

Carreira sem gravidade

Há um discurso oficial sobre gestão de carreira na atualidade. Ao mesmo tempo em que ele contribui para a construção de uma linguagem comum entre especialistas, consultores e profissionais sobre o que constitui o desenvolvimento e a progressão destas mesmas carreiras, ele também é responsável pelo acobertamento de alguns dilemas importantes que envolvem hoje o tema. O artigo analisa as premissas centrais desse discurso oficial sobre carreira e destaca três de seus dilemas, tentando provocar no leitor uma reflexão sobre suas principais conseqüências e formas de enfrentamento.

por **Pedro F. Bendassolli** FGV-EAESP

No repertório de temas que compõem a moderna gestão de pessoas, o da gestão de carreira vem ganhando importância crescente não só entre gestores e especialistas da área como também entre profissionais desafiados pelos atuais imperativos do mercado em relação ao emprego e à

ascensão organizacional. No que diz respeito à gestão, o tema envolve a consideração de que as organizações devem prover seus profissionais com estruturas, processos e recursos sob medida para o desenvolvimento de suas carreiras. Já no que diz respeito aos profissionais, a ênfase

vem recaindo sobre uma progressiva tomada de consciência de que, não obstante as iniciativas da empresa, a parte mais importante do desenvolvimento da carreira deve depender deles próprios.

Apesar de partirem de ênfases pragmáticas diferentes, tanto gestores de carreiras e suas empresas quanto os próprios profissionais parecem partilhar de crenças comuns no que se refere a concepção, desenvolvimento e progressão da carreira na atualidade. Essas crenças amparam-se no fato, alardeado por diversos especialistas, de que grandes transformações produziram uma drástica ruptura nos modelos tradicionais de carreira e emprego e que, por essa razão, temos todos de nos haver agora com desafios inéditos neste campo.

Pretende-se mostrar neste artigo que as crenças referentes à gestão de carreira dependem de um tipo de discurso que vem se generalizando e consolidando entre ges-

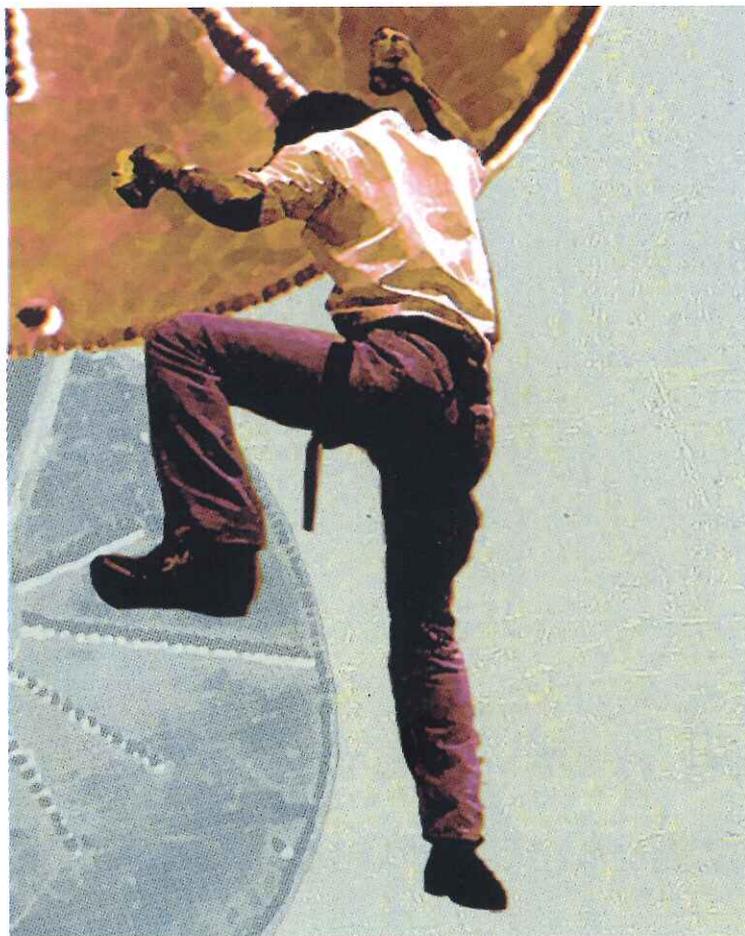
tores e profissionais. Na prática, esse discurso constitui um conjunto de lugares-comuns e falas usados, sem modéstia, por consultores, professores, gestores e pelos próprios profissionais na tentativa de diagnosticar, interpretar e intervir sobre as carreiras em um momento no qual o problema do emprego tornou-se crônico. No entanto, o principal problema com esse discurso é seu efeito retórico: ele tende a ocultar os dilemas envolvidos com a gestão de carreira na atualidade, especificamente do ponto de vista do indivíduo. Por essa razão, o artigo destaca quais são esses dilemas e discute algumas formas de enfrentá-los.

Reivindicações de época. O discurso oficial sobre carreira pode ser analisado segundo o que alguns autores vêm chamando de reivindicações de época. De acordo com isto, há, em cada época, determinadas formas de abordar alguns temas que se baseiam no estabelecimento de

dicotomias. No caso da gestão de carreira, e de muitos outros temas dentro do campo da administração, é comum encontrarmos uma dicotomia entre o passado, no qual residiriam práticas obsoletas, burocráticas e tradicionais, e o presente (e até o futuro), no qual novas práticas sugeririam rupturas radicais com esse mesmo passado.

Ao enfatizar a ruptura, esse discurso assume três outras características. A primeira é o fato de ele ser construído a partir de premissas tomadas como verdadeiras de antemão, mas que, à luz de análises mais rigorosas, talvez se mostrem menos evidentes ou até mesmo problemáticas, como buscar-se-á demonstrar na seqüência deste artigo. Em particular em relação à carreira, destacamos três premissas, todas elas enfatizando alguma modalidade de ruptura com o passado.

Premissa número um: carreira tornou-se um problema de foro íntimo, ou seja, entrou para a lista de responsabilidades do próprio profissional. Isso significa que ele tem agora a necessidade de se autoconhecer para, então, discernir sobre as melhores escolhas. Premissa número dois: o trabalho morreu. Na prática, isso equivale a dizer que os profissionais não devem mais bus-



car empregos, e sim desenvolver um projeto de vida coerente com os próprios valores e aspirações pessoais, maximizando ganhos e colecionando desafios. Premissa número três: a aceleração do tempo. O que valia ontem já não vale mais hoje. Isso significa que, a todo momento, é preciso revisar o projeto e estabelecer novas coordenadas, sem, no entanto, desviar-se do centro de valores pessoais.

Generalizações e autoridade. A segunda característica deste discurso sobre carreira é sua generalidade. Cada uma das premissas anteriores, em graus variados, é usada para explicar um conjunto amplo e dispar de fenômenos. Na medida em que o trabalho tornou-se uma realidade complexa, a finalidade das generalizações é simplificar a realidade e dar ao receptor do discurso uma sensação de coerência e ordem. Por exemplo, ao instruir os profissionais a cuidar de sua própria carreira, diversos consultores especializados partem do princípio de que esta é a melhor maneira de lidar com o ambiente caótico e instável do emprego, transmitindo a seus clientes uma sensação de segurança relativa, no caso de eles estarem seguindo as prescrições – por exemplo: investindo em cursos de reciclagem, pós-graduação, *coaching*, *mentoring*, *assessment* ou simplesmente estando “preocupados”, “anteados”.

A terceira característica deste discurso é o fato de ele basear-se em figuras de autoridade. É bom lembrar que a autoridade sempre está ligada aos valores centrais de uma determinada sociedade e a seus discursos dominantes. Assim, por exemplo, em uma sociedade orientada por valores religiosos cristãos, é de se esperar que a autoridade provenha de personagens, como papa, padres e seus representantes leigos (reis, rainhas, príncipes etc.), e que o discurso dominante seja o religioso. E quais são nossas principais figuras de autoridade? Certamente não são os políticos; tampouco os padres. Nossas figuras de autoridade são hoje representadas por executivos bem-sucedidos,

professores de negócios, especialistas e consultores. Esses personagens são os porta-vozes oficiais do discurso sobre emprego, sucesso e felicidade.

Assim como os padres, no passado, precisavam muitas vezes “inventar” ou “exagerar” o que aconteceria no caso de as pessoas não seguirem os preceitos divinos, hoje são esses especialistas que cumprem o mesmo papel quando, oportunisticamente, usam o discurso de autoridade para amedrontar (ou “conscientizar”, como se costuma dizer) os profissionais e, conseqüentemente, prestar-lhes socorro. Mas, diferentemente dos padres, cuja autoridade derivava diretamente do poder outorgado por Deus, esses personagens contemporâneos retiram sua autoridade dos “fatos”, que imediatamente se transformam em *benchmark*.

Assim como os padres, no passado, precisavam muitas vezes inventar ou exagerar o que aconteceria no caso de as pessoas não seguirem os preceitos divinos, hoje são os especialistas que cumprem o mesmo papel quando, oportunisticamente, usam o discurso de autoridade para amedrontar os indivíduos.

Em uma cultura que valoriza a ciência, como a ocidental, poucos arriscam a se opor a um discurso baseado em fatos ou em autores respeitados na comunidade acadêmica, do mesmo modo que poucos, no passado, opunham-se ao discurso baseado na vontade de Deus. Na prática, o problema é que fatos são realidades específicas, necessariamente dependentes de interpretação (portanto, sujeitos aos valores e interesses de quem os interpreta) e cuja generalização deve ser feita com cautela na medida em que nem todas as situações são idênticas. Vejamos, a seguir, alguns dos dilemas da gestão de carreira que podem estar sendo mascarados por esse discurso de época, oficial, sobre carreira.

Dilema da escolha. Começemos com uma revisão da primeira premissa do discurso de época sobre carreira. Trata-se da afirmação de que a carreira se tornou um problema privado, isto é, dependente das próprias forças e disposições do indivíduo. O pressuposto é de que ele tem de se autoconhecer para descobrir quais são seus verdadeiros interesses e valores, motivações e “perfil”. Depende desse autoconhecimento a escolha da carreira mais apropriada ou então o discernimento sobre quais caminhos trilhar na que já foi escolhida. Quanto menos alguém se conhecer, mais aumentam as chances de perder-se no fluxo caótico e acelerado de transformações de que as carreiras são hoje alvo.

Três aspectos merecem destaque aqui. Primeiro, esse pressuposto da escolha depende de uma concepção específica sobre o que é o indivíduo. Aplicam-se aqui os mesmos princípios que norteiam grande parte do pensamento administrativo: o do indivíduo racional, capaz de isolar motivadores centrais internos e de basear sua ação nesses mesmos motivadores. Em acréscimo, essa idéia sugere que alguém é capaz de fazer escolhas na medida em que conseguir se conhecer. O problema é que esse autoconhecimento muitas vezes é sugerido a partir de fórmulas prontas e pré-fabricadas ou então construído a partir da aplicação de testes de personalidade. Com isso, o objetivo é descobrir qual é a identidade do profissional.

O indivíduo pode mudar frequentemente de emprego menos pela busca de desafios do que pela miragem de que trabalho é sempre desafiador e empolgante “ali no quintal do vizinho”.

Esse ponto nos leva ao segundo aspecto que gostaríamos de mencionar. O conceito de identidade, além de fortemente polêmico, é uma invenção moderna. Isso quer dizer que, em sua origem, identidade significa algo que, a despeito das mudanças, permanece inalterável. Ora, ao

mesmo tempo em que se afirma que a carreira é uma realidade instável, sem gravidade, sujeita a rupturas, descontinuidades e fragmentações, admite-se, implicitamente, que há uma identidade que não varia ou que, se variar, o faz apenas a título de ajustes de curso.

O último aspecto acerca deste tema refere-se ao próprio profissional. Ocorre que, submetido ao discurso da identidade, ele pode acreditar que, antes de fazer suas escolhas, tem de primeiro descobrir qual sua identidade, ou então seu perfil. Com isso, pode perder – ou adiar – a oportunidade de descobrir que não há nenhuma identidade, não ao menos no sentido de algo estático que reside dentro de si em algum recôndito escondido, como uma essência. Talvez o que o discurso oficial não mencione é que a ausência de gravidade chegou também à área da identidade. Em outras palavras, não só as carreiras são indefinidas de antemão, como também o é a identidade.

A escolha no campo da carreira é um processo contínuo, simultâneo à construção da própria identidade, de modo que é preciso lidar com dilemas pessoais delicados, como a ausência de garantias e de fontes seguras de reconhecimento. É preciso, neste contexto de fragilização, ajudar para que o profissional não recorra às autoridades de plantão ou então para que não sucumba à “pane decisória” – ter muitas opções para decidir e pouca disposição em abrir mão da maioria delas, ou seja,

responsabilizar-se pela escolha assumida perante si mesmo. Além do mais, não é no mínimo paradoxal o fato de que todos desejam hoje a “liberdade de escolha” pela carreira mas, ao mesmo tempo, consomem com avidez os remédios prometidos pelas autoridades do sucesso profissional?

Dilema da morte do trabalho. A segunda premissa do discurso oficial sobre carreira é de que o trabalho morreu. Isso significa que não devemos mais buscar empregos,

mas sim desafios e oportunidades, estejam eles onde estiverem. Se, por um lado, é possível afirmar que a formatação do trabalho mudou nas novas modalidades produtivas (trabalho flexível, tempo parcial, teletrabalho, subemprego, terceirizações etc.), por outro constitui exa-

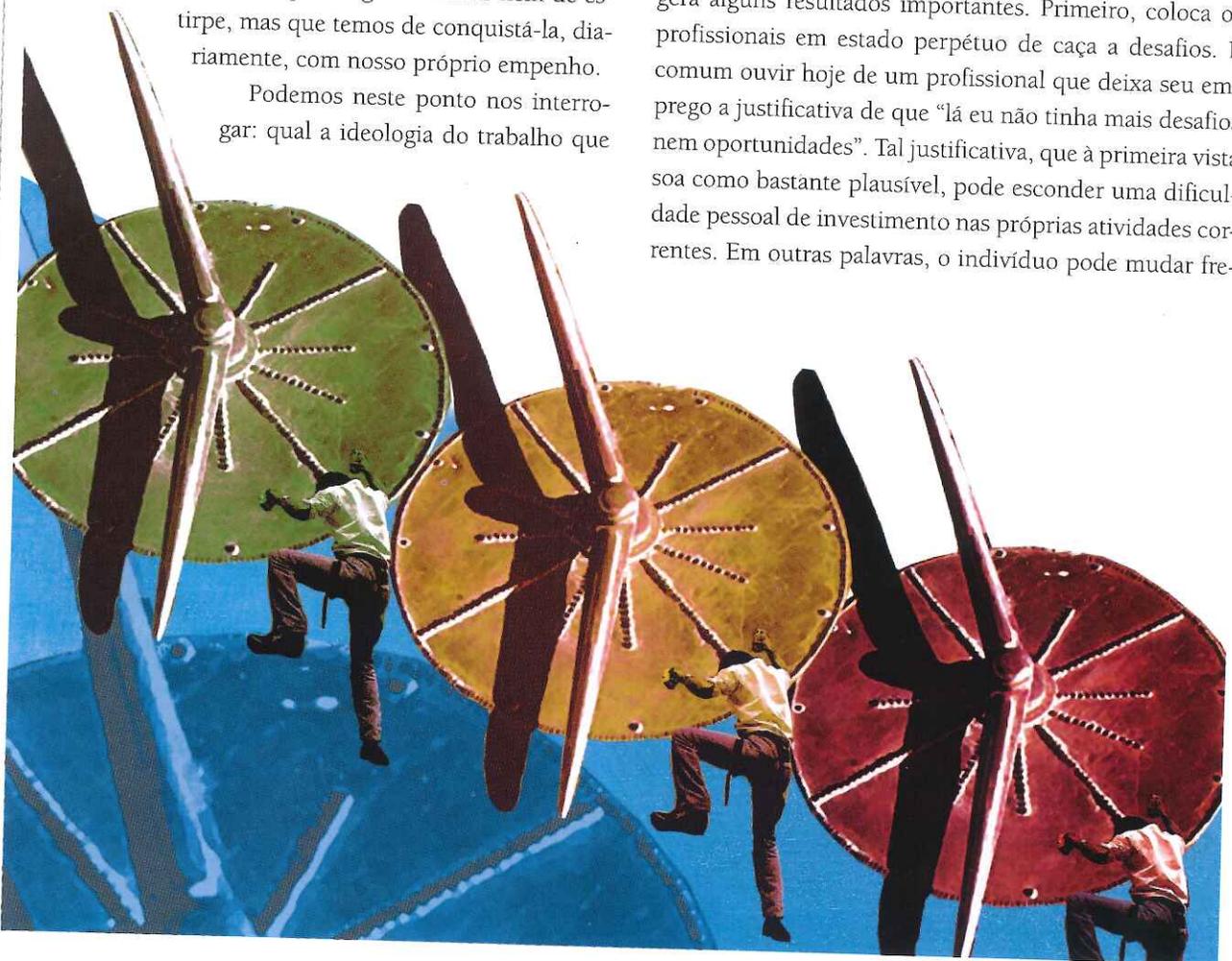
gero acreditar que ele cedeu lugar a arranjos completamente inovadores e que, por essa razão, as pessoas não devem mais ambicionar “antigos” desejos (como o de trabalhar em poucas atividades ou empresas, por exemplo).

É preciso separar ideologia do trabalho e trabalho propriamente dito. A primeira diz respeito a um conjunto de crenças de época sobre o valor do trabalho, seja em termos econômicos, sociais ou psicológicos. O segundo diz respeito às atividades práticas exercidas pelos indivíduos e que constituem uma relação de troca com um empregador que a remunera economicamente. Este último ponto tornou-se historicamente conhecido a partir do que autores, como Karl Marx, identificaram como a acumulação primitiva dos meios de produção. Na linguagem prática, tal colocação pode ser traduzida pela constatação corriqueira de que não temos garantida nossa sobrevivência por origem familiar nem de estirpe, mas que temos de conquistá-la, diariamente, com nosso próprio empenho.

Podemos neste ponto nos interrogar: qual a ideologia do trabalho que

vigora hoje? Os principais componentes dessa ideologia reforçam que o trabalho foi diluído em práticas de empreendedorismo regidas por um único imperativo: a *performance*. Trabalhar, então, não consiste apenas em um conjunto de atividades repetitivas e monótonas, mas de uma oportunidade para a autodescoberta, para o exercício do que há de melhor em si mesmo, sempre tendo em vista o colecionamento de desafios, riscos e oportunidades. Não é à toa, conforme demonstram alguns sociólogos, como o francês Alain Ehrenberg, que a ideologia do trabalho se aproxima de muitos dos conteúdos tipicamente ligados ao universo do esporte e os absorve. Por razões óbvias, a mesma ideologia mascara o fato de que, para a maioria dos brasileiros, trabalho ainda é sinônimo de tarefas repetitivas e pouco remuneradas.

Do ponto de vista da gestão de carreira, esta ideologia gera alguns resultados importantes. Primeiro, coloca os profissionais em estado perpétuo de caça a desafios. É comum ouvir hoje de um profissional que deixa seu emprego a justificativa de que “lá eu não tinha mais desafios nem oportunidades”. Tal justificativa, que à primeira vista soa como bastante plausível, pode esconder uma dificuldade pessoal de investimento nas próprias atividades correntes. Em outras palavras, o indivíduo pode mudar fre-



qüentemente de emprego menos pela busca de desafios do que pela miragem de que trabalho é sempre desafiador e empolgante “ali no quintal do vizinho”. Levada ao extremo, essa crença pode dar vazão a estados crônicos de ansiedade, frustração e a sensação de que é preciso mudar sempre de emprego e trabalho para não ser “mal visto pelo mercado”.

Adicionalmente, essa ideologia também pode mascarar que, por detrás da ânsia por desafio, se encontra, na verdade, um desejo de aumento de salário ou de poder, mas admitir isso ainda é alvo de tabu e supostas recriminações. Conseqüência: aumento do cinismo e dificuldade de debater abertamente as prioridades e exigências profissionais, ou então de analisar com maior maturidade a natureza do vínculo de troca simbólica e financeira estabelecido com a empresa a partir da relação de trabalho.

Dilema do tempo. O terceiro e último dilema que desejamos analisar aqui é o do tempo. De acordo com a terceira premissa do discurso oficial sobre carreira, o tempo está hoje acelerado, o que impõe a todos os profissionais o lendário trabalho de Sísifo de recomeçar sempre, de reelaborar a cada instante o projeto de carreira.

Orá, talvez poucos dos que trabalham 14 horas por dia duvidem de que o tempo, entendido como o tempo cronológico, abstrato, do relógio, está cada vez mais apertado, haja vista a grande quantidade de coisas que são inseridas em cada unidade cronológica (horas, minutos e segundos). Parodiando o que dizia há mais um século o filósofo alemão Arthur Schopenhauer, o tempo só falta quando não encontramos, em nosso dia, a quantidade suficiente de bolsos para guardar nossas coisas. Talvez o filósofo não tivesse previsto a hipocondríaca quantidade de coisas que alguém que trabalhe 14 horas por dia consegue reunir em torno de si!

O tempo que importa quando falamos de gestão de carreira não é apenas esse tempo cronológico, do relógio e das horas. É o tempo tal como ele é percebido pelas pessoas. Neste caso, não vale falar em horas, dias, às vezes nem em anos ou décadas. Fatos que ocorreram há muito tempo (cronológico) parecem ter acontecido ontem. Além do mais, para cada dimensão de nossa vida a perspectiva

do tempo também é diferente. Basta mencionar o tempo das atividades lúdicas, quando simplesmente o deixamos passar, sem pressa. Estas horas (cronológicas) sequer são percebidas, pois o fator determinante aqui é a intensidade com que o tempo subjetivo foi vivido, e não o correr do relógio.

Infelizmente, quando o assunto aparece no discurso oficial sobre carreira, o tempo é quase sempre tratado em sua dimensão puramente mecânica: “Como e onde você quer estar daqui a cinco anos?” é a pergunta padrão que se costuma fazer nos cursos de orientação de carreira. Recorrer a dados de realidade para comprovar a aceleração do tempo e, portanto, a velocidade das mudanças, também não parece ajudar em muita coisa. O aspecto mais importante é perceber que há aqui um dilema, e este consiste na necessidade de o indivíduo entender o efeito que o tempo, tal como ele é percebido, exerce sobre suas preferências, escolhas e desejos. Por mais que se criem fórmulas e se estabeleça vigoroso planejamento, é quase certo que os efeitos da passagem do tempo sobre tais desejos serão imprevisíveis.

Uma dimensão importante da relação do indivíduo com o tempo é o estado de angústia que ela provoca. Em orientação de carreira, é aquela conhecida sensação de que “ainda não fiz tudo o que eu queria e não sei se vai dar tempo”, ou então “estou velho e já deveria ter conseguido chegar aonde eu queria”. É uma preocupação difusa, mas presente, de que o tempo está passando, se perdendo, e que as escolhas ainda não foram feitas ou de que as coisas “importantes” ainda não aconteceram. O risco que a pessoa corre aqui é o de viver excessivamente voltada para um futuro numa angústia que reforça o que ainda não foi alcançado. A saída, é claro, não é abandonar completamente o planejamento, mas desenvolver maturidade para lidar, sem fórmulas e tabelas, com as mudanças internas às vezes radicais que passamos pela influência do tempo. Eis aí um nobre desafio para profissionais e especialistas.

Pedro F. Bendassolli

Prof. do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração da FGV-EAESP
Editor associado da *GV-executivo*
E-mail: pbendassolli@fgvsp.br