

# TRAJETÓRIAS, TRANSIÇÕES E ÂNCORAS DE CARREIRAS: UM ESTUDO COMPARATIVO E LONGITUDINAL COM PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

Zélia Miranda Kilimnik\*  
Suzana Braga Rodrigues\*\*

## RESUMO

No contexto das profundas transformações que ocorrem nas organizações contem porâneas, observa-se uma tendência no sentido de as mudanças nas trajetórias de carreiras tornaram-se cada vez mais freqüentes. O objetivo do presente estudo consistiu compreender como ocorrem as transições de carreiras profissionais de Recursos Humanos, resultantes da perda do seu emprego, assim como as trajetórias que se delinearão após a demissão e as âncoras de carreiras que as nortearam. Os resultados indicaram que, de modo geral, o próprio fato de passar por uma transição de carreira contribuiu para uma mudança na postura de profissionais que, estando acomodados em seus empregos, passaram a se empenhar mais, o que lhes trouxe benefícios em termos de crescimento profissional, ampliação de conhecimentos e habilidades, além de maior satisfação com o trabalho, independentemente de ele se realizar na condição de assalariado ou autônomo. Esse estudo mostrou, também, que a partir das escolhas e da trajetória de carreira de um determinado profissional, pode-se inferir quais são as suas principais âncoras. Assim, com base nesses indicadores, identificaram-se as âncoras denominadas autonomia e estilo de vida como as mais comuns entre os profissionais estudados. A âncora referente à competência técnica e profissional também aparece, mas em menor grau, por ela estar associada à reciclagem e à atualização, o que realmente não se revelou ser uma preocupação central desses profissionais. O estudo conclui que cabe à sociedade e aos profissionais prestarem mais atenção a essas mudanças e, também, melhor se prepararem para o chamado fenômeno das transições de carreira, que tende a ampliar-se cada vez mais.

## ABSTRACT

In the context of deep transformations which are happening in the contemporary organizations, the career redirections possess high potential of turning more and more frequent. The objective of the present study consisted of researching transitions of human resources' professional careers, transitions that are a result of the loss of their employment, as well as the paths that they were delineated after the dismissal and the career anchors who guided those professionals. In general, the fact of passing through a career transition contributed to a change in the professionals' posture that, being accommodated in their employment, they passed insisting plus, what brought them benefits in terms of professional growth, amplification of knowledge and abilities, besides a larger satisfaction with the work, independently of him to take place in salary earner condition or autonomous. That study also showed that starting from the decisions, strategies and paths of a certain professional's career, it can be inferred which are this professional's principal anchors, which means the person purposes and the values that the person defends when thrashing the professional career. Like this, based on the choices and the studied professionals' paths, the anchors denominated autonomy and lifestyle were identified as the most common among them. The anchor regarding the technical and professional competence also appears, but in smaller degree, as it is associated to recycling and updating, which didn't really seem to be a central concern of those professionals. It falls to the society, as well as to its professionals, to pay more attention to those changes and be prepared to called phenomenon of the career transitions, that tends to enlarge more and more.

\* Professora do CEPEAD/FACE/UFMG

\*\* Professora do CEPEAD/FACE/UFMG

## INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, uma expressão que bem define o contexto em que vivemos é *tudo o que é sólido se desmancha no ar*. Essa célebre frase de Karl Marx transformou-se no título de um livro escrito em 1982 por Marshall Berman, no qual são abordados os paradoxos e as contradições dos tempos modernos.

Se há algum fenômeno, em particular, dentro desse contexto altamente mutante da modernidade, ao qual essa expressão se encaixa perfeitamente, com certeza é o que tem ocorrido aos empregos e às tradicionais carreiras na atualidade. Com as mudanças organizacionais, tais como Reengenharia e também com as inovações tecnológicas, como as aplicações da microeletrônica, passou-se a assistir a uma tendência de extinção de carreiras sólidas e duradouras, dentro de grandes empresas, sendo essas substituídas pelo trabalho terceirizado, autônomo, virtual e/ou temporário (BRIDGES,1994; RIFKIN,1994; CHANLAT, 1996; FREITAS, 1997; AMHERDT,1999).

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.

Uma demonstração do que foi dito acima consiste no fato de que recente livro publicado na França utiliza o termo "caos de carreira", referindo-se à desordem que se manifesta à primeira vista nas organizações quando se analisa a situação das carreiras, embora o autor desse livro, Charles-Henri Amherdt, acredite na possibilidade de se descobrir e desenvolver uma nova ordem a partir desse caos (AMHERDT, 1999). No Brasil, em 1997, foi lançado o livro *E uma carreira sólida se desmancha no ar*, de autoria de Lenita de Azeredo Freitas, que consiste em um estudo psicossocial de identidade centrado no clássico drama do executivo desempregado para o qual viver bem significava ascender socialmente e isso, por sua vez, equivalia a trabalhar em uma grande empresa que lhe assegurasse uma carreira bem sucedida para toda a vida, até que uma inesperada demissão fez com que ele viesse a rever todos os seus valores.

Dramas pessoais como esse estão relacionados ao fato de que as organizações já não têm condições de oferecer perspectivas de carreiras duradouras, de tal forma que, daqui para frente, provavelmente não mais existirá estabilidade nos empregos. Conforme bem exposto por SENNETT (1999:prefácio) "o capitalismo flexível bloqueou a estrada reta da carreira, desviando de repente os empregados de um tipo de trabalho para outro". E cabe aos trabalhadores e profissionais administrar as transições em suas carreiras e em suas vidas, quem sabe, com o apoio da sociedade e das entidades que os representam.

## A CARREIRA, SUA EVOLUÇÃO E PRINCIPAIS ÂNCORAS

A noção de carreira é considerada historicamente recente, aparecendo no decorrer do século XIX, assim como suas derivadas: carreirismo e carreirista, surgidas no século XX. Dessa forma, a idéia de carreira nasce com a sociedade industrial capitalista liberal, conforme CHANLAT (1995:90) explica:

*"Ao contrário da sociedade feudal, marcada por uma divisão social muito estanque entre o Clero, a Nobreza e o Terceiro Estado (camponeses, artesãos, mercadores etc.) e por uma grande desigualdade social, a sociedade industrial capitalista liberal está, com efeito, fundada sobre as idéias de igualdade, liberdade de êxito individual e progresso econômico e social. Dentro desse contexto, fazer carreira torna-se possível, em teoria, para todo mundo, embora, na prática, nem sempre isso ocorra".*

De acordo com esse autor, diferentemente do modelo único de êxito social fundado sobre o enobrecimento, ou seja, sobre a passagem de uma condição social a outra, encontrada no Antigo Regime, a sociedade capitalista industrial liberal emergente abre a porta a modelos de sucesso muito variados e encoraja a promoção social. É, neste momento, que a carreira, no sentido moderno, nasce. Anteriormente, cada um se dedicava ao exercício de funções que sua origem social e tradição lhes tinham destinado, não sendo possíveis o reconhecimento e a mobilidade social, a não ser pela boa vontade do monarca que, entretanto, deveria preservar o respeito às estruturas aristocráticas.

Segundo CHANLAT (1995), quando lançamos um olhar sobre a carreira nas sociedades industrializadas desde a virada do século, podem-se facilmente observar dois grandes modelos: o modelo tradicional e o moderno. O primeiro corresponde àquele que tem sido o dominante, hoje em dia; o segundo descreve aquele que emerge a partir de meados dos anos 70. Tradicionalmente, a carreira é feita por um homem pertencente aos grupos socialmente dominantes e é marcada por uma certa estabilidade e por uma progressão linear vertical. Esse modelo tradicional, segundo o autor, está em perfeita consonância com uma sociedade em que a divisão sexual do trabalho interdito de todas as maneiras a carreira das mulheres, em que a homogeneidade da população era maior, a instrução estava desigualmente repartida e as grandes organizações ofereciam empregos e estabilidade.

### **Quadro 1 - Modelos de Carreira**

<b>O MODELO TRADICIONAL</b>	<b>O MODELO MODERNO</b>
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)

Segundo CHANLAT(1995), esse novo modelo caracteriza-se pela variedade ao mesmo tempo sexual e social. Numerosas mulheres iniciam, em nossos dias, carreiras com os mesmos títulos que os homens, e se a democratização da educação ajuda as mulheres nesse processo, permite igualmente a muitos indivíduos de origem modesta o acesso a esse modelo. Mais recentemente, a diversidade étnica cada vez maior de nossa população só reforça esse fenômeno de diversificação de carreiras.

*"Ao contrário do modelo tradicional, esse modelo é marcado pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade. No presente momento, as carreiras são, com efeito, menos estáveis, menos lineares do que antes. A chegada maciça das mulheres, as mudanças tecnológicas e a reestruturação da economia vão introduzir uma variedade de comportamentos anteriormente desconhecidos. Podemos parar de trabalhar para estudar, estudar trabalhando, educar as crianças e voltar ao mercado de trabalho e aos estudos, reorientar a carreira mais freqüentemente, etc. Todas essas coisas, que eram*

menos realizáveis no passado, introduzem rupturas no modelo de carreira tradicional” (CHANLAT, 1995: p.93).

O modelo tradicional de carreira está inscrito em uma sociedade baseada, até meados dos anos 70, na estabilidade, no enriquecimento, no progresso e em uma divisão sexual e social do trabalho bem delimitada. O modelo moderno emerge de um outro tipo de sociedade caracterizada, por um lado, pela abertura às mulheres e minorias e, por outro, pela redução da perspectiva de carreiras sólidas e duradouras trilhadas em uma só empresa (CHANLAT, 1995).

As profundas transformações por que passa o mundo do trabalho constituem a causa principal do declínio da carreira tradicional e do surgimento desse outro tipo de carreira. HALL & MIRVIS<sup>1</sup>, citados por OLIVEIRA (1998), afirmam que uma carreira caracterizada pela permanência do trabalhador em uma mesma organização durante toda sua vida é incompatível com a necessidade de mudança que as organizações precisam ter para enfrentar as turbulências do ambiente atual.

## CONCEITUAÇÃO DE CARREIRA, OCUPAÇÃO E PROFISSÃO

O conceito de carreira tem sofrido alterações no seu significado com o decorrer dos tempos. Segundo CRESPO (1996), o termo carreira foi criado pelos franceses, designando, entre outras coisas, corrida competitiva, transformando-se, mais tarde, na idéia de trajetória, contendo a noção de progressão de um indivíduo através da vida ou a noção de desenvolvimento através de um percurso.

Já SENNETT (1999) diz que carreira significava originalmente, na língua inglesa, uma estrada para carruagens, e, como acabou sendo aplicada ao trabalho, um canal de atividades econômicas de alguém ao longo de sua vida.

Como apontam SUPER & HALL<sup>2</sup>, citados por BASTOS (1995) termos como carreira, ocupação, trabalho foram inicialmente usados confusamente como sinônimos, sem maiores preocupações em precisar cientificamente os usos de tais conceitos. Hoje, segundo BASTOS (1995:52),

*“três conceitos são mais largamente utilizados - ocupação, profissão e carreira - , já existindo reflexões que procuram delimitá-los mais cuidadosamente. Na realidade, ocupação e vocação são considerados termos básicos que descrevem o domínio ou circunscrevem o conjunto de conhecimentos e habilidades relativos à produção de um bem ou à prestação de um serviço. A conceituação tanto de profissão como de carreira utiliza vocação e profissão como termos diferentes primários, adicionando-lhes algumas dimensões de significado.”*

O termo profissão agrega como dimensão definidora um conjunto de características em que as ocupações podem variar. Essa dimensão, conceituada como grau de profissionalismo de uma ocupação, implica, segundo KAST & ROSENZWEIG (1970), a existência de um corpo sistemático de conhecimento, o que requer lento processo de formação e treinamento, envolvendo tanto aspectos intelectuais como atividades práticas, grau de autoridade conferida pelos clientes em função do conhecimento técnico especializado, amplo reconhecimento social como base para o exercício da autoridade, código de ética que regula as relações entre os pares e entre o profissional e seus clientes e cultura profissional mantida pelas organizações.

Vários outros atributos de profissionalismo aparecem na literatura, muitos deles apontando características específicas da relação do indivíduo com a sua profissão: senso de dever, sentimento de identidade com o grupo, alto grau de envolvimento, necessidade de autonomia, entre outros.

Nesse contexto, carreira abarcaria tanto as ocupações como as profissões e envolveria a noção de seqüência de trabalhos correlacionados a determinado campo, ao longo de uma dimensão temporal. O termo carreira possui, dentro das organizações, duas propriedades: uma seqüência padrão de posições usualmente relacionadas ao conteúdo do trabalho e um movimento ordenado de indivíduos

<sup>1</sup> HALL, D.P. e MIRVIS, P.H. Careers as Lifelong Learning, in *The Changing Nature of Work*, Chapter nine. San Francisco: Jossey Bass, 1995.

entre essas mesmas. Essa concepção parece ser a dominante nos estudos da carreira, quer na vertente individual (planejamento da sua própria carreira), quer na perspectiva gerencial (administração de carreiras). Carreira associa-se à perspectiva de 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, de escada ou de seqüência de papéis com maiores responsabilidades dentro de uma ocupação. (LANDAU, HAMMER, 1986; BASTOS, 1997)

## 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>3</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.

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 de família, por toda a vida de uma pessoa. 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.

Esse direcionamento do conceito de carreira para uma perspectiva mais ampla é também verificado em trabalhos que exploram o interesse diferenciado das pessoas dependendo de suas características pessoais. Diferenças em características tais como: idade, sexo, grau de escolaridade etc. são vistas como causadoras de aspirações diferentes (HOLLAND, 1985; MARKHAM et al., 1987).

Nos anos 90, as definições ampliadas tornam-se cada vez mais utilizadas. Expressões como duração da vida, espaço da vida, projeto de vida aparecem constantemente nas conceituações. A focalização 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 retrospectiva 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 não ser compatíveis 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 conseqüência 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. Em outra situação, consistia em uma válvula de escape no caso de empregados de postos de administração não serem promovidos no processo de sucessão da empresa. 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.

Tal ponto de vista é compartilhado por ROBBINS (1998), segundo o qual poucas questões de Recursos Humanos mudaram tanto nas últimas duas décadas quanto o papel da organização nas carreiras de seus empregados, tendo-se em vista que, há vinte anos atrás, quando uma pessoa passava todos os seus anos de trabalho com o mesmo empregador, a maioria das organizações de médio e grande portes ocupava-se de extenso planejamento de carreiras dos empregados. Por exemplo, elas desenvolviam sofisticados quadros de substituições que identificavam candidatos potenciais para promoções a posições-chave internas e também ofereciam uma ampla faixa de programas de desenvolvimento de carreira interna para preparar funcionários para as promoções. Esse autor afirma que:

*"Empresas como Aetna Life, General Electric, Merrill Lynch e Toshiba ainda investem pesadamente nessa forma de planejamento de carreira. Porém, à medida que mais e mais organizações enxugam suas operações, fazem reengenharia dos processos e se reestruturam para aumentar a flexibilidade, elas estão transferindo a responsabilidade do desenvolvimento de carreira para seus funcionários. Coerentemente com o movimento de aumento de poder dos empregados, um número crescente de organizações está delegando poder aos empregados para administrar suas próprias carreiras. [ ] porém, é dito aos empregados que eles devem assumir a responsabilidade pelo planejamento de seu caminho profissional pessoal.* " (ROBBINS, 1998:353).

Segundo OLIVEIRA (1998), atualmente, as carreiras tendem a ser cíclicas, envolvendo períodos alternados de aprendizagem, de domínio do conhecimento e de reaprendizado. Os movimentos do desenvolvimento de carreira deixam de ser verticalizados para assumirem posição de crescimento lateral e a convivência com as atribuições desafiadoras passam a ser o requisito para o sucesso profissional. As competências individuais garantem a sobrevivência em uma realidade na qual a carreira em uma única organização torna-se cada vez mais rara. A tendência é no sentido da formação de carreiras complexas, plurais, com múltiplas possibilidades e podendo modificar-se com relativa facilidade.

HALL (1993) utiliza o termo *Protean* para identificar essa carreira mutável. *Protean* é uma referência ao Deus grego Proteu, conhecido por seus poderes metamórficos. Assim como Proteu, a carreira profissional de hoje pode assumir diferentes formas. O empregado movimenta-se em várias direções tanto dentro de uma organização quanto entre organizações, sendo inclusive mais provável essa segunda possibilidade. Durante sua vida, o empregado pode seguir duas, três, ou mais carreiras diferentes, incluindo saídas e retornos a uma mesma organização. A carreira *Protean* é um processo no qual a pessoa e não a organização é o administrador. Isso consiste em um conjunto de experiências em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças de campo de trabalho etc. Ela pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades das pessoas (OLIVEIRA, 1998).

Dentro dessa mesma linha de pensamento, ROBBINS (1998) define a carreira da atualidade como a seqüência ou evolução das experiências de trabalho de uma pessoa através do tempo. Para o referido autor, essa definição não implica progresso, sucesso ou fracasso, pois qualquer trabalho, pago ou não, exercido por um período de tempo estendido, pode vir a constituir uma carreira. No presente trabalho, essa definição foi adotada, mas para o conceito de trajetória de carreira. Já para conceituar carreira utilizou-se a definição constante no dicionário *Le petit Robert*, segundo a qual, carreira consiste em "uma ocupação ou profissão representadas por etapas e possivelmente por uma progressão e ingressar em uma carreira significa avançar no caminho da vida" (ROBERT, 1989:259).

## AS ÂNCORAS DE CARREIRAS

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

No presente estudo, explorar-se-á o referencial de âncoras de carreiras desenvolvido por SCHEIN (1978, 1993), por se apresentar como a mais completa entre as abordagens do gênero, além de coadunar-se bastante com a tendência atual de as carreiras serem autogeridas, ou seja, de responsabilidade dos próprios indivíduos, que conseqüentemente, necessitam estar conscientes de seus objetivos de vida e valores em relação à carreira.

SCHEIN (1978) 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.

O conceito âncoras de carreira inclui, além das áreas percebidas de valores individuais, outras referentes à competência e motivos dos quais não se abre mão quando confrontada com a necessidade de fazer escolhas em sua profissão, de acordo com SCHEIN (1985).

Esse caráter da formação do autoconceito a partir da interação com o ambiente organizacional é muito explorado por SCHEIN (1978), que chega a afirmar a impossibilidade de previsão de âncoras de carreira por meio de testes (sem a real experiência de trabalho). De fato, o seu conceito dá ênfase à evolução, desenvol-

vimento e descoberta por meio da experiência atual. Em muitos casos, a pessoa não tem consciência de suas reais âncoras de carreiras, até o momento em que elas são testadas em situação real.

O conceito de âncora de carreira é mais amplo do que o conceito típico de motivação para o trabalho, pois baseia-se na interação entre habilidades, motivos e valores no autoconceito total; e pretende identificar uma crescente área de estabilidade dentro da pessoa sem, entretanto, implicar que a pessoa cesse de mudar ou crescer.

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 sua 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.

Os padrões de respostas foram classificados em 5 categorias básicas: competência técnica ou funcional, competência para gerenciamento, segurança e estabilidade, criatividade, e autonomia e independência.

A categoria da *competência técnica ou funcional* enquadrava aqueles trabalhadores que organizaram suas carreiras em torno de suas áreas técnicas específicas e fizeram seus movimentos de carreira essencialmente pelo critério de maximização das oportunidades de encontrar trabalhos desafiadores na sua área de atuação.

O grupo identificado com a *competência para o gerenciamento* reuniu aquelas pessoas que apresentavam como característica o desejo de galgar postos cada vez mais avançados na hierarquia organizacional até a posição de gerência geral, em que eles poderiam exercer importantes responsabilidades e fazer ligações entre as realizações da organização e seus próprios esforços.

A categoria *segurança e estabilidade* foi definida para agregar o grupo de trabalhadores que demonstrou, primordialmente, uma preocupação com a estabilidade de suas carreiras e eram mais orientados para os valores extrínsecos da segurança e estabilidade.

Um conjunto de trabalhadores apresentou-se como tendo organizado suas decisões de carreira em torno da necessidade de criar alguma coisa - um produto, uma companhia, um serviço - identificada como resultado de seus próprios esforços. Esses que apresentaram o desejo de ter a sua propriedade foram vinculados à categoria *criatividade*.

Finalmente, o quinto grupo de entrevistados demonstrou incapacidade para trabalhar em organizações que ameaçassem a sua *autonomia* e *independência* na formação da carreira. Esses trabalhadores buscavam situações nas quais teriam maximizada sua liberdade, sem contingências organizacionais, para que pudessem desenvolver plenamente suas competências técnicas ou funcionais.

As 5 âncoras encontradas na investigação acima foram consideradas adequadas para classificar todos entrevistados. SCHEIN (1978), contudo, identificou outras 5 âncoras: *identidade básica, servir aos outros, poder, influência e controle e variedade*.

A *identidade básica* é a âncora de algumas pessoas que têm em um uniforme, título, emblema, ou outro distintivo visível, uma afirmação do seu papel e um importante elemento de autodefinição. Geralmente ocorre com os níveis ocupacionais mais baixos e representa um nível mais profundo de necessidade de identidade básica do que a verificada com a âncora segurança e estabilidade.

Outras pessoas têm no trabalho social uma forma de expressar suas necessidades básicas, talentos e valores. Têm como âncora *servir aos outros*, encarada



com um fim em si mesma. Já outras, ancoram sua carreira no exercício do controle e influência sobre outras pessoas (poder, influência e controle). No que diz respeito especificamente ao poder, não ficou claro, pela pesquisa feita, se as necessidades de poder e o talento em exercê-lo constituem uma âncora separada ou se são porções da âncora *competência para gerenciamento*. As pessoas estudadas pareceram combinar necessidade de poder e talentos com outras necessidades relacionadas com o gerenciamento, de modo a ser possível a inclusão nessa âncora, quando se trata do poder isoladamente. A *influência e controle* sobre os outros, contudo, configuram outra âncora.

A âncora *variedade* é característica de profissionais que possuem um temperamento inquieto. São pessoas cujos talentos cobrem um amplo espectro ou que possuem um amplo espectro de necessidade e valores. O atrativo principal para que essas pessoas mantenham-se em suas carreiras é o grande número de desafios que encontram.

No trabalho *Career Anchors: discovering your real values*, SCHEIN (1993) apresenta oito tipos de âncoras de carreira. Às cinco encontradas na pesquisa, ele associa *serviço/dedicação a uma causa*, *desafio puro* e *estilo de vida*. Esse novo trabalho foi elaborado com base no estudo longitudinal anteriormente referido e em entrevistas subsequentes de históricos de carreiras de várias centenas de pessoas, em variados estágios de carreira.

Percebe-se que as âncora *serviço/dedicação a uma causa* e *desafio puro* equivalem, respectivamente, ao aperfeiçoamento das âncoras *servir aos outros* e *variedade*.

Já a âncora *estilo de vida* é apontada por SCHEIN (1993) como uma tendência que cresce cada vez mais ultimamente. Pode ser vista como um aspecto da própria ampliação do conceito de carreira a partir dos anos 90, abordado no início desse trabalho, que incorporou definitivamente ao conceito de carreira a idéia da vida como um todo. Na expressão prática desse tipo de âncora verifica-se uma valorização por parte dos trabalhadores do conjunto dos aspectos da vida. Além da carreira profissional, são igualmente importantes as dimensões relacionadas ao indivíduo e à família.

De acordo com OLIVEIRA (1998), o reconhecimento das âncoras de carreira de seus empregados (ou de suas tendências) possibilita às organizações o desenvolvimento de políticas que possam combinar os talentos ou valores individuais às reais necessidades corporativas. Do ponto de vista das pessoas, constitui um importante recurso para a compreensão de eventuais tensões que possam existir na relação com o trabalho, possibilitando, da mesma forma, o empreendimento de iniciativas que também levem aos ajustes requeridos.

O presente estudo utilizará a abordagem de âncoras de carreira de SCHEIN (1993), com a finalidade de enriquecer as análises de transições e trajetórias de carreiras, adotando como as seguintes âncoras - *variedade*, *servir aos outros*, *empreendedorismo*, *competência técnico-funcional*, *estilo de vida* e *autonomia*. Essas âncoras foram sugeridas pelos pesquisadores SCHUIJER & TAILLIEU (1996), ao relatarem um estudo realizado por esse último autor, em 1992, com universitários europeus visando identificar a relação entre os objetivos de vida e valores de carreira com a predisposição para se trilhar uma carreira internacional.

## METODOLOGIA

Em virtude das profundas transformações no mundo do trabalho que estão a ocorrer com maior velocidade a cada dia, derivadas da conjugação da globalização da economia, das inovações tecnológicas e das novas formas de gestão organizacional, a reflexão sobre a carreira profissional passa a ser um componente cada vez mais importante na estrutura da vida de uma pessoa e tema relevante para toda a sociedade e suas instituições, principalmente, aquelas mais relacio-

onadas à educação e ao trabalho.

O problema que essa pesquisa procurou investigar relaciona-se à transição e trajetória de carreira de profissionais de Recursos Humanos, mas a expectativa é de se poder contribuir para o estudo das diversas outras profissões, tendo em vista, de acordo com RIVERIN-SMARD (1993), tratar-se de um fenômeno que afeta atualmente a maioria dos adultos e que se configura como um processo dinâmico, tendo repercussões em outras esferas que não apenas a profissional.

O problema ora enfocado assume maior dimensão se é observado o atual contexto empresarial, que vem orientando-se no sentido de substituir a idéia da estabilidade pelo conceito da empregabilidade, mais relacionado às incertezas e contingências contemporâneas (BRIDGES, 1994; RIFKIN, 1995). Além disso, o fato de o profissional de Recursos Humanos ser bastante visado nos programas de redução de quadros e de terceirização das empresas, sendo cada vez mais defendida a idéia da descentralização de seu papel e de suas funções para as gerências de linha (STOREY, 1995; ULRICH, 1997; FISHER, 1998), agrega mais sentido à proposta do presente estudo.

A questão de pesquisa central do estudo ora relatado consistiu em identificar quais são as âncoras de carreira subjacentes às escolhas realizadas durante a transição, assim como às próprias trajetórias de carreiras dos profissionais estudados.

## CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho teve como característica a realização de um estudo comparativo e longitudinal de trajetórias de carreira, com seis profissionais pertencentes a um Grupo de Intercâmbio em Recursos Humanos – GRSA realizado por meio de observação participante e de entrevistas em profundidade.

Esses seis profissionais, foram entrevistados em 1997, acompanhados durante dois anos e reentrevistados em 1999. Na primeira entrevista foi realizada uma retrospectiva de toda a trajetória de carreira desses profissionais e na segunda foi feita uma atualização da mesma. Foram utilizadas as técnicas de entrevista conjugada com roteiro e observação participante para a coleta de dados em fontes primárias.

A adoção da metodologia ora descrita, teve como inspiração a pesquisa desenvolvida por BASTOS (1994) acerca do comprometimento no trabalho, no que concerne à realização de acompanhamento longitudinal, por meio de entrevistas, em momentos distintos da carreira dos pesquisados.

## RESULTADOS

### UM BREVE HISTÓRICO DO GRSA

O GRSA foi criado em Belo Horizonte, em 1980, e seus membros (entre os quais a pesquisadora) reúnem-se mensalmente para trocar informações, assistir a palestras e para debater temas diversos. Inicialmente criado com o objetivo de trocar informações sobre recrutamento e seleção de recursos humanos e realizar intercâmbio entre as empresas no que se refere à captação de profissionais para as mesmas, passou posteriormente a focalizar temas mais amplos ligados à gestão e desenvolvimento de pessoas e ao crescimento pessoal. Durante um determinado período, era formado apenas por representantes de cerca de 30 grandes empresas de Minas Gerais, predominantemente situadas na capital, mas, a partir da década de 90, passou a aceitar a participação de profissionais liberais. Essa mudança ocorreu justamente em um contexto de intensificação da estratégia em-

presarial de redução de quadros associada à terceirização de serviços, mas envolveu tamanha polêmica dentro do grupo que se transformou em um dos motivos que suscitaram a realização do presente trabalho.

O processo que culminou com a mudança do regulamento do GRSA, no sentido de permitir a participação dos profissionais autônomos de RH, foi lento e tumultuado. Começou, no início da década, com o pedido de alguns membros para participarem do grupo, pelo menos por alguns meses após a sua demissão. Isso porque o grupo era formado pelas empresas e não pelos seus representantes e a demissão representava o desligamento compulsório do grupo, o que significava uma dupla perda de vínculo para o profissional demitido, ou seja, com a empresa e, de certa forma, com a própria profissão. Além disso, as chances de conseguir um outro emprego ou trabalho se reduziam com o afastamento do grupo. Assim, a permanência do membro demitido, pelo menos por alguns meses, poderia atenuar psicologicamente a perda do emprego, além de propiciar contatos com o potencial de resultar na reinserção no mercado de trabalho e foi essa argumentação que convenceu o grupo a concordar com o prolongamento da permanência do profissional demitido, por um período de três meses. Mesmo tendo seus pedidos atendidos, nem todos os ex-participantes, entretanto, continuavam a participar do grupo. De acordo com dados de entrevista, alguns por estarem por demais desmotivados com a perda do emprego, outros por considerarem que era um período de tempo muito curto, tendo em vista que os encontros do grupo eram apenas mensais e isso significava que em três meses ele poderiam participar, no máximo, de três reuniões.

A partir de 1993, entretanto, as demissões de membros do grupo, que anteriormente eram de caráter esporádico, passaram a ser bastante freqüentes. Chegaram a ocorrer casos, inclusive, em que o profissional foi encarregado pela sua empresa de fazer um levantamento das agências de seleção e recrutamento (com os seus respectivos custos) para que ela pudesse escolher qual delas iria substituí-lo. Começaram a ser despedidos, inclusive, profissionais que haviam fundado o grupo. Surge então, em 1995, a proposta de alteração do regulamento, de tal forma que profissionais autônomos pudessem dele participar definitivamente. Houve, então, uma intensa discussão, sendo que, de um lado, havia aqueles que consideravam que a mudança iria descaracterizar o grupo ou iria enfraquecê-lo e, de outro, estavam aqueles que consideravam que, assim, o grupo estaria se adaptando aos novos tempos. As pessoas que eram contra a mudança alegavam, também, que os autônomos não teriam como sediar os encontros, que a cada mês eram realizados em uma empresa. Diziam-se temerosos, ainda, de que os profissionais autônomos passassem a utilizar o grupo para nele tentarem vender seus serviços. Em relação a esses argumentos, os favoráveis à mudança contra-argumentaram que havia um número suficiente de empresas para sediar as reuniões e que não ocorreria um desvirtuamento dos objetivos do grupo se eles ficassem claramente definidos. Com a mudança do regulamento, em 1996, alguns dos membros contrários a essa mudança preferiram se afastar do Grupo, o mesmo ocorrendo com alguns profissionais demitidos que se envolveram em discussões mais acaloradas. Posteriormente, em entrevista, um desses últimos relatou que havia acabado de perder seu emprego e se sentiu duplamente rejeitado, passando por uma fase de depressão e perda de autoestima.

Face a esse tipo de acontecimento, assim como à literatura sobre as tendências do emprego no contexto da globalização abordada anteriormente, vislumbrou-se como necessária e oportuna uma investigação sobre tal problemática, que tende a ampliar-se, cada vez mais, envolvendo profissionais das diversas áreas do conhecimento.

Passados cerca de 4 anos, as previsões mais pessimistas acerca da participação de autônomos no Grupo não se confirmaram, mas alguns deles tiveram dificuldades para comparecer às reuniões, geralmente devido a viagens e/ou compromissos locais com clientes, o que, entretanto, não impediu que pudessem ser acompanhados durante todo esse período.

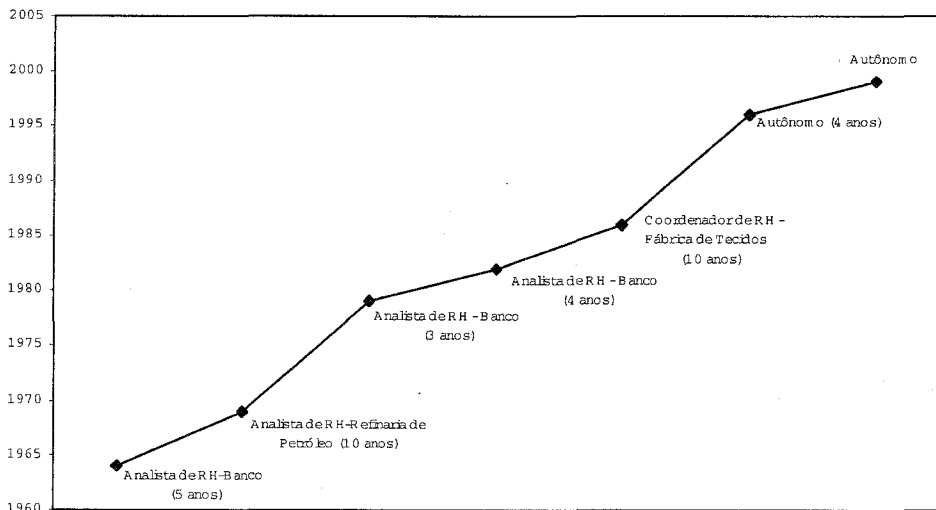
Em 1997 foram realizadas entrevistas com 14 membros do GRSA que tinham em comum justamente o fato de terem sido demitidos de suas empresas e tentado trabalhar como autônomos. Essas entrevistas foram realizadas em 1997 e abordaram vários aspectos da transição de carreira, numa tentativa de delinear suas trajetórias e conhecer suas vivências profissionais. Pretendia-se contribuir, também, para a identificação de outras causas do retorno ao trabalho assalariado pela metade dos profissionais que fizeram a transição de carreira e os achados dessa pesquisa foram relatados e publicados (KILIMNK, 1998). Em 1999, 06 desses 14 profissionais - justamente os que trabalharam durante um período maior de tempo como autônomos - foram novamente entrevistados em profundidade e os resultados do estudo longitudinal e comparativo de casos serão apresentados a seguir.

## TRAJETÓRIA 1: DA CARREIRA SÓLIDA E EMPREGO ESTÁVEL PARA O TRABALHO DE CONSULTORIA EM DIVERSAS EMPRESAS

### Caracterização e Trajetória de Carreira

Paulo é psicólogo, tem 58 anos de idade, é casado pela segunda vez e tem dois filhos do primeiro casamento. Na condição de profissional de RH, trabalhou com vínculo empregatício de 1986 a 1996, em uma refinaria de petróleo, em dois bancos e, finalmente, em uma grande empresa do setor têxtil de Minas Gerais. A partir de 1996, passou a trabalhar como autônomo. Sua trajetória de carreira caracteriza-se mais pelo trabalho assalariado, sendo o trabalho autônomo uma experiência recente, na qual, entretanto, ele vem persistindo. (GRAF.1)

### Gráfico 1 - Trajetória de Carreira - Paulo



FONTE: Dados de pesquisa

Paulo trabalhava nessa fábrica de tecidos como coordenador de recursos humanos quando foi demitido. Após a demissão, tentou arranjar outro emprego, mas acabou ingressando em uma consultoria de recursos humanos em sociedade com um antigo colega de profissão. Quando foi entrevistado pela primeira vez, em maio de 1997, ainda estava no segundo ano da sociedade e enfrentava dificulda-

des. Mesmo assim, estava disposto a continuar. Nessa fase de transição, ele declarou que tinha tido que mudar o seu padrão de vida e embora não se sentisse seguro nessa nova forma de trabalhar e viver, isso não o afligia tanto, pois havia descoberto que a segurança que sentia anteriormente era apenas uma ilusão. Dois anos após a primeira entrevista, Paulo estava bem melhor profissionalmente, inclusive, demonstrando mais segurança e desenvoltura como consultor.

### **Âncoras de Carreira**

Tendo em vista que Paulo tem procurado desenvolver-se como consultor de organizações e de RH, ao mesmo tempo, tem dado um valor crescente à liberdade de ação, identificamos suas principais âncoras de carreira como *autonomia* e *competência técnico-profissional*. Ao migrar de um emprego estável para o trabalho autônomo, embora não voluntariamente, observa-se que ele ampliou o seu escopo de atuação, de atividades técnicas e operacionais de recursos humanos para consultoria em organizações e recursos humanos, além de desenvolver suas habilidades de *marketing* de serviços e de falar em público, indicando que essa última âncora tem uma importância crescente para ele. O fato de Paulo, no entanto, ter optado por realizar uma viagem à Europa, ao invés de algum curso em sua área, revela que a busca por um *estilo de vida* mais equilibrado em termos de vida pessoal e profissional é também uma importante âncora de carreira para ele. Aplicam-se ao entrevistado, secundariamente, as âncoras relacionadas à *serviço e dedicação*, *segurança no trabalho* e *desafio puro*, ou seja, elas não estão totalmente fora de seu perfil, já que ele é uma pessoa bastante sociável e prestativa, atuou bastante tempo de sua carreira em situações mais seguras e estáveis e tem enfrentado com disposição os desafios atuais do trabalho autônomo. Ficou bastante claro, na sua última entrevista, que o *poder* não se constitui em uma âncora de carreira para ele, como se pode ver pelo seguinte diálogo:

ENTREVISTADOR:

- Você já tinha sido gerente, não é mesmo?

PAULO:

- Gerente de nível intermediário.

ENTREVISTADOR:

- E você sente falta disso ?

PAULO:

- Não, não faz falta.

### **Síntese**

Esse caso relata a experiência positiva de um profissional que, após sofrer um revés, ou seja, uma demissão de um emprego no qual estava há cerca de dez anos, deu a volta por cima, com o apoio de um colega mais experiente, e tem evoluído em vários aspectos nessa nova trajetória de carreira. Talvez ele até pudesse ter conseguido um outro emprego caso tivesse persistido em sua busca por um período maior de tempo, mas poderia ocorrer de ele também ser demitido desse emprego, de tal forma que a atuação como contratado não representaria uma situação de segurança, principalmente se considerarmos que algumas empresas, em caso de necessidade, tendem a demitir os profissionais que possuem menor tempo de casa.

Paulo encontra-se muito satisfeito com o conteúdo do seu trabalho atual e suas âncoras de carreira - *competência técnico-profissional* e *autonomia* - condizem com o tipo de trabalho que desenvolve atualmente, sendo que o trabalho assalariado estava levando-o a uma acomodação, que resultou, inclusive, em seu não aproveitamento para a função de coordenador de qualidade da companhia têxtil.

Finalmente, vale destacar a contribuição decisiva do apoio que foi dado a Paulo pela empresa que o demitiu, tanto em termos de compensação financeira e

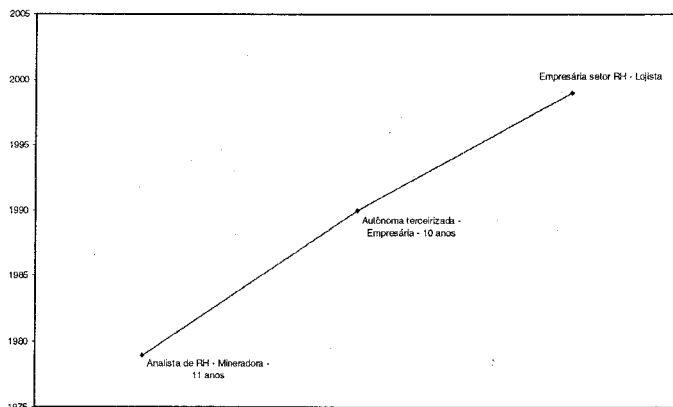
de manutenção de benefícios, como em termos de sua capacitação para enfrentar o mercado de trabalho.

## TRAJETÓRIA 2: DO TRABALHO TÉCNICO E ASSALARIADO PARA OS DESAFIOS E DIFICULDADES DA DARREIRA DO TIPO EMPREENDEDOR

### Caracterização e trajetória de carreira

Sônia é psicóloga, divorciada, tem 44 anos e tem uma filha de seis anos. Logo após a sua formatura, em 1979, ela passou a trabalhar no setor de Recrutamento e Seleção de uma grande mineradora, lá permanecendo por 11 anos e chegando a exercer cargo de chefia. Essa empresa, no início da década de 90, resolveu descentralizar a Gestão de Recursos Humanos para as diversas áreas funcionais, terceirizando os processos de recrutamento e seleção. Nessa época, Sônia foi incentivada a pedir demissão de seu emprego e a abrir uma empresa de Seleção de Pessoal, recebendo para tal uma ajuda financeira. Ela concordou e, um mês depois, já estava com um grande volume de trabalho, encaminhado pela própria empresa. Foi uma experiência pioneira de iniciativa da empresa e, justamente por isso, houve todo empenho para que desse certo. Posteriormente, o escritório de Sônia passou a oferecer serviços para outras empresas, assim como a sua empresa anterior passou a utilizar os serviços de outras consultorias. Alguns dos serviços que ela conseguiu foram oferecidos pelos membros do GRSA, do qual ela é uma das integrantes mais antigas. Ela considera que a sua empresa está indo bem, mas poderia estar melhor se tivesse mais tempo e recursos financeiros para investir no *marketing* de seus serviços. Na época da primeira entrevista, em maio de 1997, pensava em abrir filiais no interior do estado, principalmente no Vale do Aço, mas acabou adquirindo uma franquia de uma famosa loja de roupas e acessórios infanto-juvenis, juntamente com seus parentes que moram nessa região, e revelou-se bem mais entusiasmada com esse novo negócio. Ou seja, preferiu investir em outro negócio, ao invés de partir para desenvolver um trabalho mais agressivo em termos do *marketing* de sua empresa de recrutamento e seleção. Sua trajetória de carreira delinea-se conforme exposto no Gráfico 2 abaixo:

**Gráfico 2 - Trajetória de carreira – Sônia**



FONTE: dados de pesquisa

## Âncoras de carreira

Com base nas entrevistas e em observações, as âncoras de carreira para Sônia são basicamente um *estilo de vida* de maior equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, *autonomia* e *empreendedorismo*. A busca pelo equilíbrio vê-se em sua insatisfação atual com a pressão que o seu trabalho lhe impõe e a sua vontade de poder, um dia, reduzir o seu ritmo laboral. O desejo de *autonomia* se revela também nesse aspecto e no próprio fato de ela ter aceito sem hesitar a proposta de trabalhar por conta própria e, mais ainda, de considerar esse um dos aspectos mais positivos de seu trabalho atual. A âncora *empreendedorismo* está relacionada tanto ao fato de ela ser atualmente uma empresária, como também por estar abrindo um outro negócio.

Embora possa parecer contraditório, a Sônia aplicam-se as âncoras relacionadas à *segurança no trabalho* e *desafio puro*, ainda que secundariamente, já que ela é uma pessoa bastante cautelosa, que atuou bastante tempo de sua carreira em situações mais estáveis e, atualmente, tem enfrentado os desafios do trabalho autônomo e do comércio. Ao mesmo tempo em que migrou de um emprego "estável" para o trabalho autônomo, ela ampliou o seu escopo de atuação, de atividades técnicas e operacionais de recursos humanos para a consultoria em recursos humanos, além de desenvolver suas habilidades de lidar e negociar com clientes e de gerir seu próprio negócio. Não se aplicam totalmente a ela, atualmente, âncoras de carreira tais como *gerir pessoas* e *competência técnico-profissional*, justamente devido a uma certa desmotivação que sente em relação à sua atividade principal.

## Síntese

Esse estudo de caso, da mesma forma que o abordado anteriormente, relata uma bem sucedida experiência de transição de carreira do trabalho assalariado para o autônomo, com a peculiaridade de que a profissional estudada passou a ser proprietária de uma empresa de recrutamento e seleção de recursos humanos. Para tal, em muito contribuiu o apoio efetivo dado pela empresa quando de sua transição, assim como ocorreu com Paulo, embora esse tenha se manifestado de formas diferentes nos dois casos avaliados. Observa-se que, apesar de ela ter experimentado uma melhoria significativa no conteúdo do seu trabalho no que tange a aspectos tais como variedade, identidade e um aumento (ainda que relativo) da autonomia, em contrapartida, ela sofre mais pressão e estresse no trabalho, devido à sua responsabilidade como empresária. Diferentemente de Paulo, que trabalha realmente por conta própria e optou por ter o escritório na casa do sócio para reduzir despesas. Dessa forma, Sônia tem que pagar todas as despesas de sua empresa, tendo como concorrentes profissionais tais como Paulo, que não tem que lidar com a mesma quantidade de custos fixos com que ela lida. Por ter realizado a transição há cerca de 11 anos atrás, a sua experiência é bem mais consolidada, tanto é que lhe permitiu adquirir um patrimônio, mas, por outro lado, ela encontra-se com menos energia e disposição para as demandas desse tipo de trabalho e tem se sentido mais motivada com uma atividade paralela que agora inicia, fora de sua profissão, embora não pretenda abandonar essa última. Talvez a principal consequência negativa de sua transição voluntária de carreira tenha sido o fato de se sentir mais solitária, não apenas em termos sociais, como também por ter que assumir sozinha a responsabilidades pelo seu negócio.

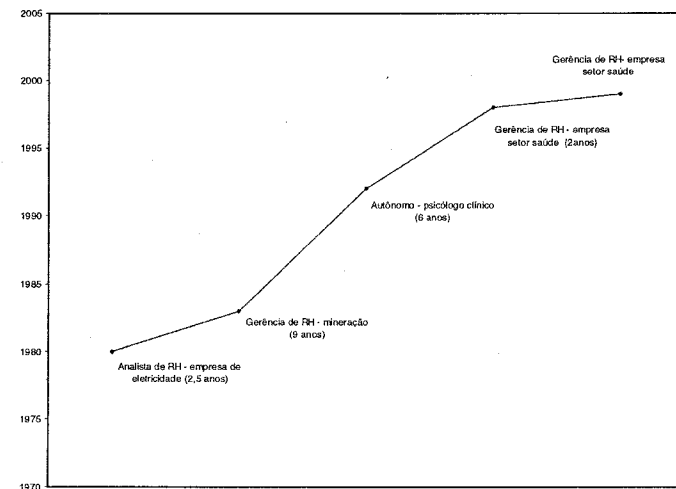
### TRAJETÓRIA 3: DO EMPREGO ESTÁVEL AO TRABALHO AUTÔNOMO E O RETORNO AO TRABALHO ASSALARIADO CONJUGADO COM ATIVIDADE PROFISSIONAL LIBERAL

## Caracterização e trajetória de carreira

José Roberto é psicólogo, casado, pai de dois filhos e tem 43 anos. Trabalhou durante dois anos e meio em uma empresa de eletrificação, de lá saiu para

trabalhar em uma grande mineradora de Minas Gerais, na qual permaneceu por nove anos, chegando a exercer cargo de chefia, até ser demitido. Há cerca de 12 anos mantém um consultório de Psicologia Clínica, prestando serviços de orientação vocacional, no período da noite. Trabalhou como autônomo durante cerca de seis anos e há dois anos exerce o cargo de Gerente de Recursos Humanos de uma federação de cooperativas de serviços médicos. Sua trajetória de carreira delinea-se da seguinte maneira:

**Gráfico 3 - Trajetória de carreira - José Roberto**



FONTE: dados de pesquisa

### Âncoras de Carreira

Apesar de estar muito satisfeito com o emprego, José Roberto, por várias vezes, nas entrevistas, disse que o seu maior vínculo é com a sua profissão e com os seus valores, de tal forma que se a empresa algum dia o decepcionasse, ele não permaneceria nela de modo algum. Um dos valores que ele mais preza é justamente fazer o que gosta. A maneira de José Roberto agir durante a transição de carreira, assim como o seu modo de pensar e encarar o trabalho, assemelha-se muito ao da nova geração de profissionais que tem se revelado um tanto cética em relação às organizações, por já ter experimentado a sua deslealdade em outras ocasiões, tornando-se mais comprometida com a profissão do que com a empresa, conforme apontado por KANTER (1995) e como pode ser observado em suas afirmações abaixo:

"Trabalhar para mim, na minha atividade profissional, é uma fonte de realização muito grande, eu me sinto muito feliz com as coisas que eu faço, realmente eu gosto muito das coisas que eu faço. E, eu acho que é uma coisa meio terapêutica. Trabalho é terapêutico. É uma coisa necessária, faz parte da vida humana, da vida; viver sem trabalho é impossível, também trabalhar só para viver não dá... e na questão do trabalho eu me sinto uma pessoa extremamente realizada... Não como empregado, como profissional."

"O que eu quero deixar muito bem colocado é isso, o pessoal vincula realização profissional com estar empregado. Eu vinculo a minha satisfação profissional ao que eu faço...Estar empregado é uma garantia a mais, é um rendimento a mais fixo; claro que isso é importante hoje em dia, necessário, etc. e tal. Mas eu vejo principalmente isso, se eu estivesse fazendo, trabalhando aqui só por causa do salário, com certeza eu não ficaria aqui. Tanto é que recusei algumas propostas



boas. O que eu senti era isso, que eu estava indo só por causa do salário. Aí eu não fui. Então eu vou me escravizar por causa disso? Não.”

Mais adiante, na entrevista, José Roberto reitera:

“Eu procuro trabalhar com dignidade. Eu procuro trabalhar com respeito à minha intimidade, com respeito aos meus valores, porque eu não passo por cima dos meus valores por causa de emprego. De jeito nenhum. Se aqui amanhã houver uma coisa que eu, que venha a chocar com os meus valores, com as minhas formas de pensar, com certeza não vai ser aqui mais que eu vou permanecer.”

Ao falar sobre o seu trabalho de orientação vocacional, ele se entusiasma, dando a entender que futuramente essa se torne sua atividade principal, o que significaria um retorno à situação de profissional liberal:

“...deu certo porque eu gosto, me dedico realmente, me envolvo naquilo, tenho paixão por aquilo ali, me dou muito bem com os jovens. Então isso aí é uma coisa em que eu pretendo investir a partir do ano 2 000, talvez até viver disso.”

José Roberto apresenta âncoras de carreira bem definidas, a saber: *autonomia*, *competência técnico-profissional* e *empreendedorismo*. Quanto à questão da autonomia, esse profissional fez questão de lembrar, em diversos momentos da entrevista, que é um dos seus valores mais importantes, a ponto de não encarar o emprego atual como algo seguro, ou tão importante pois, se alguma coisa o restringir, ele sempre estará disposto a partir. A questão da *competência técnico-profissional* evidencia-se por meio de sua intenção expressa de se tornar um *expert* em orientação vocacional e o *empreendedorismo* pode ser percebido, não apenas por ele manter o seu próprio consultório de Psicologia, com também por ter relatado que já se envolveu em alguns empreendimentos em parceria com alguns amigos e planeja outros para o futuro. A ele se aplicam, também, as âncoras desafio puro e gerir pessoas, embora com menor intensidade.

## **Síntese**

Esse estudo de caso relata uma experiência em que a demissão, apesar de ter provocado sofrimento em um indivíduo e em sua família, acabou possibilitando uma mudança altamente positiva em sua carreira profissional. Ele estava há quase dez anos em uma empresa gerenciada de maneira mais conservadora e sem maiores perspectivas de ascensão na mesma. Com a demissão, ele teve mais condições de se desenvolver como profissional independente e liberal e, posteriormente, de conseguir um emprego bem melhor que o anterior, no qual, inclusive, ocupa um cargo gerencial de nível mais elevado. Certamente, a sua postura tranquila e segura em relação ao trabalho e à própria demissão em muito contribuiu para esse resultado.

## **TRAJETÓRIA 4: DO TRABALHO ASSALARIADO À CONSULTORIA, PASSANDO PELA COMBINAÇÃO DO TRABALHO AUTÔNOMO COM O INSTITUCIONALIZADO E O RETORNO AO TRABALHO ASSALARIADO**

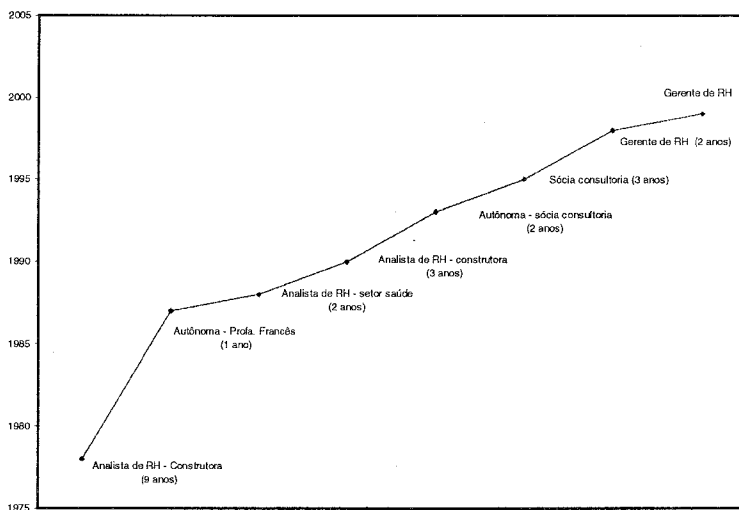
### **Caracterização e trajetória de carreira**

Laura é psicóloga, casada, tem 44 anos e não tem filhos. Já trabalhou em duas grandes construtoras de Minas Gerais, em uma delas em dois momentos diferentes de sua carreira. Na primeira vez, a empresa estava em pleno crescimento mas, após nove anos, ela saiu espontaneamente para realizar uma viagem de seis meses à França. Ao voltar, passou a dar aulas de francês e trabalhou em uma empresa, por um determinado período, quando, então, recebeu um convite para voltar para a construtora. Ela lá trabalhou por mais três anos, até que a empresa entrou em crise e começou a demitir grande parte dos seus funcionários, chegando a atrasar o pagamento e, até mesmo, o acerto dos que eram demitidos.

Laura saiu em um dos últimos cortes de pessoal que antecederam ao agravamento da situação da empresa, problema esse que chegou a se tornar público com grande repercussão, tendo em vista se tratar de uma das maiores e mais tradicionais empresas mineiras. Assim que saiu, ela lançou-se como consultora de Recursos Humanos e abriu uma empresa, juntamente com a sua ex-gerente. Decorridos alguns meses, entretanto, Laura foi chamada para trabalhar em outra grande construtora mineira e passou a exercer as duas atividades concomitantemente. Ficou nessa construtora por dois anos e, quando terminou o seu contrato com a mesma, ela continuou com a empresa de consultoria. Foi nesse momento de sua carreira que ela foi entrevistada pela primeira vez. Em seu depoimento, ela revelou-se bastante preocupada com a sua condição de autônoma e apreensiva com os custos de manutenção do escritório. Disse que com sintomas de estresse, como insônia e, até, alguns problemas físicos, que foram diagnosticados como sendo de fundo nervoso. Relatou que seu marido também trabalhava por conta própria e, assim, os dois estavam em uma situação mais instável. Passados mais alguns meses, ela disse que tinha uma boa notícia para dar: havia sido contratada para chefiar o setor de Recursos Humanos de um grande hospital que estava numa fase de modernização e de crescimento, após ter passado por uma grave crise financeira. Nessa nova etapa, o referido hospital estava buscando obter recursos com base na oferta de novos serviços, como, por exemplo, um plano popular de saúde, com assistência integral ao cliente, desde atendimento ambulatorial e de emergência, até diagnósticos, tratamentos altamente especializados e cirurgias. Nesse mesmo período, fez vestibular para um curso de Filosofia e foi aprovada. Passados dois anos da primeira entrevista, ela permanece nesse hospital, mas não está totalmente satisfeita.

Como pôde ser observado, a experiência de Laura é mais diversificada, com a alternância de períodos de trabalho assalariado com períodos de trabalho autônomo. A trajetória profissional de Laura delinea-se, conforme mostrado a seguir.

**Gráfico 4 - TRAJETÓRIA DE CARREIRA - LAURA**



FONTE: dados de pesquisa

### Âncoras de carreira

De acordo com a trajetória de carreira de Laura, suas escolhas e transições, pode-se deduzir que as principais âncoras de carreira são: *estilo de vida* (crescimento intelectual e pessoal), *autonomia*, *segurança no trabalho*. A âncora *estilo de vida*

*vida* pode ser identificada em seus atos e escolhas, tais como largar um emprego sólido para ir para o exterior e resolver, aos 40 anos, realizar um segundo curso superior, que é a Filosofia, em uma área que está ligada ao crescimento intelectual e pessoal, mais do que propriamente à empregabilidade. Além disso, em entrevista, expressou claramente o quanto lhe desagradou trabalhar tanto, a ponto de não poder cuidar de outras esferas de sua vida. O seu desejo de autonomia aparece nas vezes em que largou um emprego formal, inclusive para se dedicar exclusivamente ao trabalho de consultoria. O próprio vínculo empregatício atual realiza-se sob condições especiais que lhe permitem realizar o curso que tanto almejava. Finalmente, a opção pelo trabalho assalariado reflete nitidamente a sua busca por condições mais seguras de trabalho, como uma forma de sair da situação estressante que passou como autônoma, ora trabalhando em excesso, ora com muito pouco trabalho; algumas vezes ganhando muito dinheiro, outras tendo até prejuízos financeiros.

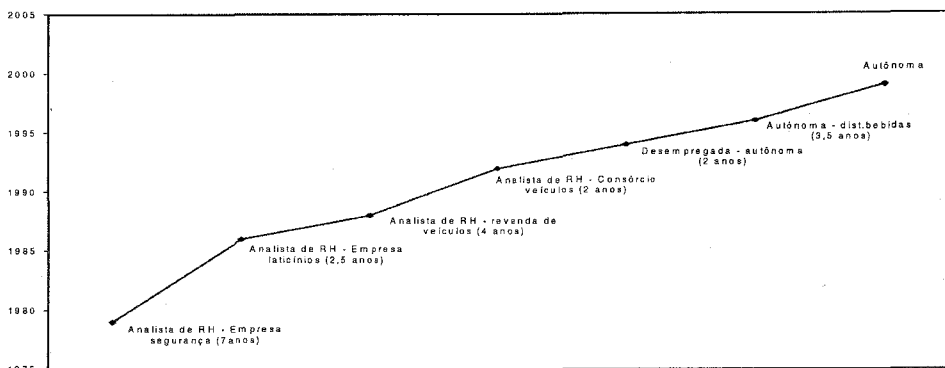
### **Síntese**

O estudo de caso em questão relata uma experiência de transição do trabalho assalariado para o trabalho autônomo e o posterior retorno ao emprego formal. Laura fundou uma consultoria em Recursos Humanos, em sociedade com sua ex-chefe e essa firma chegou a conseguir um grande volume de trabalho, para depois entrar em uma fase mais recessiva, com poucos contratos e, até mesmo, dando prejuízo. Nesse momento, Laura não resistiu e largou a consultoria, indo para um emprego que não lhe tem proporcionado muita realização. Pelo contrário, em termos de crescimento profissional, tem representado uma regressão para ela. Ao retornar ao trabalho assalariado, Laura buscou, principalmente, segurança. Outros fatores, no entanto, como, por exemplo, os desgastes e a deterioração na qualidade de vida provocada pelo excesso de trabalho nas fases boas da consultoria, associados ao fato de que se sentia tolhida em sua liberdade de trabalhar em sociedade, influenciaram sua decisão de abandonar o trabalho como autônoma. Além disso, foi detectado pela própria Laura um problema relacionado à sua falta de aptidão para realizar uma das mais importantes atividades da consultoria, que consiste no *marketing* e na venda de serviços. Assim, Laura permanece em seu emprego pouco realizador, que tem como vantagens, o salário garantido, a flexibilidade de horário e a conseqüente possibilidade de realizar outra atividade, no caso, estudar.

### **TRAJETÓRIA 5: DA DEMISSÃO NO TRABALHO ASSALARIADO PARA UM ARRANJO MAIS FLEXÍVEL DE TRABALHO**

#### **Caracterização e trajetória de carreira**

Marta é psicóloga, casada, tem 54 anos e tem apenas uma filha de 25 anos. Ela trabalhou em diversas empresas, mas permaneceu por mais tempo em uma grande loja de motocicletas e em um consórcio de automóveis, lidando com recrutamento, seleção e treinamento de vendedores. Quando ela foi entrevistada pela primeira vez, para a pesquisa, ela havia sido demitida e estava trabalhando em uma distribuidora de refrigerantes e cervejas, sem contrato empregatício. Passados dois anos, ela foi novamente entrevistada e ainda permanecia nessa empresa, bastante satisfeita. Um dos motivos de sua satisfação consistia em ter um horário de trabalho flexível e estar atuando em uma única empresa, quase como se estivesse em um emprego formal. Ela chegou à conclusão de que não se adaptaria a trabalhar como consultora em diversas empresas e, dessa forma, encontrou um arranjo satisfatório em termos de trabalho. Sua trajetória profissional delinea-se da seguinte forma:

**Gráfico 5 - Trajetória de carreira - Marta**

FONTE: dados de pesquisa

**Âncoras de carreira**

Atualmente, as âncoras de carreira de Marta são: segurança e estilo de vida, inferidas pela satisfação que tem sentido em trabalhar em uma só empresa e em ter um horário flexível, que lhe permite cuidar melhor de si e de sua família.

As afirmações de Marta, durante as duas entrevistas que concedeu, mostram que ela tem um perfil mais de profissional assalariada do que de autônoma, pois demonstrou que não fica segura em trabalhar a cada momento para uma empresa diferente. Um outro indicador é que, mesmo não sendo funcionária da atual empresa, e sim uma prestadora de serviços, comporta-se como tal, cumprindo inclusive um horário fixo, quase todos os dias da semana:

*"sabe o que é, eu até preferi trabalhar só para umas empresas e ter pró-labore. eu acho que dá uma insegurança muito grande você trabalhar em uma empresa em um dia e, no outro dia, em outra. assim, não se sabe quando se terá um outro serviço...."*

*"Eu prefiro ser autônoma, mas dentro desse regime que eu me propus. É como se eu fosse uma empregada, mas eu trabalho de segunda a quinta, porque eu estou buscando a qualidade de vida também. Então, eu trabalho quatro dias e descanso três, não é uma boa?"*

A âncora serviço e dedicação já foi central em sua vida, tanto é que ela utilizou diversos termos como "quebra-galhos", "apagadora de incêndios" e "pau pra toda obra", referindo-se à forma dinâmica e prestativa com que atuava nas empresas. A demissão da última empresa, entretanto, mostrou-lhe que nem sempre as pessoas valorizam essa atitude. Assim, ela decidiu se posicionar de forma mais equilibrada, sem se desgastar tanto.

**Síntese**

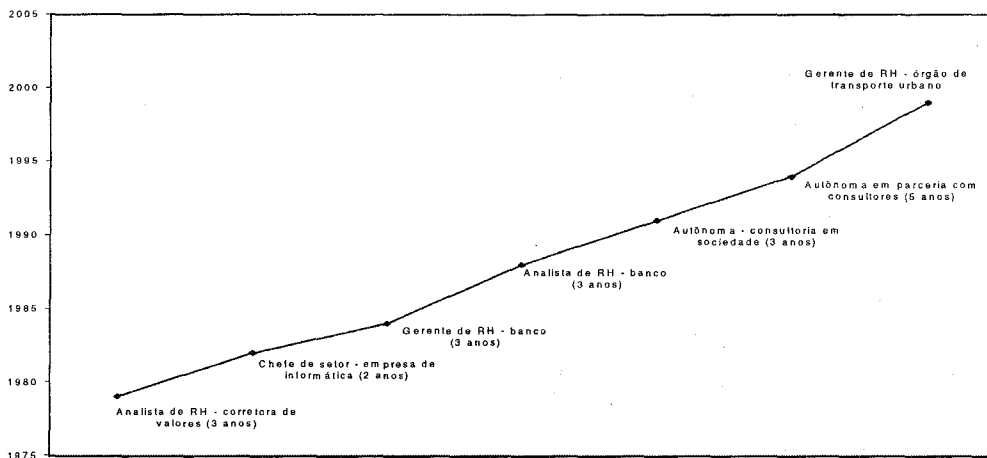
O estudo de caso em questão relata uma experiência de transição do trabalho assalariado, que se iniciou de uma forma traumática, devido a uma demissão inesperada, o que colocou em evidência um envolvimento excessivo, até mesmo neurótico com o trabalho, sendo que tal comportamento provocava, inclusive, a desvalorização de uma profissional prestativa e altamente comprometida com seu trabalho. Essa difícil experiência, contudo, foi relativamente superada e hoje em dia ela parece ter encontrado um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

## TRAJETÓRIA 6: DO TRABALHO ASSALARIADO AO TRABALHO TERCEIRIZADO E EMPREENDEDOR, PASSANDO PELA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM DIVERSAS EMPRESAS ATÉ O RETORNO AO TRABALHO ASSALARIADO

### Caracterização e trajetória de carreira

Vanessa é psicóloga, solteira, tem 43 anos e não tem filhos. Trabalhou em diversas empresas, tendo permanecido por um período maior em um grande banco, que, atualmente, pertence a um grupo internacional. A direção desse banco decidiu terceirizar uma série de atividades e Vanessa foi convidada a montar um escritório de prestação de serviços de recrutamento, seleção e treinamento. Ela pediu demissão do emprego e com seus próprios recursos e de uma colega, que tornou-se sua sócia, realmente passou a atuar de forma terceirizada, até que essa mesma instituição, por estar com dificuldades financeiras, encerrou o contrato que mantinha com o seu escritório, o qual, devido a isso, veio a fechar com prejuízos financeiros para suas proprietárias. De todos os profissionais pesquisados, Vanessa apresenta a característica de ser a que trabalhou mais intensamente como consultora, atuando durante 8 anos em diversas empresas, inclusive fora do Estado de Minas Gerais, embora atualmente esteja ocupando um importante cargo de Gestão de Recursos Humanos em uma organização pública e municipal de transporte urbano. Sua carreira apresenta a trajetória expressa no gráfico acima.

Gráfico 6 - Trajetória de Carreira - Vanessa



Fonte: dados de pesquisa

### Âncoras de Carreira

A principal âncora de Vanessa relaciona-se à *competência técnico-profissional*. De acordo com as próprias palavras da entrevistada, no entanto, o trabalho somente tem significado na medida em que, ao fazê-lo, ela se sinta útil e contribuindo para as pessoas e para a sociedade. A ela não se aplicam totalmente âncoras

ras de carreira como *autonomia* ou *estilo de vida*, pois revelou-se uma pessoa capaz de adaptar-se a diferentes tipos de condições, inclusive, ao trabalho assalariado que corresponde a uma grande parte de sua carreira. Um outro indicador é que ela é uma pessoa madura, mas que ainda mora com a família, e, de acordo com seu relato, nunca encontra tempo para cuidar adequadamente de si, para praticar esportes e até mesmo para o lazer. O trabalho é uma dimensão central em sua vida, mas sempre o associa à possibilidade de ser útil às pessoas e às empresas para as quais trabalha. *Gerir pessoas* não é uma âncora de carreira primordial para Vanessa, embora tenha aceito com entusiasmo a proposta de gerenciar o setor de Recursos Humanos, após passar um bom tempo trabalhando e viajando como autônoma. Segundo seu depoimento, ao gerir pessoas, procura fazê-lo sem deixar de lado as suas âncoras principais, ou seja, *a competência técnico-profissional* e *dedicação e serviço*. Finalmente, o seu retorno ao trabalho assalariado significa que a âncora *segurança* no trabalho não deixa de ser importante para ela, ainda que secundariamente.

### Síntese

Esse estudo de caso relata uma experiência bem sucedida de uma profissional que, embora tenha sofrido um revés em sua transição de carreira, conseguiu superá-lo e, até mesmo, desenvolver-se muito bem como consultora, atuando inclusive, fora do seu estado. Atualmente, como já foi dito, ela ocupa um importante cargo de confiança em um órgão municipal de transporte urbano, gerenciando a área de Recursos Humanos. Tal cargo, no entanto, é de natureza temporária, de tal maneira, que não é improvável que ela volte a trabalhar futuramente como autônoma. Dessa forma, Vanessa estará trilhando uma carreira caracterizada por períodos alternados de trabalho assalariado e de trabalho autônomo e, ao que tudo indica, essas experiências estão se somando no sentido de fazê-la crescer e amadurecer profissionalmente, como ela própria conclui:

*"Outra coisa que eu senti muito na minha experiência é que a maturidade vai dando para gente uma maior flexibilidade para transitar nas situações. Então, eu pensei: eu estou tomando uma decisão que para mim hoje é a melhor. Sabe, hoje tenho essa capacidade de transitar, sem medo de não me adaptar na empresa por ter ficado muito tempo trabalhando como autônoma e vice versa."*

## ANÁLISE COMPARATIVA DAS TRANSIÇÕES E TRAJETÓRIAS DE CARREIRA

Os seis estudos de casos apresentados neste trabalho relatam experiências, trajetórias e transições de carreira cujo ponto em comum consiste na passagem, ainda que temporária, pelo trabalho autônomo. A demissão desde o início representou para três profissionais - Sônia, Laura e Vanessa - um verdadeiro desafio, que lhes permitiu ter experiências profissionais enriquecedoras. É verdade que, no caso de Vanessa, esse desafio se transformou em uma grande decepção, pois ela veio a sofrer o abandono e a falta de reconhecimento por parte da empresa, assim como ocorreu com José Roberto, Marta e Paulo, embora esse último tenha sido compensado pelo plano de recolocação que lhe foi oferecido. Essas demissões, entretanto, apesar de terem causado muito sofrimento, resultaram em ricas experiências profissionais para eles.

A maior parte dos profissionais estudados retornou ao emprego formal e os motivos que os levaram a isso foram basicamente a necessidade de segurança, associada aos diversos problemas inerentes ao trabalho autônomo e, também, ao fato de lhes terem sido oferecidas oportunidades de trabalho. Vale observar que todos os profissionais retornaram ao emprego formal mediante convites de trabalho. De acordo com BOURASSA (1996), a existência de um contexto de insta-

bilidade e insegurança, associado ao aparecimento de uma tendência no sentido de se buscar uma melhor qualidade de vida no trabalho, essas duas variáveis antagônicas colocam em evidência as duas necessidades igualmente importantes (e também antagônicas) para pessoas de meia idade: a necessidade de estabilidade profissional e a necessidade de atualização e realização dentro em uma profissão. O estudo comparativo de casos com profissionais de RH do GRSA, grupo esse composto por pessoas de meia-idade, confirmou a presença dessas duas necessidades, com uma certa predominância da busca por maior estabilidade, tendo em vista que nenhum deles investiu em cursos de reciclagem profissional, com a alegação de que lhes faltava tempo e/ou recursos financeiros para tal e a metade deles retornou ao trabalho assalariado, buscando desfrutar das oportunidades ainda existentes de uma certa segurança ou estabilidade profissional.

Constata-se que, atualmente, apenas Paulo e Sônia continuam a atuar efetivamente como autônomos. O primeiro em fase de ascensão e euforia e a segunda em fase de acomodação e desânimo (nesse último caso, apenas em relação à principal ocupação). O restante encontra-se novamente trabalhando em empresas, exercendo funções gerenciais, ainda que de forma temporária. Assim, o retorno ao trabalho assalariado, ou a prestação de serviços, de forma contínua, para uma única organização, não necessariamente representa uma solução definitiva e, de modo geral, todos eles têm consciência de que a qualquer momento poderão ser demitidos ou ter o seu contrato encerrado. José Roberto e Vanessa, inclusive, demonstraram estar preparados para tal possibilidade. Nesse momento, a experiência anterior como autônomo poderá ajudá-los, no sentido de terem a opção de voltarem a atuar dessa forma, ao invés de tentarem arrumar outros empregos que poderão resultar em uma nova demissão.

Como âncoras de carreira, esse grupo tem em comum o desejo de autonomia e de obter um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, além de aspirar a uma competência técnica e profissional, embora essa última apareça como secundária na maior parte dos casos. Uma possível explicação é que a maior parte desses profissionais tem de 20 a 30 anos de carreira, já havendo se qualificado em outros momentos de sua carreira, de tal maneira que, atualmente, o que eles mais desejam é um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, o que está associado, também a ter um pouco mais de autonomia. A âncora *segurança* está igualmente subjacente nas escolhas dos que voltaram a trabalhar dentro de empresa, encontrando-se, porém, mais explícita nos casos de Laura e Marta. Embora esses profissionais não se sintam tão seguros dentro das empresas em que trabalham, consideram que, pelo menos, os seus ganhos financeiros são constantes e estáveis, pelo fato de serem mensais e invariáveis quanto ao valor, embora não o sejam em termos de perspectivas de continuidade.

Nem todos os profissionais revelaram ter realmente um perfil para o trabalho autônomo. Laura e Sônia confessaram suas dificuldades em cuidar da parte comercial de suas empresas. Paulo, pelo contrário, sentia-se mais capaz nesse aspecto, mas inseguro no que se refere à atuação como consultor propriamente dito. José Roberto e Marta não chegaram a se desenvolver como consultores, ao contrário de Vanessa, que, entretanto, está muito satisfeita em seu retorno ao trabalho assalariado. O fato de todos eles terem iniciado ou realizado boa parte de suas carreiras como assalariados pode explicar essas constatações, assim como o fato de a maioria estar retornando a esse tipo de trabalho.

De acordo com HOTTON (1995), a reorientação generalizada de carreira consiste em um fenômeno relativamente novo em nosso ambiente sociocultural, tratando-se realmente de uma passagem perante a qual cada vez mais e mais pessoas são confrontadas, daí a importância de se aprofundar nessa dinâmica. Além disso, não é raro se encontrarem hoje pessoas às voltas com esse tipo de transição profissional e que não estão adequadamente preparadas para tal, conforme foi visto no presente estudo.

**Vale ressaltar que os integrantes desse grupo estudado tem, como traços comuns, a formação em Psicologia, com atuação em recursos Humanos; a**

**faixa etária superior a 40 anos; 22 anos de carreira profissional em média, além de pertencerem há mais de dez anos a um grupo de intercâmbio profissional, de tal forma que os achados desse estudos devem ser analisados à luz dessas características.**

## CONCLUSÕES

O presente estudo, embora não tenha se iniciado com a intenção de pesquisar o segmento profissional de meia idade, acabou por enfocá-lo, devido ao seu objetivo de estudar as transições de carreira - as quais ocorrem mais freqüentemente nesse período da vida - associado à escolha de um grupo de intercâmbio formado por profissionais mais maduros. E um dos aspectos mencionados acima, que mais se evidenciou nessa pesquisa, foi justamente a opção desses profissionais por outras alternativas, tais como a busca de segurança e o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, em detrimento da reciclagem e atualização profissional, refletindo suas âncoras de carreira. A maior parte dos entrevistados alegou falta de recursos e de tempo para fazê-lo, mas, ao que tudo indica, eles não estavam sentindo necessidade premente nesse sentido que os levasse a fazer todos os sacrifícios para satisfazê-la; pareciam confiar mais em sua própria experiência do que em novas tecnologias e conhecimentos. Uma possível explicação para esse padrão de comportamento consiste no fato de a Gestão de Recursos Humanos lidar basicamente com pessoas, sendo o sucesso nessa profissão mais influenciado pela maturidade, experiência e pelas habilidades interpessoais, diferentemente, por exemplo, do que ocorre com profissionais da área de informática ou engenharia, embora esses também necessitem dos recursos pessoais acima mencionados. Um indicador dessa suposição consiste no lento desenvolvimento das técnicas quantitativas de diagnóstico e avaliação de habilidades e aptidões na área de RH, em contraste com o crescente interesse pelos procedimentos mais tradicionais e qualitativos, tais como as entrevistas, as dinâmicas de grupo e as chamadas provas situacionais. Por outro lado, essa constatação pode ser explicada pelo descompasso mencionado por CHANLAT (1992) e ainda existente entre o progresso tecnológico e o avanço da sociedade no trato das questões humanas.

## BIBLIOGRAFIA

- AMHERDT, Charles-Henri. *Le chaos de carrière dans les organisations*. Montréal: Editions Nouvelles, 1999. 366 p.
- BARLEY, S. R. *Careers, identities and institutions*. In: ARTHUR, M. B., HALL, D. T., LAWRENCE, B. S. (Eds.). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- BARON, R.A. *Behavior in organizations*. Boston: Allyn and Bacon, 1986.
- 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.
- *Comprometimento no trabalho: o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa*. Salvador: *Cadernos de Psicologia*, Universidade Federal de Bahia, vol. 1, p. 44-63, 1995.
- *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Brasília: UNB, 1994. (Tese de Doutorado em Psicologia )
- BERMAN, M. *Tudo o que é sólido se desmancha no ar: a aventura da modernidade*. São Paulo: Companhia das Letras, 1986. 360 p.
- BOURASSA, Bruno J. *Étude sur les besoins de stabilité professionnelle lors d'une reorientation de carrière au mitan de la vie*. Québec: Université Laval, 1996.



- 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, M. *Carreira e mobilidade de executivos (1988-1991)*: pesquisa de executivos em processo de demissão e uma contribuição ao estudo do "outplacement" no Brasil. São Paulo: EAESP/FGV, 1992. (Dissertação de Mestrado em Administração)
- CASCIO, W. E. Downsizing: what do we know? what have we learned? *Academy of Management Executive*, v. 7, n.1, p.95-104, 1993.
- CERTO, C.S.; PETER, P.J. *Administração estratégica*. Rio de Janeiro: Makron Books, 1993.
- CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade?(I): *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo, v. 35, n.6, p. 67-75, nov./dez. 1995.
- . Quais carreiras e para qual sociedade?(II): *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo, v. 36, n.1, p. 13-20, jan../fev./mar. 1996.
- . (Org). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1992.
- CRESPO, S. *Les approches de la carrière professionnelle: une revue de la littérature descriptive, analytique, comparative et contextuelle*. Montréal: Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation. Groupe de recherche sur les savoirs et l'école, 1996.
- DAVEL, E, VASCONCELOS, J. *Recursos Humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- DUPUIS, P. *Le mitan de la vie e la vie professionnelle*. Montréal: Agence d'Arc, 1986.
- DUTRA, J. S. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ERICKSON, E. *Vital involvement in old age*. New-York: Norton, 1986.
- FLOWERS, V.S., HUGHES, C.L. Why employees stay: *Harvard Business Review*, v.51,n.4, p.49-60, July/Aug. 1973.
- FREITAS, L. A *E uma carreira sólida se desmancha no ar: um estudo psicossocial da identidade*. Taubaté: Cabral, 1997. 194 p.
- GUTIERREZ, Luis Gustavo. *Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade*. Rio de Janeiro: Qualymark, 1998. 103 p.
- HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.
- HALL, D.T. Protean careers of the 21<sup>o</sup> century. *Academy of Management Executive*. v. 10, n.4, p. 8-16, 1993.
- . *Careers in organizations*. Glenview, Il: Scott, Foresman, 1976.
- , MIRVIS, P.H. *Careers as Lifelong Learning*, in The Changing Nature of Word, Chapter nine. San Francisco: Jossey Bass, 1995.
- , et. al. *Career development in organizations*. San Francisco, Califórnia: Jossey-Bass, 1986.
- HAMMER, M. *Beyond reengineering: how the process-centered organization is changing our work and our lives*. New York: Harper Business, 1996.
- HEENAN, D. The right way to downsizing. *The Journal of Business Estrategy*, p. 4-7, sept./oct. 1991.
- HIRSCHHORN, I. *The workplace within: psychodynamics of organizational life*. Cambridge, MA: MIT, 1988.
- HOLLAND, J.L. *Making Vocational Choices*, 2<sup>a</sup> edition, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1985
- HOTTON, Mariette. *La réorientation de carrière et ses particularités transitionnelles*. Québec: Faculte de Études Laval. Octobre, 1995. 58p. (Essai présenté por l'obtention du grade de maîtrise és arts - M.A).
- KANTER, M. K. Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro. In: HESSELBEIN, F, GOLDSMITH M., BECKHARD, R. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, cap. 14, p.155-167, 1997.

- CAST, F.E.; ROSENWEIG, J.E. *Organization and management: a system approach*. New York, McGraw Hill, 1970.
- KILIMNIK, Z. M. Transição de carreiras profissionais no atual contexto empresarial competitivo e redução de empregos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Belo Horizonte: ANPAD, 1999a (CD-Rom).
- . Gerência internacional de recursos humanos no contexto da globalização. In: RODRIGUES, S.B. (Org.) *Alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, cap. nº 11, p. 253-273, 1999b.
- . Trabalhar em tempos de "fim dos empregos": mudanças na trajetória de carreira de profissionais de Recursos Humanos: *Psicologia: ciência e profissão*, Conselho Federal de Psicologia, Brasília, v. 18, n.21, p. 34-45, 1998a.
- . Globalização da economia, competitividade e inovações tecnológicas: a situação do emprego no Brasil. *Comportamento Organizacional e Gestão*: Lisboa, v.4, n.1, p. 225-227, abril, 1998b.
- . O papel estratégico da Gestão de Recursos Humanos no contexto da globalização. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANGRAD, 9, 1998, Itu, SP. Anais... ANGRAD, 1998c. (CD-Rom)
- . Inovações tecnológicas e organizacionais: a substituição do emprego formal pelo trabalho autônomo ou o desemprego estrutural? *Tendências do Trabalho*. Rio de Janeiro: Ltr. v.1, n. 276. P. 10-12, ago. 1997a.
- . Estratégias competitivas no contexto da globalização: mudanças nas estruturas e nas políticas de gestão e desenvolvimento profissional. *Cadernos de Administração*. Brasília, DF: Universidade de Brasília, v. 3, n.8, p. 26-39, abr./jun. 1997b.
- . Inovações tecnológicas e organizacionais: mudanças na natureza do trabalho ou o fim dos empregos? *Empresas e tendências*, v.4, n.43. p.14-18, 1997c.
- KOCHAN, T. A. Rebalancing the role of human resources. *Human Resource Management*. vol.36, n.1, spring 1997.
- LANDAU, J., HAMMMER, T.H. Clerical employees's perceptions of intraorganizational career oportunities. *Academy of Management Journal*, v.29, p. 385-404, 1986.
- LAPLANTE, Edith. *La réorientation de carrière au mitan de la vie considérant la formation qu'exige le marhé du travail*. Québec: Université Laval, 1997. (Dissertação de Mestrado em Artes).
- LEMIRE, L., AMHERT, Charles-Henri. Plafonnement de carrière: les cas de cadres de L'Intreprise privée. *Actes du 24º Colloque National Touchant le Développement de carrière*, Ottawa, p.173-182, 1998.
- LIMOGES, J. *Reussir son insertion professionnelle, avant, pendant e après*. Montréal: Éditions Agence d'Arc, 1991.
- MARKHAM, W.T., HARLAN, S.L., HACKETT,E.J. Promotion Opportunity in Organizations: causes and consequences: *Research in Personnel and Human Resources Management*, Rowland et Ferris (ed.), Greenwich. V.5, 1987.
- McDANIELS, C., GYLBERS, N.C. *Counseling for Career Development: theories, resources and practice*. San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- MILKOLVICH, G.; BOUDREAU, J. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORROW, P.C., GOETZ, J.F. Professionalism as a form of work commitment. *Journal of vocational psychology*, v. 32, p.92-111, 1989.
- MOWDAY, R.T., PORTERS, L.W., STEERS, R.M. Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, v. 41, n.6, p. 467-482, 1988.
- NETZ, C. A vida no olho do furacão. *São Paulo: Exame*, p. 75-82, 3 agosto, 1994.
- NICHOLSON, N., WEST, M. A Transitions work histories and careers. In: ARTHUR, M.B., HALL, D.T., LAWRENCE, B.S. (Ed.) *Handbook of career theory*, New York: Cambridge, 1989.
- OLIVEIRA, F. D. *A carreira profissional em transformação: variáveis que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil*. Salvador: UFBA, 1998. (Dissertação, Mestrado em Administração)

- PHAL, R. *Depois do sucesso: ansiedade e identidade Fin-de-siècle*. São Paulo: UNESP, 1997.252 p.
- PORTER, M. E. *The competitive advantage of nations*. London: Mcmillan, 1990.
- RACICOT, J. *La désuétude professionnelle*. Ottawa: Agence d'Arc. 1993.
- KANTER, M.K. Recolocando as pessoas cerne da organização do futuro. In: HESSELBEIN, F, GOLDSMITH, BECKHARD, R.A., organização do futuro: como preparar hoje as empresas de avaliação. São Paulo: Futuka, CAp. 14,p. 155-167, 1997.
- 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.
- . *Etapas de vie au travail*. Québec: Editions Saint-Martin, 1984. 232p.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998. 489 p.
- ROBERT, P. *Le petit Robert*. Montréal: les dictionnaires Robert - Canada, 1989.
- ROE, A. *The psychology of occupations*. New York:Wiley, 1956.
- SAVIANI, J. R. *Empresabilidade*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- SCHEIN, Edgar. *Career anchors: discovering your real values*. Revised Edition. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.
- . *Organization Psychology*. New Jersey: Prentice Hall, 1985.
- . *Career dynamics*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- 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.
- SEEHY, G. *Passages, les crises prévisibles de l'âge adulte*. Montreal:Presses Sélect Ltée, 1978.
- SENNET, Richard. *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record, 1999.203 p.
- SHERMAN, S. How will we live with tumult? *Fortune*. p. 123-125, Dec. 1993.
- SIKULA, A. F., MCKENNA, J. F. *The management of human resources*. New York: John Wiley, 1994.
- SMITH, A., KELLY, T., O capital humano na economia digital. In: HESSELBEIN, F, GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, p. 219-232, 1998.
- SUPER, D.E.; HALL, D.T. Career development exploration and planning. *Annual Review of Psychology*, n.29, p. 333-372, 1978.
- . Some unresolved issues in vocational development research. *Personnel and Guidance Journal*. Califórnia, n.40, pg.11-14, 1961.
- , BOHN, M.J. *Occupational Psychology*, Belmont, Califórnia.: Wadsworth, 1970.
- SUTHERLAND, V.J., COOPER, C. *Sources of work stress*. New York: Taylor and Francis, 1988.
- TAILLIEU, T. International career directions of young European Graduates. *European Management Journal*, v.10, p.255-263, 1992.
- TOMASKO, R. *Downsizing: reshaping the corporation for the future*. New York: Amacon, 1987.
- ULRICH, Dave. Judge me more by my future by my past. *Human Resource Management*, v.36, n. 1, p.5, Spring 1997.
- . *Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter resultados*. São Paulo: Futura, 1998. 339 p.
- WEIDENBAUM, M. Repensando os interesse empresariais. São Paulo: Diálogo, n.1, v.26, p.51-12, 1992.
- <sup>1</sup> HALL, D.P. e MIRVIS, P.H. *Careers as Lifelong Learning*, in The Changing Nature of Word, Chapter nine. San Francisco: Jossey Bass, 1995.
- <sup>2</sup> SUPER, D.E.; HALL, D.T. Career development exploration and planning. *Annual Review of Psychology*, 29:333-72, 1978.
- <sup>3</sup> McDANIELS, C., GYLBERS, N.C. *Counseling for Career Development: Theories, Resources and Practice*. San Francisco:Jossey Bass, 1992.