

Working identity: unconventional strategies for reinventing your career. Herminia Ibarra. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

Getulio Carvalho*

Ao examinar a recente trajetória profissional de europeus e americanos, Herminia Ibarra verificou que lhes tem sido comum trocar de carreira pelo menos três vezes antes de aposentar-se. É provável que em todas as partes do mundo esse tipo de mudança seja freqüentemente precedido por muita reflexão e sérias preocupações. Ao passarmos por situações como essas, não é incomum nos perguntarmos se a nossa ocupação laboral se coaduna com o nosso modo de ser. Muitas vezes nos indagamos se não nos seria possível lograr uma coerência maior entre o que realizamos e o que realmente somos. Esses sentimentos se traduzem não raro em diferentes questões. Se não estamos felizes em nossas carreiras atuais, em que então pretendemos transformar-nos? Devemos mudar de ramo, abandonando os investimentos realizados numa carreira que nos dá alguma segurança profissional, embora contradiga nossos mais profundos interesses pessoais? Que passos é possível dar para minimizar o tumulto que implicam tais mudanças, cada vez mais prováveis entre os 35 e 50 anos de idade? Devemos aguardar no posto, estando prontos, porém, para deixar o barco tão logo surja uma nova oportunidade? Ou será mais prudente desempenhar tarefas paralelas que eventualmente nos preparem para dar um grande salto para uma diferente vida profissional?

A autora formula essas e outras indagações ao tratar do processo de reinvenção pessoal e o de transformação profissional a ele associado. Ao analisar dezenas de casos de mudanças de carreira nos EUA e na Europa,

* Cientista político. Atualmente é gerente-geral da Vitae — Apoio à Cultura, Educação e Promoção Social, associação sem fins lucrativos com sede em São Paulo. E-mail: getulio-carvalho@getulio-carvalho.com.

Herminia Ibarra recolheu dados relevantes sobre diferentes processos de transição de uma carreira para outra. Procuro resumir algumas de suas reflexões neste artigo.

A transição para uma nova carreira é uma aventura muito mais complexa que uma simples transferência entre cargos ou empregos. É, acima de tudo, uma profunda transformação pessoal, uma grande mudança nas relações com o entorno imediato, particularmente o familiar, e com o mundo do trabalho. É, além do mais, um período de confusão, de sentimentos de perda, insegurança e incerteza. Um salto rumo ao desconhecido, o abandono de um misto de conforto e de descontentamento com escolhas profissionais anteriores. Nem mesmo amplas reservas de dinheiro e grandes doses de apoio familiar atenuam as angústias resultantes desse tipo de mudança. Trocas de carreira não ocorrem num passe de mágica; efetuam-se, geralmente, segundo um processo penoso e complexo, cujas características básicas vale a pena investigar.

Mudar de carreira importa, antes de tudo, em modificar aspectos fundamentais da personalidade, ou seja, alterar uma identidade de trabalho baseada nas coisas que fazemos, nas companhias que mantemos e nas narrativas que escolhemos para descrever nossa vida e nosso trabalho atual. E isso é muito mais complicado do que se imagina, embora ocorra com certa frequência. A primeira dificuldade consiste em projetar um grande número de opções, sem prender-se a imagens profissionais ligadas à carreira que se quer deixar. Esse inventário de possibilidades não deveria desembocar, como prevê a sabedoria convencional, numa profunda auto-reflexão, seguida de exaustiva redefinição de objetivos e de longas listas de possíveis escolhas. Muitos são os que morrem na praia, ao atolar-se nesses exercícios “racional”, vítimas de uma paralisia mental que acaba impedindo-os de explorar novos caminhos. A forma eficaz de combater essa paralisia e dar seqüência ao inventário de possíveis novas carreiras é investir algum tempo e energia em ação, testando futuros alternativos. Nenhum processo de extenuante auto-reflexão pode substituir a experiência que brota desses testes. É inevitável aprender com os resultados da exploração e da prática e não apenas com exercícios de meditação e planejamento.

Causa grandes aflições a partida para o desconhecido, uma vez tomada a decisão de trocar de carreira com o propósito de harmonizar o que se faz com o que se é de fato. Para suportá-las melhor, enquanto se trata de reinventar a identidade profissional, faz-se necessário ensaiar alguns passos. Primeiro, é preciso experimentar, ainda que em escala bem modesta, outras atividades e papéis profissionais antes de assumir qualquer compromisso com uma nova carreira profissional. (A experiência pode basear-se em qualquer projeto paralelo que sirva para avaliar a viabilidade de uma nova escolha: um curso noturno, afastamento para estágios ou estudos, uma ocupação em tempo parcial, ou durante as férias ou período de licença.) Segundo, é imprescindível desenvolver contatos que possam abrir portas para carreiras alternativas e que se disponham a fornec-

er exemplos a serem seguidos e a indicar grupos de referência e de eventual apoio. Mudar uma carreira, não é demais frisar, pressupõe o desempenho de diferentes atividades profissionais e a convivência com diferentes companheiros de trabalho, novos mentores e novos grupos de referência, componentes essenciais de uma identidade alternativa de trabalho.

Tal mudança, porém, tende a concretizar-se de maneira gradual e experimental, um passo de cada vez, pois não é fácil livrar-se da identidade pessoal e profissional antiga. Durante a transição para a nova identidade, é sem dúvida estressante a oscilação entre o grupo de valores, hábitos e expectativas a ser rejeitado e o conjunto de novos papéis que ainda não se sabe bem como efetivamente exercer. Mas quem se decidiu por um novo rumo terá de enfrentar o mal-estar produzido pela transição e até mesmo preparar-se, entre outras coisas, para colocar realização pessoal acima de reputação, ou uma vida pessoal e profissional mais equilibrada acima da renda e do ganho individual.

Algumas pessoas conseguem mover-se entre diferentes carreiras mais facilmente que outras. Profissionais liberais, consultores e professores podem, freqüentemente, continuar em seus empregos enquanto testam outras áreas de atividade para as quais pretendam deslocar-se. Por disporem de maior flexibilidade de horário e pela multiplicidade de contatos que usualmente desenvolvem, podem, ao que parece, explorar mais facilmente carreiras alternativas. De certa forma, tendem a realizar seus afazeres com um pé do lado de fora. O mesmo não ocorre necessariamente com administradores e gerentes, aos quais se oferecem menos oportunidades para conduzir projetos profissionais paralelos. Como os cursos de curta duração de que normalmente participam raramente permitem uma reflexão profunda sobre carreiras alternativas, sabáticos, férias e eventuais licenças acabam sendo os caminhos que trilham antes de concretizar sua guinada. Em alguns casos, ouve-se falar de gerentes que mandam a carreira às urtigas e, mesmo sem o benefício de uma rede de proteção, se lançam a diferentes empreendimentos. Isso é raro, porém. O mais comum tem sido recorrer a um período sabático (ou qualquer tipo de licença), esforçar-se por tomar um curso de mais longa duração, ou participar de um estágio, para só depois mudar de carreira.

Herminia Ibarra encerra seu trabalho indicando ao leitor estratégias não-convencionais para trocar de carreira, que são resumidas a seguir.

Trate de pensar e agir de forma diferente. Não espere poder descobrir-se apenas pela introspecção; comece por mudar o que você faz. Experimente diferentes caminhos. Aprenda com a prática (tarimba) adquirida em cada uma das experiências (explorações) acumuladas fora de suas atividades ordinárias. Não será com pura auto-avaliação que você vai mudar; é preciso sobretudo agir.

Não perca tempo procurando definir a sua verdadeira e única personalidade. Cuide, ao contrário, de identificar seus diversos e possíveis *eus*, assim

como os variados caminhos para satisfazer suas aspirações. Ao testar diferentes possibilidades profissionais, você verificará que o leque real de oportunidades pode ser bem maior que o anteriormente imaginado. Sem esses testes, sem esse esforço metódico de exploração, o interessado em mudar sua carreira pode acabar vítima de uma reflexão tão profunda quanto estéril.

Dê tempo ao tempo. É inevitável enfrentar as tormentas da transição da antiga para a nova carreira. Viva conscientemente as contradições que medeiam uma e outra. Mas, segure o leme com firmeza, não se apressando na escolha do rumo, pois, apesar das aparências, você pode acabar optando pela mesmíssima coisa de antes. Seguir atalhos pode decepcioná-lo ao final, resultando na queima de uma real possibilidade de mudança. Se não vale a pena ficar parado, tampouco se justifica uma indevida precipitação. Mudança de carreira não é uma simples troca de emprego ou de cargos. Lembre-se de que uma mudança de carreira não é uma rotina e tende a exigir um período de três a cinco anos para completar-se.

Pense em pequenas vitórias e esqueça a idéia de que a mudança almejada será fruto de uma retumbante decisão. Avanços obtidos a cada passo, enfim gradualismo e incrementalismo, podem produzir uma mudança mais sólida que a desgastante, e geralmente inócua, procura de soluções abrangentes e de longo alcance. Uma estratégia gradual e incremental evita a paralisia que acompanha a caçada pela grande decisão, além de permitir que se acumulem conhecimentos relevantes sobre a realidade complexa sob análise. O gradualismo ainda substitui com vantagem um barulhento tiro no escuro.

Antes de concentrar seus pensamentos numa possível nova carreira, trate de encontrar pessoas que lhe sirvam de modelo, nas quais possa encontrar inspiração e apoio. Não espere encontrar essas pessoas em seu círculo atual de amizades. Você terá de desprender-se de sua rede atual de amigos, companheiros e conhecidos para contar com novos exemplos de trabalho e de atuação profissional. Suas novas oportunidades ocupacionais dificilmente dependerão deles, até porque relutarão em aceitar sua decisão de mudar. Afinal, uma mudança de carreira é também uma mudança de vida e isso diz respeito não só a você mas também àqueles que o cercam no seu dia-a-dia.

Não espere por um cataclismo, ou por um momento fulgurante de revelação, para entender que é hora de mudar. Procure interpretar os acontecimentos diários para melhor compreender as mudanças pelas quais você vem passando e que poderão levá-lo a escolher uma nova carreira. Trate de pensar, e de repensar, sua trajetória profissional. Veja e reveja sua própria narrativa individual, em busca de clarificação. Uma profunda mudança de carreira toma tempo e o evento decisivo da mudança, se existir algum, poderá acontecer muito tarde no processo. A forma de interpretar os eventos regulares é, portanto, muito mais importante que os próprios eventos.

Faça uma pausa para refletir, mas não se demore demais nessa reflexão. Ao sentir-se num atoleiro, ou curto de visão, pare, afaste-se da con-

fusão para ponderar a forma e a razão das mudanças interiores que você está experimentando. Mesmo uma parada curta, como um rápido passeio pelo campo, pode contribuir para levantar a viseira imposta pela rotina. Mas não se afogue em reflexões, pois é interagindo com o mundo real que podemos conhecer melhor as nossas aspirações.

Finalmente, a autora nos faz ver que há momentos na vida em que estamos mais propensos a aceitar mudanças. Em outros momentos, até mesmo um pequeno desvio nos parece difícil de tolerar. É preciso estar atento às oportunidades de mudança e não fechar as portas a novas opções de vida profissional. Oportunidades naturais, como as que surgem ao fim de um programa de educação ou treinamento, podem ajudar-nos a comunicar aos demais que estamos prontos para mudar de ramo e reescrever a nossa história profissional. Não convém ficar entre duas categorias de profissionais: aqueles que sempre pulam e os que se acomodam e nunca saem do lugar. A auto-renovação requer alguns pulos e algumas pausas para acomodação, para que se proceda a um reordenamento de prioridades pessoais e à exploração de antigos e novos interesses.