



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

LIQUIDEZ E REFLEXIVIDADE NA NOÇÃO CONTEMPORÂNEA DE CARREIRA

LIQUIDITY AND REFLEXIVITY IN THE NOTION OF CONTEMPORARY CAREER

LIQUIDEZ Y REFLEXIVIDAD EN CONCEPTO CONTEMPORÁNEO DE CARRERA

Márcia de Freitas Duarte, Dra.

Fundação Getúlio Vargas EAESP/Brazil

marcia.freitas.duarte@gmail.com

André Luis Silva, MSc.

Fundação Getúlio Vargas EAESP/Brazil

andre.luis.silva@gvmail.br

RESUMO

Este artigo, de caráter bibliográfico, discute como as transformações da sociedade contemporânea influenciaram a vida cotidiana dos indivíduos, sobretudo no aspecto profissional. Para tanto, foram articulados os conceitos de modernidades tardia e líquida para abordar a noção contemporânea de carreira. Chegamos à conclusão de que as pessoas, ao serem as únicas responsáveis por seu sucesso ou fracasso, são compelidas a assumir uma nova postura caracterizada por questionamentos quanto às suas competências e habilidades; como torná-las mais atraentes ao mercado de trabalho; como conciliar vida pessoal e profissional; e como suportar essa eterna ansiedade e inquietude, as quais parecem ser suas únicas certezas vivenciadas na atual sociedade. Discutimos como a relação indivíduo-organização, assim como outros relacionamentos, inclusive os afetivos, assumiu um caráter de conveniência em pode ser facilmente rompido. Não que essa característica já não fosse perceptível em cenários anteriores, mas talvez a mesma não fosse tão evidente no passado.

Palavras-chave: Liquidez; Reflexividade; Noção Contemporânea de Carreira; Trabalho; Organizações.

ABSTRACT

This article, a theoretical essay, aims to present how the transformations of contemporary society have influenced the daily lives of individuals, especially in the professional aspect. Articulating the concepts of late modernity and liquid modernity to discuss the contemporary notion of career, we conclude that people are the ones responsible for its success or failure, and are also compelled to take a new approach characterized by questions about their skills and abilities, how to make themselves more attractive to the labor market, how to conciliate personal and professional life, and how to support this eternal anxiety and restlessness, which seem to be their only certainties they experience in the changing society. We discussed how the individual-organization relationship, as well as other relationships, including affective, assumed a character in convenience can be easily broken. In a sense, both parties need to recognize that this bond is fragile and can be broken at any time. Not that this feature was not already apparent in previous scenarios, but it may not be so evident in the past.

Keywords: Liquidity; Reflexivity; Notion of Contemporary Career; Work; Organizations.

RESUMEN

En este artículo se analiza cómo las transformaciones de la sociedad contemporánea bibliográficas influyeron en la vida cotidiana de las personas, especialmente en el aspecto profesional. Por lo tanto, nos articulamos los conceptos de la modernidad tardía y de modernidad líquida para abordar la noción contemporánea de la carrera. Llegamos a la conclusión de que las personas, cuando son ellos los responsables de su éxito o fracaso, se ven obligados a adoptar una nueva postura caracterizada por por preguntas sobre sus habilidades y capacidades, la forma de hacerlos más atractivos para el mercado de trabajo, la forma de conciliar la vida personal y profesional, y la manera de soportar esta angustia eterna y la inquietud, que parecen ser sus únicas certezas en la sociedad actual. Hablamos de cómo la relación entre la organización individual, así como otras relaciones, incluyendo afectiva, asumimos un personaje de conveniencia se puede romper fácilmente. No es que esta característica no era ya notable en los escenarios anteriores, pero tal vez no era tan evidente en el pasado.

Palabras clave: Liquidez; Reflectividad; Noción de Carrera Contemporánea; Trabajo; Organizaciones.

1 INTRODUÇÃO

Duas metáforas parecem traduzir com excelência as expectativas que a sociedade e as organizações têm em relação aos trabalhadores contemporâneos: o “homem camaleão” (CALDAS; TONELLI, 1998) e a figura do sujeito como o mitológico deus grego Proteus (HALL, 1996; 2002). Em comum, ambas as metáforas trazem consigo um ideal de capacidade adaptativa ao ambiente, ou seja, a necessidade do indivíduo ser flexível, maleável e assumir quantas identidades forem necessárias à sua sobrevivência social.

O contexto organizacional reflete a complexidade da sociedade, a qual também sofre influências das organizações. Assim, podemos questionar: como o indivíduo se situa nestes relacionamentos? Como as transformações da sociedade impactam seu modo de viver? De que forma tais alterações o compelem a assumir uma nova postura diante de sua vida profissional? Tais mudanças refletem uma escolha ou um imperativo?

Sem a pretensão de buscar responder a todos esses questionamentos, o propósito deste artigo é apresentar como algumas das transformações ocorridas na sociedade contemporânea estão relacionadas à nova concepção de carreira e como isto se reflete no indivíduo. Parte-se da suposição de que a modernidade ou pós-modernidade (diferentes denominações variam conforme os autores) é caracterizada por uma dinamicidade e complexidade que interfere na construção da identidade do indivíduo, alterando também a forma como este age e se comporta em relação à sua carreira ou atividade profissional. Assim, são exigidas novas posturas desse trabalhador e isso se reflete na emergência de uma nova noção de carreira.

Além da introdução, o texto está organizado em mais cinco seções. Inicialmente, apresentamos as características da sociedade contemporânea e como a identidade dos indivíduos é impactada por tais aspectos. Em seguida, apresentamos a noção contemporânea de carreira. Posteriormente, estabelecemos algumas relações entre as abordagens de modernidade às características das carreiras atuais e comportamentos e atitudes esperados do trabalhador. Por fim, apresentamos as considerações finais do estudo, quando apontamos suas limitações e indicamos direções para futuras pesquisas.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme indicado na teorização metodológica proposta por Martins e Theóphilo (2007), este artigo desenvolveu-se por uma pesquisa de natureza qualitativa, uma vez que o caráter teórico do estudo determinou uma abordagem metodológica que favorecesse a compreensão de um fenômeno social. Não por acaso, em face do aspecto ressaltado por Whetten (2003), este estudo caracteriza-se como ensaio teórico, por ter como objetivo a descrição e inter-relação das características de fenômenos distintos, que neste estudo, referem-se à intermediação entre um fenômeno – a concepção de modernidade – a outro fenômeno – a noção contemporânea de carreira – os quais foram assumidos como dimensões que constituem o processo de liquidez e reflexividade na gestão da vida profissional em tempos atuais. Vale ainda ressaltar que por se caracterizar enquanto um ensaio teórico, este artigo não está em busca de esgotar as referências teóricas sobre o assunto aqui debatido. Contudo, propomo-nos a sugerir o tema para uma agenda que lhe seja própria dentro da área dos estudos organizacionais sendo essa, portanto, o principal compromisso deste artigo em sua condição de um ensaio teórico.

Em relação às estratégias de estudo utilizadas, este artigo classifica-se como bibliográfico (ASTLEY, 1985), uma vez que pretende compreender um fenômeno e, por conseguinte, sistematizar contribuições ao tema abordado. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico de temas que suportam a problemática apresentada neste artigo, ou seja, a concepção de modernidade e a noção contemporânea de carreira. A partir da intermediação desta fundamentação teórica, surgiram aspectos importantes para se compreender o processo de liquidez e reflexividade que vem orientando a gestão da carreira enquanto um fenômeno social. A seguir, o quadro 01 apresenta as principais temáticas em investigação neste artigo, o que se buscou investigar em cada uma delas, os principais autores utilizados e a estratégia de pesquisa.

Quadro 1 – Estrutura de investigação temática e estratégia de pesquisa

Temas	O que investigar?	Principais autores	Estratégias de Pesquisa
Modernidade	Distintas proposições teóricas concernentes à temática de modernidade; tardia e líquida.	Giddens (2003) Bauman (2005)	Pesquisa bibliográfica
Noção contemporânea de Carreira	Premissas teóricas que caracterizam e explicam a noção contemporânea de carreira, a partir dos aspectos de sua gestão, ciclos estágios e transições.	Greenhaus & Callanan (1994) Hall (2002) Harrington & Hall (2007)	Pesquisa bibliográfica
Carreiras líquidas e reflexividade na gestão	Discussão teórica que viabilize e torne transparente a relação entre a concepção de modernidade e noção contemporânea de carreira.	Giddens (2003) Bauman (2005)	Pesquisa bibliográfica

Fonte: elaborado pelos autores.

Delineados os procedimentos metodológicos adotados neste estudo, segue a apresentação do aporte teórico utilizado para sustentação do argumento do artigo em pauta.

3 MODERNIDADE: CONTEXTO E INDIVÍDUO

Como o intuito de melhor compreender o contexto no qual as organizações e os indivíduos estão inseridos, e como as ações, comportamentos e identidade destes são alterados diante dos fenômenos sociais que caracterizam o momento atual, apresentamos, nesta seção, a perspectiva de dois autores que conceberam conceitos e ideias para descrever as recentes transformações sociais e seus impactos na vida das pessoas: Anthony Giddens e Zygmunt Bauman.

3.1 Modernidade tardia

Giddens (2003) analisa a transformação da concepção de identidade a partir do rompimento com uma ordem dita tradicional. O autor não nomeia a sociedade contemporânea como pós-moderna ou pós-industrial; prefere referir-se a ela como modernidade alta ou tardia, para indicar que certos princípios da modernidade ainda se fazem presentes atualmente. A modernidade tardia é definida como uma ordem pós-tradicional, ainda longe de romper com características da modernidade propriamente dita e que, ao mesmo tempo, acentua alguns destes parâmetros fundamentais.

Na sociedade tradicional, Giddens (2003) explica que a identidade social dos indivíduos está limitada pela própria tradição, pelo parentesco, pela localidade. Na modernidade tardia, por outro lado, tudo que se passa no espaço global influencia a intimidade e o cotidiano das pessoas. Além disso, seu caráter pós-tradicional rompe práticas e preceitos preestabelecidos, ressaltando o cultivo das potencialidades individuais.

Este contexto traz consigo a presença intensa da reflexividade, na qual o “eu” torna-se um projeto reflexivo, pois, não havendo referências em relação às tradições, abre-se para a pessoa um mundo de diversidade, de possibilidades em aberto, de escolhas. Ela passa a ser responsável por si mesma e o planejamento de sua vida assume especial relevância. No entanto, de forma contraditória, ao mesmo tempo em que a quebra da ordem tradicional poderia proporcionar certa autonomia pessoal ou uma autonomia parcial, ela remove a sensação de firmeza e segurança, podendo constituir-se em grande fonte de ansiedade para o indivíduo.

Assim, o organizar invade não só a vida profissional como também pessoal do indivíduo. As decisões e a organização de sua vida cabem a ele. Neste contexto instável e complexo, há uma variedade de correntes científicas e argumentos contraditórios, fazendo com que as pessoas vejam-se em face da escolha de quem acreditar ou que caminho seguir. As correntes, teorias e discursos são variados e caberia ao indivíduo às escolhas que teriam a possibilidade de desenvolver o seu projeto reflexivo individual.

Este projeto reflexivo traz consigo um eterno questionamento, referente a um mundo contemporâneo caracterizado pela grande quantidade de informação e não de modos pré-estabelecidos de conduta, de modo que as pessoas se veem obrigadas a viver realizando escolhas contínuas, as quais passam a compor a narrativa de suas identidades, as quais estão sempre abertas a novos ajustes e revisões. Embora essa modernidade seja suscetível à crise, ela favorece, ao mesmo tempo, a apropriação de novas possibilidades de ação ao indivíduo, oferecendo oportunidades de revisão de atos e costumes tidos como tradicionais. Até mesmo as respostas para nossos questionamentos podem ser alteradas, na medida em que obtemos mais informações ou ocorrem novas descobertas. Essa reflexividade presente na modernidade alta é considerada por Giddens (2003) como uma das maiores influências sobre o dinamismo das instituições modernas, ao permitir a compreensão de como a modernidade, enquanto fenômeno global passa a alterar e interferir diretamente na vida social e pessoal cotidiana.

Essa dinamicidade constante e as condições de insegurança que caracterizam a modernidade alta resultam na instabilidade do projeto de auto-identidade, levando o indivíduo a perceber ou sentir uma descontinuidade em relação a si e ao tempo, na impossibilidade de manter a autoconfiança, obrigando-o a camuflar-se, mesclar-se ao ambiente para se proteger dos riscos e perigos impostos por um ambiente mutante. Ao que parece, as sensações de ansiedade e inquietude podem instalar-se nas experiências cotidianas das

pessoas, pois a narrativa da auto-identidade se torna inerentemente frágil diante das intensas e extensas mudanças provocadas pela modernização.

3.2 Modernidade líquida

Bauman (2005a) utiliza a metáfora da liquidez ou liquefação para explicar o sentido da modernidade, descrevendo as transformações sociais pelas quais passa a sociedade em todas as suas esferas: vida pública, privada, relacionamentos humanos, mundo do trabalho, estado e instituições sociais. Conforme o autor, na sociedade contemporânea, a solidez das instituições sociais (família, relações de trabalho, estado do bem-estar e outros) cedeu espaço, de forma cada vez mais acelerada, para o fenômeno da liquefação, ou seja, os sólidos, antes firmes e indestrutíveis, derreteram-se irreversivelmente, formando um estado sem forma, líquido, pois: “os fluidos não se atêm muito a qualquer forma e estão constantemente prontos (e propensos) a mudá-la; assim, para eles o que conta é o tempo, mais do que o espaço que lhes toca ocupar; espaço que, afinal, preenchem apenas ‘por um momento’” (BAUMAN, 2005a, p. 8).

Se antes as ideologias foram elaboradas com a pretensão de serem abrangentes, exaustivas e duradouras, na cultura da pós-modernidade, tudo passa a fluir de maneira mais rápida, de modo que o certo de ontem hoje não mais o é. Vive-se assim num tempo de transformações sociais aceleradas, caracterizado pela dissolução dos laços afetivos e sociais. Essa liquefação do que antes era considerado sólido e oferecia segurança existencial explicita uma sociedade na qual vigoram o desapego e a provisoriedade. Conforme Bauman (2005b, p. 8), “a vida líquida é uma vida precária, vivida em condições de incerteza constante”. Neste contexto, emerge uma suposta sensação de liberdade que evidencia, por outro lado, o desamparo social em que se encontram os indivíduos líquidos.

Para Bauman (2005a, p. 37), duas características marcantes diferem a modernidade líquida do modelo cultural anterior: o desmoronamento da antiga ilusão moderna e a transição da socialização para a individualização. Na modernidade líquida, não há mais crença de que há um fim do caminho que percorremos, um estado de perfeição a ser atingido amanhã ou no próximo ano ou milênio, algum tipo de sociedade boa, da ordem perfeita em que tudo é colocado no lugar certo ou do completo domínio sobre o futuro; O autor enfatiza que a sociedade líquida não é resultado do nada, ela foi fruto do desmoronamento da modernidade, ou seja, do processo de derretimento dos sólidos formados e elaborados na modernidade. Dentre esses sólidos liquefeitos, Bauman (2005a) inclui a filosofia da história e a possibilidade de calcular o futuro a partir dos dados presentes. O autor cita alguns eventos do século passado para ilustrar o desmoronamento das ideologias modernas, tais como o holocausto e o fracasso do modelo econômico liberal proposto no Ocidente.

Quanto à segunda característica, o autor defende que, na modernidade líquida, ocorre um crescente processo de individualização do sujeito, em detrimento dos valores sociais. O despreendimento das redes de pertencimento social, dentre elas a família, caminha em paralelo com o processo de individualização como característica central da construção das novas subjetividades. Assim, passa a valer e prevalecer aquilo que interessa apenas ao indivíduo; o “eu” sobrepõe-se ao “nós”. Não se concebe a possibilidade de “desperdiçar” tempo para que valores sociais sejam alcançados e realizados. O relacionamento entre as pessoas mercantiliza-se diante dos frágeis laços passíveis de se dissolverem frente a qualquer desagrado de ambas as partes. O indivíduo,

em consequência, sente-se leve e descompromissado, sensações associadas à liberdade individual. Essa característica da modernidade líquida afeta não somente a cultura, mas também a vida cotidiana do homem.

Na sociedade moderna, transformada pelo mercado, os valores mais importantes da vida também passaram pelo mesmo processo de materialização. Um exemplo é o amor, o qual, nessa cultura consumista, é também tratado como uma mercadoria. Dissolveram-se também os sentimentos, de modo que, se tudo muda rapidamente e se as ideologias fracassaram, não faz sentido investir energia e tempo em algo que não mais é duradouro. Assim, Bauman (2003, p. 23) refere-se ao amor como “uma hipoteca baseada num futuro incerto e inescrutável”. Nesta frase está implícita a análise realizada pelo autor em relação ao amor e outros sentimentos: investir em algo inseguro é desgastante e, sobretudo inútil. Por isso, num contexto de insegurança como o atual, também a vida afetiva é condicionada, afetada. “Comprometer-se com um relacionamento, ‘irrelevante ao longo prazo’, é uma faca a dois gumes. Faz com que manter ou confiscar o investimento seja uma questão de cálculo e decisão” (BAUMAN, 2003, p. 30).

Essa liquidez em todas as esferas da vida remete à ideia de uma suposta liberdade que, embora possa fascinar, também apresenta outro lado, manifestado com o crescente número de patologias próprias da modernidade líquida. Na esfera individual, alguns exemplos são: depressão, solidão, desamparo e isolamento. No social, temos todas as formas de exclusão como sintomas de uma perversa sensação de liberdade e desterritorialização.

Bauman (2005c) nos apresenta também a nova identidade dos sujeitos líquidos. “Nesse nosso mundo fluido, comprometer-se com uma única identidade para toda a vida, ou até menos do que a vida toda, mas por um longo tempo, é um negócio arriscado. As identidades são para usar e exibir e não para armazenar e manter” (BAUMAN, 2005c, p. 96). Ou seja, tudo o que se baseia em valores considerados eternos e fundamentados pelos costumes e pela cultura de uma sociedade em particular é visto como negativo na modernidade líquida, pois as estruturas sólidas, que antes forneceram o pano de fundo cultural, institucional e psicológico para a formação da identidade pessoal estão derretendo e não são mais capazes de oferecer referenciais às pessoas.

O autor justifica suas ideias argumentando que, no mundo líquido, a questão central é a sobrevivência: “se você não for mais duro e menos escrupuloso do que todos os outros será liquidado por eles, com ou sem remorso. Estamos de volta à triste verdade do mundo darwiniano: é o mais apto que invariavelmente sobrevive. Ou melhor, a sobrevivência é a derradeira prova de aptidão” (BAUMAN, 2003, p. 110). Neste cenário, se a questão da sobrevivência é preponderante, então não se permite o luxo de se ficar a vida inteira fixo ou adepto de um mesmo conjunto de valores. Da mesma forma, manter-se fiel à lógica da continuidade ou apegar-se às regras como um norte para formar uma identidade forte não é aconselhável, pelo menos neste contexto de liquidez.

Como resultado, o mundo líquido exige dos indivíduos uma contínua mudança de hábitos e os oferece um amplo espectro de propostas infinitas. Não é aconselhável, portanto, fixar-se a uma só identidade neste contexto de fluidez. O anseio da identidade vem do desejo de segurança. Este pode ser saudável num mundo estável, mas não é uma perspectiva atraente numa realidade cada vez mais dinâmica.

4 NOÇÃO CONTEMPORÂNEA DE CARREIRA

O tema carreira passou por significativas evoluções nas duas últimas décadas. Da proeminência da organização sobre o indivíduo que predominou a maior parte do século XX, emergiu uma compreensão inversa, baseada nas trajetórias e escolhas individuais. A carreira passa a ser entendida como uma sequência constituída por todas as experiências profissionais do indivíduo ao longo de sua vida (LONDON; STUMPF, 1982; GREENHAUS; CALLANAN, 1994).

Embora adotem diferentes denominações, emergem, nas novas abordagens do tema, a responsabilidade do indivíduo no gerenciamento de sua carreira aliada à independência deste em relação a uma organização, conforme podemos constatar nas definições apresentadas a seguir.

A carreira proteana, por exemplo, é compreendida como uma série de experiências e de aprendizados pessoais, relacionados ao trabalho ao longo da vida. O termo proteano provém da mitologia grega na qual o deus Proteus possuía habilidade de mudar de forma de acordo com sua vontade e circunstância. Esta característica é metafóricamente associada ao perfil do profissional contemporâneo quanto à habilidade de gerenciar a sua própria carreira. Isso porque a carreira proteana tem a pessoa - e não mais a organização - como principal responsável pelo seu desenvolvimento (HALL, 1996, 2002).

As carreiras sem fronteiras, conceito proposto por Arthur e Rousseau (2001), opõem-se aos tipos tradicionais pelo fato de não serem confinadas às fronteiras de uma única organização, emprego, ocupação, região ou área de conhecimento. De acordo com os autores, o conceito de carreiras sem fronteiras sugere a independência do indivíduo em relação a uma organização; a possibilidade de a carreira ser negociada fora do atual empregador; o fato de que as pessoas tornam-se responsáveis por suas carreiras futuras por meio do cultivo de *networks* e pela busca constante de conhecimento, sem levar em consideração obstáculos estruturais; e a possibilidade da carreira ser planejada ou alterada em função de razões pessoais ou familiares.

O conceito de carreiras inteligentes, proposto por Arthur, Claman e DeFillippi (1995), propõe que as pessoas acumulem competências semelhantes às das organizações, sem a subordinação a um vínculo empregatício. O indivíduo deveria, primeiramente, conhecer os motivos de seu engajamento profissional, sua identidade, motivações, necessidades e identificação com o trabalho, o que representa a competência “saber por que” ou *knowing-why*. A segunda competência é o “saber como fazer” ou *knowing-how*, que representa as habilidades e especialidades individuais relevantes para o trabalho. A terceira é o “saber com quem” ou *knowing-whom*, que reflete as relações interpessoais e *networks* importantes para o trabalho.

Esses conceitos relacionados à nova carreira têm em comum o fato de que o indivíduo passa a ser responsável pelo desenvolvimento de sua carreira, de modo que lhe são exigidos novos comportamentos, competências e posturas que, por serem valorizadas no mercado de trabalho, independentemente da carreira adotada, passam a fazer parte do perfil deste trabalhador contemporâneo. Dentre essas características, Bridges (1995) aponta a mentalidade de fornecedor e a empregabilidade. A mentalidade de fornecedor, segundo Bridges (1995), refere-se à percepção do trabalhador como uma unidade econômica autônoma, capaz de oferecer seus serviços e administrar sua carreira como se fosse uma empresa. A empregabilidade caracteriza-se como “a condição de ser empregável, isto é, de dar ou conseguir emprego para os seus conhecimentos, habilidades e

atitudes intencionalmente desenvolvidos por meio de educação e treinamento sintonizados com as novas necessidades do mercado de trabalho” (MINARELLI, 1995, p. 11).

Outro aspecto a ser ressaltado é o fato das carreiras passarem a ser constituídas tanto por aspectos objetivos como subjetivos. Os primeiros relacionam-se às escolhas e decisões relacionadas ao trabalho em si e às atividades profissionais realizadas (GREENHAUS; CALLANAN, 1994; HALL, 2002). Os segundos envolvem aspirações profissionais, expectativas, valores, necessidades e sentimentos em relação às experiências de trabalho (GREENHAUS; CALLANAN, 1994).

Alguns dos aspectos objetivos e subjetivos supracitados vão se modificando na medida em que a pessoa amadurece (HALL, 2002) e, juntamente com mudanças ambientais, provocam uma série de alterações no desenvolvimento das carreiras, compreendido como o processo cíclico e contínuo no qual os indivíduos progredem por estágios ou etapas caracterizadas por questões, tarefas e temas próprios. Assim, é possível observar, nas carreiras contemporâneas, a incidência de movimento, não linearidade e ausência de estabilidade, conforme será mostrado a seguir.

4.1 Gestão de carreira

Gestão de carreira, para Greenhaus e Callanan (1994), é o processo pelo qual o indivíduo: (1) reúne informações relevantes sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho; (2) desenvolve um perfil detalhado de seus talentos, interesses, valores, estilo de vida desejado, bem como possibilidades de ocupações e empregos alternativos; (3) com base nas informações obtidas, estabelece metas de carreira realistas - meta de carreira é o resultado que se deseja atingir em relação à carreira; (4) desenvolve e implementa uma estratégia de carreira, ou seja, uma sequência de atividades necessárias para que o indivíduo atinja suas metas de carreira estabelecidas anteriormente; e (5) avalia a eficácia da estratégia e a relevância das metas.

Os autores criaram um modelo genérico de gestão de carreira aplicável a qualquer tipo de atividade profissional. A exploração da carreira é a força motriz do modelo e envolve a coleta e análise das informações sobre a própria pessoa e sobre o ambiente, com o intuito de contribuir para aumentar a consciência do indivíduo sobre suas qualidades pessoais (interesses, valores, talentos, preferências de estilo de vida) e do ambiente que o cerca (o mundo do trabalho, ocupações, empregos, organizações e família). Martins (2001) refere-se a estas primeiras etapas como as escolhas fundamentais do indivíduo, que se baseiam no conhecimento de si mesmo e sobre o ambiente de carreiras. Tais escolhas são fundamentais porque afetam de maneira expressiva a carreira e vida do indivíduo.

A autoconsciência e consciência do ambiente habilitam as pessoas a traçarem suas metas de carreira, como explicam Greenhaus e Callanan (1994) e Martins (2001). O desenvolvimento de metas específicas pode ajudar na escolha, desenvolvimento e implementação de estratégias de carreira. Em seguida, espera-se que a estratégia formulada e implementada contribua para o progresso em relação à meta de carreira.

Greenhaus e Callanan (1994) também salientam que, provavelmente, nenhuma estratégia de carreira específica será eficaz em todas as situações. Portanto, é necessária a avaliação constante da carreira por meio de uma retroalimentação que perpetue a exploração da carreira e todo o ciclo de gestão de carreira. Trata-se de um

mecanismo autocorretivo que colabora com a avaliação ou exame da eficácia das estratégias e na adequação das metas.

4.2 Ciclos, estágios e transições

Milkovich e Boudreau (2000) explicam que, tradicionalmente, pensava-se em carreira em termos biológicos, quando uma pessoa jovem iniciaria sua vida profissional com um período exploratório, continuaria progredindo até tornar-se estável na organização e ocupação. Em seguida, entraria em uma fase de manutenção de realizações produtivas e estáveis e, finalmente, passaria para o estágio de declínio ou transição. Evans (1996) utiliza a metáfora da “carreira como uma escada” para se referir a este modelo de desenvolvimento de carreira, quando uma pessoa, ao entrar no mercado de trabalho, busca uma escada e ao encontrá-la, vai subindo cada degrau, até atingir níveis mais altos de responsabilidade, de *status* ou de salário.

Hall (2002), a partir de um comparativo realizado entre os modelos de desenvolvimento de carreira e de ciclo de vida, propôs um modelo composto de quatro estágios: exploração (0-25 anos), desenvolvimento (25-45 anos), manutenção (45-65 anos) e declínio (65-até aposentadoria). Esses estágios, conforme Hall (2002), não mais se apresentam definidos claramente, em virtude do caráter flexível e instável das carreiras contemporâneas. Neste sentido, Evans (1996) destaca que as carreiras estão ganhando uma “natureza espiral”, em ziguezague, e não de escadas, na qual as pessoas não se veem apenas com uma única carreira, mas sim com duas ou mais, durante o curso de suas vidas.

O que se vê atualmente, como explicam Harrington e Hall (2007), é que as carreiras não se fecham em estágios ao longo do tempo, mas tornam-se flexíveis, adaptando-se a novos começos e mudanças; passam a ser vistas como uma série de ciclos de aprendizado ao longo da vida de uma pessoa. Elas não mais se desenvolvem de forma ordenada como as tradicionais teorias de carreira. O desenvolvimento de estágios da vida adulta sugere e passa a se desenvolver de forma horizontal, com metas e objetivos voltados para o crescimento, o aprendizado, o sucesso psicológico e a expansão da identidade.

Nesta nova perspectiva, os autores explicam que as carreiras tendem a se tornar uma sucessão de mini-estágios (ou estágios de um curto ciclo de aprendizado), de exploração, treinamento, domínio, estabelecimento e saída, nos quais as atividades profissionais do indivíduo se movem para dentro ou fora das várias áreas de produtos, tecnologias, funções, organizações e outros ambientes de trabalho. A questão chave que determina um estágio de aprendizado, segundo os autores, não seria a idade cronológica (na qual o período entre os 40 e 50 anos de idade pode ser considerado de carreira intermediária), mas a idade da carreira. O provável período de cinco anos de desenvolvimento de uma determinada atividade ou especialidade pode ser considerado como a carreira intermediária em determinada área ou atividade. Assim, a extensão do estágio de carreira passa a ser guiada pelo perfil intermediário de competência em determinada especialidade ou campo de atuação profissional.

Desta forma, Harrington e Hall (2007) afirmam que as rotinas nos estágios de carreira intermediária ou carreira tardia de um indivíduo podem ser interrompidas por vários gatilhos relacionados à vida pessoal ou ao ambiente, levando a exploração consciente de caminhos alternativos de ser, “de quebra de rotina” e novos ciclos de aprendizado. Assim, os autores concluem que a nova carreira provavelmente não seja feita de um longo ciclo

de estágios (exploração, treinamento, estabelecimento e domínio), como descrito nas carreiras tradicionais. As carreiras, hoje, são compostas por muitos curtos ciclos ou episódios que duram talvez dois anos, durante os quais a pessoa aprende e domina uma nova área de trabalho. Cada episódio pode ter uma fase de exploração, um período de treinamento ou teste e um tempo de estabelecimento ou domínio do trabalho. Então, seja por razões externas, tais como novas tecnologias e mudanças no mercado, ou por razões internas, a saber: necessidades e valores pessoais ou familiares, uma pessoa pode começar a explorar um novo terreno ou atividade, em qualquer estágio de carreira e de seu ciclo de vida.

5 CARREIRAS LÍQUIDAS E REFLEXIVIDADE NA GESTÃO DA VIDA PROFISSIONAL

Após caracterizar a sociedade atual, sob o ponto de vista de Giddens (2003) e Bauman (2005a), bem como considerar os aspectos relacionados à noção contemporânea de carreira, podemos tentar traçar um paralelo entre esses dois referenciais, na tentativa de identificar possíveis semelhanças entre o discurso das carreiras e as abordagens da modernidade.

A evolução do conceito de carreira tradicional para uma concepção mais moderna ou contemporânea deixa claro o quanto as transformações do ambiente interferem na nossa vida pessoal e profissional, pois temos de nos readaptar e de nos adaptar constantemente a tais mudanças. Fica evidente também a fragilidade dos laços e relações entre organizações e indivíduos, passíveis de se dissolverem. Seria possível dizer então que as atuais carreiras são também líquidas? Ou que a gestão de carreira se caracteriza pela exigência de reflexividade por parte das pessoas? Acreditamos que sim.

Primeiramente, percebe-se que o discurso sobre a noção de carreira evoluiu da abordagem tradicional, na qual a organização assumia a responsabilidade de gerenciar as carreiras de seus empregados, para uma noção de autogerenciamento de carreira, presente na concepção contemporânea, na qual a carreira é mais flexível e instável. Passa a ser responsabilidade do indivíduo e está relacionada às diversas atividades profissionais por ele desempenhadas ao longo de sua vida. Exige-se do profissional uma busca permanente de capacitação e aprendizado contínuos, independente de quem os financia. A dedicação a uma organização é apenas uma das opções, mas não mais a única, sugerindo possibilidades as mais diversas em termos de trajetória.

A evolução deste processo assemelha-se ao que Bauman (2005a) descreve como liquefação de estruturas e relações antes consideradas sólidas e que, na modernidade líquida, caracterizam-se pela instabilidade e fragilidade. Do ponto de vista do indivíduo, não faz mais sentido investir todos os seus esforços na relação profissional com uma única organização, pois não há certeza de continuidade desse vínculo, antes considerado sólido. Esse cenário é extremamente contraditório, pois mesmo deixando a responsabilidade pela gestão de sua carreira nas mãos dos indivíduos, as organizações exigem deles comprometimento, motivação, dedicação, devoção, aprendizado contínuo, desenvolvimento de suas competências e o que quer mais possível for num mercado de trabalho cada vez mais competitivo.

Na perspectiva do indivíduo, essa situação gera ansiedade e angústia, pois, se antes havia apenas uma possibilidade de crescer profissionalmente, de ascensão na hierarquia de uma única organização, hoje temos uma infinidade de opções profissionais, embora todas elas tragam consigo o imperativo da flexibilidade, da mudança

e o fato de que a responsabilidade pela carreira e, conseqüentemente pelo sucesso profissional é do indivíduo, como assevera o discurso.

Então, investir única e exclusivamente seus esforços profissionais e realizar sacrifícios pessoais em nome de uma só organização caracteriza-se como um comportamento arriscado, segundo Bauman (2005c), já que a noção central no mundo líquido é a inconstância. Do ponto de vista da identidade dos sujeitos, ou melhor, das diversas identidades que as pessoas são obrigadas a assumir no contexto de liquidez, sendo estas caracterizadas pela não fixação a um conjunto pré-determinado de valores e crenças (Bauman, 2005c), o profissional vê-se obrigado a assumir diferentes posturas e comportamentos neste novo cenário, ~~ou seja,~~ uma postura camaleônica ou proteana em relação à sua vida profissional.

Ao indivíduo, resta a necessidade de gerir sua própria carreira, a qual exige do mesmo uma eterna readequação às necessidades do mercado de trabalho, síntese do conceito de empregabilidade (MINARELLI, 1995). Esse processo é caracterizado por ser um projeto reflexivo, como exposto por Giddens (2003), ao exigir do profissional um eterno questionamento, uma reflexividade em torno de sua vida profissional e pessoal. Conforme nos mostrou o autor, a pessoa passa a ser responsável por si mesma e o planejamento de sua vida assume especial relevância - organizar e gerir passam a ser incorporados ao cotidiano não só profissional, mas também pessoal -, posto que as escolhas relativas à carreira envolvem tanto aspectos objetivos como subjetivos, conforme exposto anteriormente.

Se as carreiras são instáveis e evoluem em curtos ciclos (HARRINGTON; HALL, 2007), uma constante reavaliação de nossas competências profissionais faz-se necessária, para nos adequarmos às novas exigências, cenários, comportamentos, tecnologias e o que mais possa interferir em nossa vida pessoal e profissional. Devo cursar mais uma faculdade? Invisto no aperfeiçoamento de inglês ou começo a estudar mandarim? Trabalharei para uma organização ou é melhor ser empreendedor? Se aceitar o emprego X terei mais oportunidades de ascensão na carreira? Mas como ficará minha vida pessoal? Temos aqui o que Giddens (2003) se referiu a eternos questionamentos, o projeto “eu” marcado pela reflexividade.

No entanto, ao mesmo tempo em que as pessoas parecem estar mais livres para optar por diferentes caminhos, essa suposta liberdade resulta também em um estado de alerta, de inquietude e ansiedade, o qual as leva a perceber uma descontinuidade em relação a si mesmas e ao tempo, fazendo as pessoas se protegerem dos riscos e perigos impostos pelo ambiente (GIDDENS, 2003). Neste aspecto, Bauman (2005a) explica que nos tornamos cada vez mais individualistas, não havendo espaço ou tempo para a coletividade.

Tais características são facilmente observáveis no perfil dos trabalhadores e das organizações modernas. Se, de um lado, temos o trabalhador compelido e ser o único responsável por seu sucesso profissional, é natural que este se torne mais individualista e competitivo, e assuma uma nova postura sobre a organização: a relação entre empregado e empregador é frágil e este contrato psicológico pode romper-se a qualquer momento. Ou seja, seu compromisso deve ser consigo mesmo e não com a organização, embora, é claro, este fato não o exima de suas responsabilidades profissionais enquanto estiver em determinada empresa.

Por outro lado, podemos questionar o quão as teorias, práticas e modismos organizacionais adéquam-se a este contexto de liquidez. Seria realmente possível motivar e comprometer pessoas? As práticas de gestão de pessoas são suficientes para manter profissionais talentosos e motivados? Como lidar com grupos diversos e desenvolver líderes se o contexto exige cada vez mais um comportamento individualizado? Como investir em

capacitação se não há garantias de que o empregado será “fiel” à organização? O fato é que o discurso em torno da nova gestão de carreira parece ser conveniente para as organizações, pois as deixa livres da responsabilidade do desenvolvimento de carreira funcional, embora, é claro, ainda tenhamos práticas de gestão de pessoas e aspectos relacionados ao comportamento e cultura organizacionais com este fim. Ao mesmo tempo, fica o desafio relacionado à manutenção de talentos, ao trabalho em equipe e a necessidade de, cada vez mais, contar com profissionais dedicados e devotados, o que soa como um paradoxo nesses tempos líquidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo teórico, propusemo-nos a discutir como algumas das transformações ocorridas na sociedade contemporânea estão relacionadas à nova concepção de carreira e como isto se reflete no indivíduo. Partimos da suposição de que a modernidade ou a pós-modernidade é caracterizada por uma dinamicidade e complexidade que interfere na construção da identidade do indivíduo, alterando também a forma como este age e se comporta em relação à sua carreira ou atividade profissional.

A articulação teórica realizada neste artigo nos leva a considerar que as carreiras atuais são também líquidas, no sentido de que a relação indivíduo-organização é bastante frágil, pois a responsabilidade pela carreira é pessoal e não de uma organização em particular. Estas circunstâncias passam a exigir das pessoas um individualismo exarcebado em relação ao modo de lidar com questões profissionais - característica do mundo líquido -, isto é, sem o estabelecimento de laços duráveis. É nesse sentido que o compromisso ou o contrato psicológico vigente no novo discurso é estabelecido entre o indivíduo e sua carreira e não entre ele e uma organização. É razoável crer que investir esforços e energia, sem ponderações e questionamentos, sobre algo tão frágil e incerto, caracteriza um comportamento arriscado.

Ademais, essa nova postura exige um profissional mais reflexivo, que procure sempre se adequar às novas demandas da sociedade, ou seja, à gestão de carreira. Não foge à regra a necessidade de gestão da vida pessoal, a qual ganhou relevância sem precedentes para a vida na sociedade contemporânea. Entretanto, se por um lado a gestão das mais distintas esferas da vida pode oferecer uma infinidade de opções aos indivíduos, por outro, ela pode gerar ansiedade e inquietude na vivência cotidiana, sensações essas não são fáceis de lidar.

Por fim, o debate empreendido neste artigo, permite-nos lançar alguns questionamentos dos temas centrais das práticas organizacionais, mas comumente associadas à gestão de pessoas e ao comportamento organizacional. Diante de uma relação tão liquefeita entre organização e indivíduo, como a primeira poderia exigir do segundo comprometimento, motivação e dedicação totais, se não há garantias futuras? Como oferecer ambiente de trabalho e recompensas capazes de reter talentos? E como atraí-los? Como tornar a gestão da carreira uma responsabilidade menos brutal para os indivíduos? Podemos até nos questionar se este último aspecto chegou a ser um dia abordado sob a ótica organizacional.

Não temos respostas para estes questionamentos e nem foi esse o objetivo da discussão aqui empreendida. No entanto, acreditamos que a relação indivíduo-organização, assim como outros relacionamentos, inclusive os afetivos, assumem cada vez mais, um caráter mercantil. Estamos diante de um cenário cotidiano no qual prevalece a relação de conveniência em que ambos – indivíduos e organizações - têm expectativas, por mais que elas sejam vulneráveis e possam ser facilmente rompidas. De certo, ambas as partes precisam reconhecer

que esse laço é frágil e pode se desfazer a qualquer momento. Ao que parece, essa característica pode ter sido perceptível em cenários anteriores, mas talvez não fosse tão transparente e evidente no passado.

Ao fim deste estudo, percebemos que emergiram aspectos importantes sobre o entendimento dos fenômenos da modernidade e da noção contemporânea de carreira, na medida em que fora utilizada a intermediação entre distintas premissas teóricas, para, especificamente, compreender a relação entre a liquidez e a reflexividade na construção do processo de gestão da vida profissional em tempos atuais. Chamar a atenção das organizações para esses aspectos é uma das principais tentativas de contribuição deste estudo, ao incentivar a aproximação de perspectivas teóricas distintas. A expectativa é de que se desenvolva o conhecimento sobre esta temática por meio de abordagens abrangentes e de cunho interdisciplinar, da qual fez uso este estudo.

Como qualquer abordagem, este estudo não fornece um quadro completo para a compreensão do fenômeno, pois sua finalidade foi servir como um complemento que aprofundasse as visões sobre como as transformações da sociedade contemporânea influenciam a vida cotidiana dos indivíduos, sobretudo no aspecto profissional, a partir das concepções de liquidez e reflexividade na gestão da carreira. Embora se reconheça que este estudo apresentou aspectos importantes que ampliam a compreensão sobre a temática, sabe-se que, em face de seu recorte teórico-metodológico, surgiram algumas limitações, deixando-nos assim, em condições de sugerir a realização de estudos futuros sobre o fenômeno em contextos organizacionais.

Uma perspectiva importante é o confronto entre a pesquisa empírica e as premissas teóricas sobre os fenômenos, pois tais estudos podem contribuir para desenvolver o conhecimento do processo de transformação da sociedade contemporânea que influencia a vida cotidiana dos indivíduos no aspecto profissional. Espera-se que, assim, as investigações futuras possam responder perguntas como as apresentadas a seguir:

- a) Como a concepção de modernidade gera implicações que influenciam a configuração do ambiente de trabalho nas organizações contemporâneas?
- b) Existe relação entre a concepção contemporânea de carreira e o desempenho organizacional?
- c) Como o entendimento da modernidade, sob a ótica da liquidez e reflexividade, pode influenciar a configuração de novos ciclos de carreiras?

Artigo submetido para avaliação em 24/05/2013 e aceito para publicação em 07/06/2015

REFERÊNCIAS

ARTHUR, M. B.; CLAMAN, P.H.; DE FILLIPI, R. Intelligent Enterprise, Intelligent Careers. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 7-39, 1995.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. Introduction: the boundaryless career as a new employment principle. In: Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Org.). **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University Press, 2011.

ASTLEY, W. G. Administrative science as socially constructed truth. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 497-513, 1985.

BAUMAN, Z. **Amor líquido**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005a.

BAUMAN, Z. **Vida Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005b.

BAUMAN, Z. **Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005c.

BRIDGES, W. **Mudanças nas relações de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. **Chameleon men and managerial fads: a social and psychoanalytical approach to the 'fashionable mind'**. In: Organizational Settings. Comunicação apresentada na Standing Conference of Organizational Symbolism, 1998.

CHANLAT, J. F. Quais Carreiras e para Qual Sociedade (I)? **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 3, p. 14-22, 1996.

GIDDENS, A. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

GREENHAUS, J. H.; CALLANAN, G. A. **Career management**. Orlando: The Harcourt Brace College Publishers, 1994.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. London: Sage Publications Series, 2002.

HARRINGTON, B.; HALL, D. T. **Career Management & Work-life integration**. London: Sage Publications, 2007.

KOLB, D. A. **Experiential learning**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

LONDON, M.; STUMPF, S. **Managing careers**. Massachusetts: Addison Wesley, 1982.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade: como ter trabalho e remuneração sempre**. 5. ed. São Paulo: Gente, 1995.

WHETTEN, D. A. O que constitui uma contribuição teórica? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 69-73, 2003.