *Journal of Advertising Research*. July 1995.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.