

**Pontifícia Universidade Católica de São Paulo**  
**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**

**Cândida Joana de Almeida Sevilhano**

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E GUINADAS EM CARREIRA**  
**ENTRE 2000 E 2004**

**São Paulo**  
**2006**

**Cândida Joana de Almeida Sevilhano**

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E GUINADAS EM CARREIRA  
ENTRE 2000 E 2004**

**Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária sob a orientação do Prof. Leonardo Nelmi Trevisan**

**São Paulo  
2006**

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

## **Agradecimentos**

Este trabalho foi elaborado ao longo de 2004 e 2005, quando também chegaram o Mateus e a Valentina. À experiência gratificante de redescobrir, compreender e analisar as trajetórias dos profissionais aqui estudados somou-se mais uma etapa de minha própria trajetória: a assunção do papel de avó. A estas duas crianças sou muito grata por me oferecerem o privilégio de vê-las nascer e acompanhar um pouquinho seu despertar para o mundo. O sorriso inocente, os primeiros passos e balbucios podem muito bem simbolizar todos os sorrisos, palavras de estímulo e apoio explícito que recebi de muita gente: familiares e amigos, além dos 34 executivos entrevistados que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta dissertação fosse finalizada.

Agradecimentos sinceros ao Prof. Dr. Leonardo N. Trevisan por orientar-me nesta caminhada. Por seus conselhos valiosos e por sua paciência em compreender meus compromissos pessoais e profissionais, ajudando-me a manter o foco.

Aos membros da banca de qualificação, Profa. Dra. Maria Cristina S. Amorim e Prof. Dr. Hélio Silva, por suas sugestões oportunas que enriqueceram o trabalho e contribuíram para o resultado final.

À MBA Empresarial, na pessoa de sua diretora Sandra Betti que, além da preciosa amizade, abriu-me seus arquivos e disponibilizou o material referente à primeira etapa da pesquisa – os manuscritos das entrevistas feitas em 2000.

Faço também um agradecimento carinhoso a meus filhos Vanessa, Letícia e Fernando e respectivos parceiros, Fábio, David e Vane, pois cada um, a seu modo, deu sua contribuição: além do amor incondicional, indispensável para qualquer etapa de um caminho, apresentaram sugestões práticas inestimáveis. E muito especialmente ao Marco Antonio, amado companheiro, por estar comigo em mais esta jornada, estimulando-me sempre e reafirmando continuamente sua confiança em minha capacidade de encarar este desafio.

## Resumo

O objetivo inicial deste trabalho era discutir o tema **carreira** no contexto organizacional, pois a pesquisa original foi realizada envolvendo 34 executivos empregados em 12 empresas nacionais e multinacionais. A evolução da pesquisa e a elaboração desta dissertação ampliaram esta perspectiva, pois o contato com estes profissionais, em uma segunda entrevista, encontrou diversos tipos de carreira, e até alguns profissionais momentaneamente desempregados. De modo que o objetivo passou a ser entender estas trajetórias, “fotografadas” entre 2000 e 2004, articulando-as às transformações das relações de trabalho decorrentes do advento da “sociedade informacional,” fruto das profundas e intensas transformações produzidas, grosso modo, pela tecnologia da informação e a globalização em um capitalismo que se reestrutura. Estes impactos, no Brasil, não diferem muito daqueles ocorridos em outros países e revela, por meio das carreiras analisadas, que a globalização tratou de difundir o modelo de carreira *moderno* que é marcado pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade. Profissionais com carreiras globais em empresas multinacionais, profissionais sem espaço nestas empresas, bem como consultores e pequenos empresários, alguns felizes e outros profundamente inseguros e insatisfeitos, são as realidades encontradas nas trajetórias analisadas a partir de alguns temas considerados fatores críticos de sucesso em carreira: trajetória educacional e vivência de situações de mudança. As influências pessoais nas carreiras analisadas também foram consideradas através do tema *coaches* e mentores. E o conceito de *Âncoras de Carreira* sugere que um autoconhecimento e autoconceito das motivações e inclinações profissionais podem ser obtidos por meio da diversificação e variedade de experiências profissionais. Identificar suas âncoras de carreira, para estes profissionais, pode ter sido a chave da satisfação pessoal e sucesso psicológico. Em uma sociedade desigual, marcada por um abismo entre uma elite escolarizada e bem empregada, e uma massa sem acesso a condições formais de emprego e renda, parece ser um privilégio disponível a poucos. Estas duas questões podem ser aprofundadas e requerem pesquisa futura.

### Palavras-chave

Gestão de Carreira, Carreiras executivas, Guinadas de Carreira, Âncoras de Carreira, Relações de Trabalho, Mercado de Trabalho Brasileiro.

## **Abstract**

The initial objective of this work was to discuss the subject matter *career* in the organizational context, as the original research was carried out with 34 executives working for 12 national and multinational companies. The research evolution and consequent preparation of this essay have enlarged the perspective, because the contact with such professionals in a second interview has enabled to find out several kinds of career, and even some professionals who were unemployed at that time. In an objective way such trajectories, which were “shot” between the period comprised 2000 and 2004 started to be understood, and articulated to the changes in work relations resulting from the coming of the “informational society,” fruit of deep and intensive transformations roughly caused by the information technology and globalization in a capitalism under restructuring. In Brazil such impacts are not so much different from those occurred in other countries, and on basis of the careers reviewed it has been seen that the globalization has managed to spread out the *modern* career model, which is marked by instability, discontinuity and horizontality. Professionals with global careers in multinational companies, professionals with no space in such companies, as well as consultants and small businessmen, some of them happy and others deeply unsure and dissatisfied build the realities found in the analyzed trajectories from a few subject matters deemed to be critical factors for the success in the career: educational trajectory and experience in changing situations. Personal influences reviewed have also been considered by means of the subject matter coaches and guides. And the concept of *Career Anchors* suggests that self-knowledge and self-concept of professional motivations and trends can be obtained by means of the diversification and variety of professional experiences. For such professionals, identifying their career anchors may have been the key for their personal satisfaction and psychological success. In an unequal society marked by the chasm between an elite which got school graduation and has good jobs, and a mass with no access to formal employment and income conditions, it seems to be a privilege available to a few only. These two questions can be more deeply studied and require future research.

### **Key words**

Career Administration, Executive Careers, Lurch in Career, Job Relations, Brazilian Employment Market.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Fundamentação Teórica.....</b>	<b>3</b>
2.1	CONSIDERAÇÕES SOBRE O TEMA CARREIRA.....	5
2.2	CONSIDERAÇÕES SOBRE SUCESSO .....	7
2.3	O MACROCONTEXTO NO QUAL AS CARREIRAS EXECUTIVAS SE DESENVOLVEM – GLOBALIZAÇÃO E TRANSFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS .....	10
2.3.1	O impacto do “Paradigma Informacional”: trabalho e emprego ...	11
2.4	SOBRE O DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL E O PAPEL PROFISSIONAL – CARACTERIZAÇÃO DO <i>WHITE COLLAR</i> .....	15
2.4.1	A carreira “ <i>white collar</i> ” .....	16
2.5	ÂNCORAS DE CARREIRA - O ENCONTRO DAS NECESSIDADES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS .....	19
2.5.1	O conceito de âncora de carreira .....	21
2.5.2	Tipos de Âncoras.....	23
<b>3</b>	<b>Considerações sobre a Pesquisa.....</b>	<b>27</b>
3.1	METODOLOGIA.....	27
3.2	PESQUISA DESCRITIVA .....	30
3.3	AMOSTRA NÃO PROBABILÍSTICA (OU NÃO ALEATÓRIA) .....	30
3.4	AMOSTRA PESQUISADA.....	31
3.5	CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA .....	32
3.6	ENTREVISTAS FEITAS EM 2000 .....	33
3.7	ENTREVISTAS FEITAS EM 2004 .....	33
<b>4</b>	<b>Análise dos dados encontrados.....</b>	<b>36</b>
4.1	PERFIL DA AMOSTRA .....	37
4.1.1	Algumas considerações comparativas - 2000/2004.....	40
4.2	CONSTRUÇÃO EDUCACIONAL DA CARREIRA.....	41
4.2.1	Formação acadêmica .....	43
4.2.2	Treinamento Formal .....	48
4.3	VIVÊNCIA DE SITUAÇÕES DE MUDANÇA.....	51
4.3.1	Treinamento no trabalho – <i>On the job training</i> .....	52
4.3.2	Guinadas .....	57
4.3.3	Experiências multiculturais .....	59
4.3.4	Mudanças de empresa (ou, <i>na empresa</i> ).....	64

<b>4.4</b>	<b>COACHES E MENTORES.....</b>	<b>73</b>
<b>4.5</b>	<b>ANÁLISE DAS ÂNCORAS DE CARREIRA.....</b>	<b>77</b>
<b>4.5.1</b>	<b>Dados da pesquisa e análise das trajetórias de carreira: 2000 / 2004 .....</b>	<b>79</b>
<b>5</b>	<b>Conclusões.....</b>	<b>90</b>
<b>6</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>99</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>102</b>
	<b>ANEXO 1.....</b>	<b>103</b>
	<b>ANEXO 2.....</b>	<b>105</b>
	<b>ANEXO 3 – Idade dos Entrevistados .....</b>	<b>106</b>
	<b>ANEXO 4 – Instituições Universitárias onde os entrevistados estudaram .....</b>	<b>107</b>
	<b>ANEXO 5 – Resumo numérico: Ações de Treinamento e Desenvolvimento por entrevistados .....</b>	<b>108</b>
	<b>ANEXO 6 – Fatores de Guinadas .....</b>	<b>110</b>
	<b>ANEXO 7 – Todos os profissionais expatriados / carreiras .....</b>	<b>112</b>
	<b>ANEXO 8 – Comparativo Ascensão e posição 2000/2004.....</b>	<b>113</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Cargos.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 2 - Tempo de Empresa .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 3 - Situação Profissional em 2004.....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 4 - Idade.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 5 - Gênero.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 6 - Comparativo de Empresas por Ramos de Atividade: 2000 / 2004 ..</b>	<b>41</b>
<b>Figura 7 - Treinamento Técnico e Gerencial .....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 8 - Viagens Internacionais .....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 9 – Job Rotation.....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 10 - Participação em Projetos .....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 11 - Fatores Geradores de Guinadas .....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 12 – Coaches e Mentores .....</b>	<b>74</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1	- Os modelos de Carreira .....	6
Tabela 2	- Descrição dos tipos de carreira .....	7
Tabela 3	- Paralelo entre Sucesso de Carreira e Sucesso Organizacional ....	8
Tabela 4	- Quadro-resumo da situação dos entrevistados: 2000 e 2004.....	29
Tabela 5	- Painel Empresas / Entrevistados – 2000 / 2004.....	32
Tabela 6	- Resumo das Pesquisas.....	35
Tabela 7	- Comparativo: Empresas / Profissionais - 2000 / 2004 .....	40
Tabela 8	- Importância atribuída à educação formal.....	42
Tabela 9	- Ensino Médio Público e Particular X Idade dos entrevistados ...	44
Tabela 10	- Ensino Médio: público e particular x importância atribuída .....	44
Tabela 11	- Cursos de Graduação.....	45
Tabela 12	- Cursos de Pós-Graduação .....	47
Tabela 13	- Cursos nomeados pelos executivos.....	51
Tabela 14	- Projetos especiais .....	56
Tabela 15	- Resumo das Experiências Multiculturais (2000 e 2004) .....	60
Tabela 16	- Quatro exemplos de trajetórias: profissionais “menos globais” e “mais globais” .....	62
Tabela 17	- Profissionais “expatriados” / empresas em que atuavam e evolução de carreira - quatro exemplos.....	63
Tabela 18	- Número de Mudanças x Profissionais .....	65
Tabela 19	- Descontinuidade de carreira / profissionais empregados em grande empresa: três exemplos .....	67
Tabela 20	- Descontinuidade de carreira / profissionais não empregados: quatro exemplos.....	68
Tabela 21	- Resumo das mudanças hierárquicas obtidas pelos profissionais entre 2000 e 2004.....	70
Tabela 22	- Mudanças de Carreira: trajetória de quatro executivas .....	72
Tabela 23	- Como os <i>coaches</i> e mentores influenciaram as carreiras estudadas: cinco exemplos (as influências negativas estão em <b>negrito</b> ).....	76
Tabela 24	- Resumo numérico: <i>âncoras de carreira</i> / profissionais .....	79
Tabela 25	- Aptidão administrativa geral - Cinco casos .....	81
Tabela 26	- Aptidão Técnico-funcional - Dois casos.....	82
Tabela 27	- Estilo de Vida - Cinco casos .....	84

<b>Tabela 28</b>	<b>- Puro Desafio – Um caso.....</b>	<b>85</b>
<b>Tabela 29</b>	<b>– Vontade Servir - Dois casos.....</b>	<b>86</b>
<b>Tabela 30</b>	<b>– Criatividade Empreendedora - Três casos .....</b>	<b>88</b>

*“Organizações dependem do desempenho das pessoas e as pessoas dependem das organizações para terem trabalho e oportunidades de carreira”*  
(Edgar Schein)

# 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho originou-se de uma pesquisa realizada entre maio e julho de 2000, por intermédio de uma consultoria de recursos humanos<sup>1</sup>. A preocupação com atração e retenção de talentos foi o motivo principal da pesquisa. Para mapear as práticas bem sucedidas de gestão de carreira, foram entrevistados 34 profissionais de alta e média gerência de 12 empresas brasileiras e multinacionais (com filiais no Brasil).

Posteriormente revisitada, a pesquisa original foi transformada em um projeto de pesquisa acadêmica, com vistas à elaboração da presente dissertação de mestrado. A sensação de que dados relevantes sobre a vida e a carreira destes profissionais requeriam uma análise mais profunda e científica, foi, de fato, a motivação maior para a proposição de tal projeto. Com este intuito, em 2004 foram retomados os contatos com os 34 profissionais originalmente entrevistados, a fim de localizá-los e convidá-los para esta nova empreitada. Os que aceitaram foram novamente entrevistados, e o conjunto de dados obtidos nos dois momentos é a matéria-prima sobre a qual os **fatores críticos de sucesso e as guinadas em carreira** serão analisados.

Ao apresentar e analisar a evolução das carreiras de profissionais vinculados a empresas de diversos segmentos de negócios no Brasil, pretende-se oferecer um painel de como profissionais e empresas conciliaram seus interesses. De um lado, como os profissionais se prepararam e tomaram decisões relativas às suas trajetórias; de outro, como as políticas e práticas empresariais repercutiram em suas carreiras. A análise do impacto do tempo (2000/2004) sobre as carreiras destes profissionais entrevistados possibilita um estudo longitudinal sobre parte da realidade do mundo do trabalho e emprego no Brasil.

A opção de tratar o assunto **carreiras** a partir dos relatos individuais, parte da convicção pessoal de que a vida real é uma fonte inesgotável de inspiração e que pessoas concretas oferecem experiências que certamente contêm conceitos universais.

---

<sup>1</sup> Pesquisa "Gestão de Carreira 2000", feita pela consultoria *MBA Empresarial - Consultoria em Recursos Humanos* e coordenada pela autora.

Nosso propósito, portanto, é analisar as trajetórias dos profissionais entrevistados para verificar como fizeram a **Gestão de suas Carreiras**. Ou seja, identificar na riqueza das histórias individuais, tendências e caminhos úteis para revelar como carreiras podem ser gerenciadas, articulando as organizações nas quais os profissionais trabalharam com os interesses e motivações pessoais e o macrocontexto em que estão inseridos.

O capítulo 2 expõe a inspiração teórica que sustenta a reflexão sobre os dados obtidos nas entrevistas. O cerne da fundamentação teórica está construído sobre estudos e conceitos de três autores: Charles Wright Mills, Edgar Schein e Manuel Castels. Diversos outros autores são convidados para dialogar e serão oportunamente apresentados.

O capítulo 3 apresenta a pesquisa do ponto de vista metodológico, bem como características da amostra e instrumentos utilizados.

O capítulo 4 expõe os dados tabulados a partir das pesquisas, analisando-os à luz do referencial teórico proposto. É neste capítulo que os profissionais entrevistados são apresentados nas diversas dimensões em que as trajetórias de carreira são analisadas. Estes profissionais serão referidos freqüentemente como “executivos”, já que todos “ocupam cargos de direção ou de alta responsabilidade em organizações” (Dicionário Houaiss, 2001 p.1283). Este era o universo da primeira pesquisa – executivos empregados em empresas de grande porte, nacionais ou multinacionais. É, portanto, neste capítulo que as experiências individuais como executivos de empresas até 2000 e as respectivas realidades profissionais encontradas em 2004 serão analisadas, interpretadas e comparadas.

As conclusões estão expostas no capítulo 5.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem o objetivo de expor o referencial teórico a ser utilizado. A primeira seção trata de delimitar o tema “carreira”, explorando algumas direções e definindo a abordagem preferencial para a análise da trajetória de carreira de um conjunto de profissionais brasileiros, entre 2000 e 2004.

A segunda seção visa discutir o significado atribuído a “sucesso” na análise das carreiras aqui apresentadas.

As seções seguintes têm o objetivo de aprofundar as **três principais linhas teóricas** que subsidiam a análise das carreiras destes profissionais.

A primeira linha teórica exposta tem o objetivo de dar conta do macrocontexto atual em que as carreiras aqui estudadas se concretizam: o cenário socioeconômico marcado pela globalização e por contínuas e profundas transformações tecnológicas. O autor principal, cujas idéias subsidiam a apresentação deste macrocontexto, é Manuel Castells. Nascido na Espanha, em 1942, está atualmente ligado a *Berkeley University*, entre outras instituições da Europa e dos Estados Unidos. Tem estudado as transformações econômicas e sociais do mundo contemporâneo decorrentes da revolução tecnológica. A trilogia publicada a partir de 1996 – *The Information Age: Economy, Society and Culture* (Blackwell) - é um volumoso e denso estudo desta realidade. O primeiro volume – *The rise of network society* – publicado em 1996 e editado no Brasil como “Sociedade em Rede” (1999), é a obra que será aqui utilizada para expor o que ele chama de Sociedade Informacional. Para ele, o que se vê é o “modo informacional de desenvolvimento”, como a etapa atual do capitalismo, caracterizado pela “ação de conhecimentos sobre os próprios conhecimentos, como principal fonte de produtividade”. A contribuição de Castells é a de fornecer pistas para entender a trajetória de carreira dos profissionais aqui analisados em termos das mudanças por eles experimentadas em relação às transformações recentes do mercado de trabalho, decorrentes do que o autor chama de reestruturação capitalista (1999 p.35-36).

A segunda linha teórica apresenta a concepção de Wright Mills que conceituou os *white collars* (colarinhos brancos), como a nova classe média. Charles

Wright Mills escreveu diversas obras nas quais o objetivo maior era o entendimento da sociedade capitalista americana de sua época. Sua curta trajetória – morreu aos 46 anos em um acidente automobilístico, em 1962 – não impediu que legasse uma análise crítica contundente sobre o mundo do pós-guerra. A partir de Weber e Durkheim, construiu sua análise sociológica onde a caracterização da nova classe média – o *White Collar*, publicado em 1951 - desvenda o papel social e a personalidade do empregado burocrático das grandes empresas capitalistas. A importância desta abordagem está em possibilitar a compreensão de um estilo de vida e carreira em sua origem histórica: a sociedade americana dos anos 50. Crescimento na carreira em grandes empresas, galgando posições na hierarquia burocrática é, grosso modo, a essência das trajetórias dos profissionais aqui analisadas, e é também o núcleo desta concepção de Mills.

A terceira linha teórica trata de esboçar o sentido mais contemporâneo de carreira: como os talentos e inclinações individuais podem emergir em uma estrutura hierárquica típica das empresas atuais. Esta análise é desenvolvida por Edgar Schein, nascido em 1928, consultor de empresas nos Estados Unidos e professor do *Massachusetts Institute of Technology - Sloan School of Management*. Seus estudos versam sobre desenvolvimento organizacional e tratam desde o desenvolvimento de carreiras, até a cultura organizacional. Uma de suas mais importantes contribuições no campo da psicologia social é o *Career Dynamics*, publicado em 1976, no qual procura mostrar a articulação entre as motivações individuais e as expectativas das empresas empregadoras. Este estudo deu origem ao conceito de *career anchor* (âncoras de carreira), que será utilizado no presente trabalho para entender as escolhas e motivações subjacentes às trajetórias de carreira dos profissionais ora estudados. Suas oito *âncoras de carreira* apresentam as diversas formas pelas quais interesses e necessidades das pessoas e das empresas podem ser conciliados em busca do desenvolvimento de ambas.



## 2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O TEMA CARREIRA

A palavra **carreira** sugere diferentes abordagens e, entre elas, algumas trazem idéias interessantes para o objetivo deste trabalho:

*“estrada estreita, caminho, carril; (...) caminho entre barreiras para corrida de cavalo; (...) profissão em que oferece oportunidade de **progresso** ou em que há promoção; o **decorso da existência**, a duração da vida (...)”*  
(Dicionário Houaiss, 2001 p.635)

A estrada ou caminho da vida profissional de pessoas concretas, na qual oportunidades, certamente com barreiras, foram transformadas em crescimento profissional. É dentro deste contexto que se desenvolve o objeto de estudo do presente trabalho: **trajetórias de carreira**. Entender as trajetórias de carreira dos casos analisados tem o sentido de compreender como as empresas e as pessoas articulam suas necessidades. Do lado das empresas, atrair e reter os melhores profissionais. Do lado das pessoas, obter os melhores postos de trabalho e a compatibilização da vida profissional com expectativas de bem-estar, felicidade e realização pessoal, isto é fazer a **Gestão de (suas) Carreiras**. Portanto, é oportuno destacar que o conceito de **carreira** que será utilizado aqui, se baseia na síntese feita por Joel Dutra (1986 p.17) a partir do conceito de Manuel London (1982) que define, de um lado, “estágios e transições (...) originadas do próprio indivíduo e do ambiente em que está inserido”, de outro, “a relação estabelecida entre a pessoa e a empresa, englobando as perspectivas de ambas”, e, finalmente, “(...) o elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre a pessoa e a empresa”.

O conceito de **carreira** tem suscitado diversas abordagens. Michael B. Arthur, Douglas T. Hall e Bárbara Lawrence, no *Handbook of Career Theory* (1989) analisam as diferentes perspectivas do conceito, cientes de que é um conceito compartilhado por diferentes disciplinas: da visão psicológica, que analisa como as diferenças de personalidade afetam a adaptação ao trabalho, à interpretação sociológica do desempenho dos papéis no cenário organizacional, ou a visão econômica de como o capital social origina-se da educação e da experiência de vida. Não se pretende fazer uma exegese do conceito, mas sim aproveitar a rica multidisciplinariedade do mesmo, explorando, a partir das linhas teóricas

apresentadas, como evoluíram as carreiras dos profissionais estudados.

Assim, a análise de **carreira** articulada à vida profissional e às empresas onde os indivíduos aplicam seus talentos e desenvolvem suas competências profissionais, é o pano de fundo do presente trabalho, que tem o intuito de identificar na trajetória dos profissionais que participaram da pesquisa que deu origem a esse estudo, **os fatores críticos de sucesso em suas carreiras**.

Este pano de fundo considera que carreira é um conceito colado ao modo de vida e às estruturas sociais e econômicas da sociedade atual. Para Chanlat (1995 p.69) “a idéia de carreira nasce com a sociedade industrial capitalista liberal.” Para ele esta sociedade engendra dois modelos, o tradicional e o moderno (conforme a Tabela 1).

**Tabela 1 - Os modelos de Carreira**

<b>Modelo Tradicional</b>	<b>Modelo Moderno</b>
Um homem	Um homem e/ou uma mulher
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pertencentes aos grupos socialmente dominantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pertencentes a grupos sociais variados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instabilidade</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Progressão linear vertical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Progressão descontínua vertical e horizontal</li> </ul>

Fonte: Chanlat, 1995 p.71

São estes os dois modelos em função dos quais as carreiras dos executivos entrevistados serão analisadas. Para cada modelo, Chanlat (1995) propõe quatro tipos: burocrática, profissional, empreendedora e sociopolítica (Tabela 2).

**Tabela 2 - Descrição dos tipos de carreira**

<b>Tipos de carreira</b>	<b>Recursos principais</b>	<b>Elemento central de ascensão</b>	<b>Tipos de organização</b>	<b>Limites</b>	<b>Tipos de sociedade</b>
<b>BUROCRÁTICA</b>	Posição hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica a outra	Organizações de grande porte	O número de escalões	Sociedade desempregados
<b>PROFISSIONAL</b>	Saber e reputação	Profissão, perícia e Habilidades profissionais	Organização de peritos	O nível de perícia e de reparação	Sociedade de peritos
<b>EMPREENDEDORA</b>	Capacidade de criação e inovação	Criação de novos valores, de novos produtos e serviços	Pequenas e médias empresas, Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade	A capacidade pessoal e As exigências externas	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
<b>SOCIOPOLÍTICA</b>	Habilidades sociais e Capital de relações	Conhecimento, relações, parentesco (rede social)	Familiar, Comunitária e de clãs	O número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

Fonte: Chanlat, 1995 p.72

O tipo que será objeto de estudo do presente trabalho é a burocrática, já que em sua origem (na primeira entrevista) todos estavam empregados em uma organização de grande porte. Com a evolução temporal das carreiras - de 2000 a 2004 - será possível verificar que outros tipos poderão surgir nas trajetórias dos profissionais.

## **2.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE SUCESSO**

Este é outro conceito expresso no tema deste trabalho. O senso comum traduz a idéia de sucesso a partir de resultados positivos, êxitos e triunfos em determinados empreendimentos. A pesquisa que deu origem a este trabalho, ao buscar entrevistar profissionais bem sucedidos em suas carreiras, já trazia implícita esta idéia, que no empreendimento “carreira” significa: trajetória ascendente de profissionais considerados exemplares por seus superiores, modelos para seus pares e com potencial para assumir posições mais complexas nas empresas onde estavam na ocasião. Assim, ao fazer as indicações, os responsáveis pelo RH das empresas que participaram da pesquisa, reiteravam a idéia de sucesso do senso comum.

O presente conceito de “sucesso”, assim como o de “carreira”, é típico da sociedade capitalista industrial liberal. A ideologia do êxito individual era desconhecida nas sociedades pré-capitalistas e, a despeito das especificidades de cada cultura e país onde o capitalismo enraizou-se, em todos eles o modelo de sucesso pressupõe oportunidades “para todos” abertas pela educação, esforço individual e crescimento na carreira. Em resumo, carreira e sucesso, tal como estão entendidos no presente trabalho, são conceitos históricos impregnados da ideologia que sustenta as sociedades capitalistas industriais.

Alguns autores buscaram atualizar o conceito de sucesso ampliando o espaço para a individualidade e articulando-o com a cultura da empresa. Douglas Hall (1996) combina sucesso individual e efetividade da empresa, pressupondo assim que pessoas bem sucedidas contribuem para bons resultados organizacionais. A Tabela 3 resume seu ponto de vista.

**Tabela 3 - Paralelo entre Sucesso de Carreira e Sucesso Organizacional**

<b>Efetividade de Carreira</b>	<b>Efetividade Organizacional</b>
Performance profissional	Atendimento a Objetivos Organizacionais
Atitude Positiva em relação a carreira	Integração das Pessoas ao seu Papel Profissional
Adaptabilidade	Capacidade Adaptação da Organização
Senso de identidade	Suporte à Identidade Organizacional e aos seus Padrões Culturais

Fonte: apud Dutra, 1986 p.78

Quando Hall (1996) fala do “senso de identidade”, refere-se ao alinhamento da carreira com valores individuais e visão de futuro, que indiscutivelmente são forjados no contexto histórico em que as pessoas estão situadas. É o que Hélio Tadeu Martins (2001) chama de “sucesso psicológico”: A carreira alinha-se aos valores e objetivos pessoais. A identificação das pessoas com a cultura e valores da empresa seria para ele o sinal deste sucesso.

O sucesso, como entendido no presente trabalho, foi “descoberto” por Whright Mills (1969), que observou o advento das grandes corporações no contexto do capitalismo americano como a concretização do modelo de sucesso da “nova classe média”. Para ele, os modelos de sucesso da antiga e da nova classe média, referem-se à passagem do capitalismo liberal de pequenos empresários para o capitalismo de grandes monopólios empresariais. Diferentemente da antiga classe média, onde a evolução profissional sugeria a passagem do empregado para representante comercial, até estabelecer-se por conta própria. Sua análise do *White Collar* verificou que:

*“no novo modelo, o êxito de um empregado depende de suas promoções dentro de uma hierarquia burocrática. (...) A literatura do sucesso acompanhou a modificação de seus modelos.”* (Mills, 1969 p.281)

É essa a realidade que será tratada no presente trabalho. Mais de 50 anos depois da 1ª edição de *White Collar – The American Middle Class*, suas análises continuam oportunas para entender as trajetórias profissionais.

Os componentes do conceito de sucesso anteriormente analisados estão implícitos no próprio roteiro de entrevistas utilizado na pesquisa que deu origem ao presente trabalho. Resumidamente, são estes os temas abordados nas duas entrevistas:

- *Situação Profissional* – para entender a posição do profissional por ocasião das entrevistas: cargo e número de subordinados e níveis de chefia acima.
- *Trajetória Profissional* – para conhecer o caminho de carreira trilhado: empresas e cargos.
- *Trajetória Educacional* – para saber como obtiveram a qualificação acadêmica necessária ao desenvolvimento profissional.
- *Principais Mudanças* – para compreender as guinadas e seus impactos nas respectivas carreiras.
- *Desenvolvimento on the Job* – para identificar as situações de

aprendizagem a que foram expostos.

- *Planejamento e Desenvolvimento de Carreira* – para compreender suas aspirações, nível de satisfação com a situação profissional, visão de futuro e eventuais movimentos da empresa para direcionar suas carreiras.
- *Tempo Livre* – para saber como ocupam o tempo livre e o nível de satisfação com a distribuição do lazer e trabalho em suas vidas.

O senso comum referido no início desta seção é o que Mills (1969) entendeu como o modelo de sucesso da “nova classe média”. Ambos aparecem sugeridos no roteiro de entrevista utilizado. Assim, este é o **sentido do sucesso aqui proposto**: evolução na hierarquia da empresa e, conseqüentemente, crescimento de cargo, de status, de salário, de benefícios. Acrescido das dimensões de sucesso introduzidas por diversos autores contemporâneos, como Hall (1996) e Martins (2001): obtenção de satisfação pessoal e “sucesso psicológico”.

### **2.3 O MACROCONTEXTO NO QUAL AS CARREIRAS EXECUTIVAS SE DESENVOLVEM – GLOBALIZAÇÃO E TRANSFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS**

Há literatura consolidada sobre as características da sociedade e do trabalho no mundo contemporâneo. Peter Drucker (*apud* Martins 2001) fala em “sociedade do conhecimento”, ou “sociedade pós-capitalista”, onde conhecimento passa a ser o principal recurso para obtenção dos resultados organizacionais através da atuação dos gerentes, possibilitando o que ele chamou de “Revolução Gerencial”. Já Domenico De Masi (1999) fala em “sociedade pós-industrial”, que para ele se caracterizaria pela produção de serviços (diferentemente da sociedade industrial, na qual predominava a produção de bens), e pela emergência de novos valores ligados a qualidade de vida e lazer. O fato é que cada um dos autores que tratam de caracterizar a sociedade contemporânea têm destacado parte desta realidade, exatamente porque mudanças intensas e profundas estão ocorrendo simultânea e mais rapidamente do que os estudiosos têm sido capazes de avaliar.

Para Manuel Castells (1999), a globalização e as profundas e contínuas transformações tecnológicas, colocam em curso o “modo informacional” de

desenvolvimento, que é, para ele, a etapa atual do capitalismo. A “Sociedade Informacional” resultante desta reestruturação capitalista “baseia-se na tecnologia do conhecimento e informação”.

Para Castells (1999), a **reestruturação capitalista** se deu (e está em andamento) porque teve como aliado crucial toda a tecnologia da informação. Esta tecnologia, continuamente atualizada, possibilita sua aplicação a atividades de qualquer tipo, quer sejam agropecuária, industriais ou de serviços. Ou ainda a processos de gestão, ao integrar diferentes áreas da empresa (como finanças, contabilidade, logística, recursos humanos).

A transformação organizacional decorrente desta reestruturação garante **flexibilidade** e **adaptabilidade**, necessárias para imprimir velocidade e eficiência à reestruturação. Para o autor, esta reestruturação não é linear nem homogênea. Ocorre que diferentes sociedades estão fazendo sua transição para o **informacionalismo** de acordo com sua história, cultura e instituições. Mas, são e serão (assim como outros países, como Estados Unidos, Japão e Espanha) ainda mais no futuro, **sociedades informacionais**.

*“Nem a China, nem o Brasil serão fundidos no cadinho global do capitalismo informacional (...) Os principais processos de geração de conhecimentos, produtividade econômica, poder político/militar e a comunicação via mídia já estão profundamente transformados pelo **paradigma informacional** e conectados às redes globais de riqueza, poder e símbolos, que funcionam sob esta lógica (..), embora de tipos diferentes, em diferentes cenários, e com expressões culturais/institucionais específicas.”* (Castells, 1999 p.38)

### **2.3.10 impacto do “Paradigma Informacional”: trabalho e emprego**

Uma interessante contribuição de Castells (1999) para o entendimento das transformações pelas quais passam as sociedades hoje em dia, em direção à sociedade informacional, decorre de suas observações e comparações entre países do chamado G-7: Estados Unidos, Japão, Alemanha, Reino Unido, França, Itália e Canadá. Apesar das diferenças históricas, culturais e políticas entre estes países, que são marcantes na “escolha” de sua trajetória específica, algumas

características são comuns às sociedades informacionais:

- *Eliminação gradual do emprego rural;*
- *Declínio estável do emprego industrial;*
- *Aumento dos serviços relacionados à produção e serviços sociais (especialmente serviços de saúde);*
- *Crescente diversificação das atividades do setor de serviços como fontes de emprego;*
- *Rápida elevação do emprego para administradores;*
- *Formação de um proletariado 'de escritório', composto de funcionários administrativos e de vendas;*
- *Relativa estabilidade de uma parcela substancial de emprego no comércio varejista;*
- *Crescimento simultâneo dos níveis superior e inferior da estrutura ocupacional;*
- *A valorização relativa da estrutura ocupacional ao longo do tempo, com uma crescente participação das profissões que requerem qualificações mais especializadas e nível avançado de instrução, em proporção maior que o aumento das categorias inferiores. (Castells, 1999, p. 250)*

Para o autor, se um país tende para um “modelo de economia de serviços”, outro poderá tender para um “modelo de economia industrial”. E tender para um modelo ou para outro não significa “*que os países avançados seriam economias de serviço e os menos avançados, se especializariam na agricultura e na indústria (...)*” (Castells, 1999 p.253). Significa, sobretudo, que os modelos se completam em termos globais, o que traduz uma característica da sociedade informacional: a **interdependência**. Sem, contudo, significar um destino fatal na direção de um ou outro modelo. O paradigma informacional é aberto e depende não só do ambiente



institucional e trajetórias econômicas, mas também de políticas governamentais e estratégias empresariais, que de fato podem modificar a mescla de indústria e serviços, em um determinado país.

Na realidade do mundo do trabalho e do emprego contemporâneo, esta interdependência se expressa em uma estrutura global projetada localmente (Duarte, 1998). Posto que a economia seja globalizada, pode-se falar em uma força de trabalho global? De certa forma, não. O que se vê hoje é um intercâmbio global de trabalhadores, através de “ondas” de imigração, que transformam a fisionomia étnica de diversos países e de suas metrópoles. Se antes eram levas de trabalhadores imigrantes europeus que vinham para a América, agora são levas de árabes, chineses, brasileiros, peruanos, entre outros, que se movimentam e se integram aos mercados locais de trabalho. Assim, considerando a interação entre o local e o global, de modo geral a força de trabalho não está se tornando global. Exceto uma pequena parte do mercado de trabalho - **exatamente a que é objeto de estudo do presente trabalho.**

Diz Castells:

*“Há de fato, um mercado global para uma fração minúscula da força de trabalho composta de profissionais com a mais alta especialização, atuando na área inovadora de P&D, engenharia de ponta, administração financeira, serviços empresariais avançados e entretenimento, e movimentando-se entre os nós das redes que controlam o planeta.” (1999 p.256)*

Mais do que um mercado global de trabalho, o que se vê são as conseqüências da interdependência global da força de trabalho, possibilitada pela tecnologia da informação.

Para Castells (1999), o que este paradigma informacional está delineando pode ser sintetizado na seguinte tipologia da divisão do trabalho, em três dimensões:

*Realização de valor* – que pode distinguir as seguintes tarefas/trabalhadores: **dirigentes**, voltados para a tomada de decisão estratégica e planejamento; **pesquisadores**, preocupados com a inovação em produtos e processos;

**projetistas**, focados na adaptação, embalagens e objetivos da inovação; **integradores**, responsáveis pelo gerenciamento das relações; e **operadores**, responsáveis pela execução – quer por iniciativa e entendimento próprios, ou responsáveis por tarefas pré-programadas e repetitivas que ainda não foram automatizadas (chamadas pelo autor de **robôs humanos ou “dirigidos”**).

*Cultivo das relações* – em três cargos fundamentais: **trabalhadores ativos em rede**, que têm autonomia para navegar na rede da empresa; **trabalhadores passivos** na rede, que estão *on line*, mas não decidem; e **desconectados**, que executam tarefas específicas/não-interativas.

*Tomada de decisão* – São três tipos: os que dão a última palavra; os participantes e os executores.

É possível afirmar que aquela “fração minúscula da força de trabalho” que é global seria composta pelos: “dirigentes” (em termos de realização de valor), que atuam como “trabalhadores ativos em rede” na dimensão relacional e que “dão a última palavra” na (tomada de decisão).

Uma outra consequência do paradigma emergente é a **flexibilidade**: de “salário, mobilidade geográfica, situação profissional, segurança contratual, e desempenho de tarefas.” Que está possibilitando uma “força de trabalho permanente” – que são os administradores e os analistas simbólicos (na tipologia acima poderiam ser os “pesquisadores e projetistas) - e uma “força de trabalho disponível” que pode ser automatizada, e/ou contratada/demitida/enviada para o exterior, dependendo da demanda do mercado e dos custos do trabalho.” (Castells, 1999).

No paradigma informacional, a **interdependência** e a **flexibilidade**, possibilitada pela tecnologia da informação, têm introduzido mudanças profundas no planejamento de carreira, dada às condições de trabalho e emprego. Como estas questões repercutiram na trajetória dos profissionais que são objeto do presente trabalho, é um dos temas a ser analisado no capítulo três.

## 2.4 SOBRE O DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL E O PAPEL PROFISSIONAL – CARACTERIZAÇÃO DO *WHITE COLLAR*

Wright Mills (1969) analisa, na década de 50, este “novo” personagem do capitalismo americano – o *White Collar*. Ele visualizou características que então eram ainda incipientes e não tinham sido estudadas suficientemente: a ascensão individual na burocracia empresarial, a renda e o prestígio oriundos do salário, e a educação escolar como pré-requisito para admissão e crescimento no emprego. Na verdade, ele trata da transformação da classe média americana: de uma classe de empreendedores e pequenos empresários para uma camada de empregados, que na tradução para o português ficou “colarinhos brancos” em analogia aos trajes (roupas de passeio) destes funcionários de empresas.

Ainda que não se pretenda encaminhar a discussão para o fenômeno de classe social, pode-se considerar que as carreiras analisadas no presente trabalho – alta e média gerência – se encaixam no modelo discutido por Mills. Daí a importância de suas análises para entender as trajetórias dos profissionais estudados. A sociologia crítica de Mills via com preocupação a perda do espírito de iniciativa e a liberdade individual do *White Collar* em relação ao empreendedor clássico. Para ele, “(...) nessa era do liberalismo clássico (...) a concorrência era o meio de produzir indivíduos livres, o campo de provas para os heróis, em que cada um vivia a lenda do homem independente” (1969 p.33). Esta realidade mudou nos Estados Unidos e onde quer que o capitalismo americano tenha criado raízes. Uma “nova” classe média surge e se desenvolve articulando o sucesso individual à grande empresa e não mais ao pequeno empreendedor arrojado e desbravador, típico do liberalismo clássico.

*“No decorrer de três ou quatro gerações, os Estados Unidos deixaram de ser uma terra de empresários dispersos para constituir um sistema cada vez mais burocrático de estruturas ocupacionais especializadas. Sua economia tornou-se uma espécie de jaula burocrática.”* (Mills, 1969 p.69)

Embora se possa questionar como intransigente e algo romântica esta comparação entre a “velha e a nova classe média”, as circunstâncias em que esta última foi engendrada e a importância crescente do papel profissional dentro de uma

estrutura burocrática, e a forma como o liberalismo “ajustou” seus paradigmas para dar sustentação a “nova” classe média, são achados preciosos para analisar **carreira** ainda hoje.

#### **2.4.1A carreira “white collar”**

##### **O mercado de trabalho dos *colarinhos brancos***

Ainda que muita coisa tenha mudado na sociedade contemporânea em relação ao período do pós-guerra e do advento da hegemonia do capitalismo americano, o diagnóstico e a análise feitos por Mills continuam úteis e aplicáveis ao mundo das carreiras individuais aqui analisadas. A começar pelo aspecto físico: todos usavam *colarinho-branco* e quase<sup>2</sup> todos estavam sentados em uma cadeira de uma grande corporação empresarial durante as entrevistas, nas quais este trabalho está baseado.

São os:

*“membros de uma nova classe média (...), os colarinhos-brancos, (...) cujas oportunidades de receber uma renda, de exercer o poder, de gozar de prestígio, de adquirir e utilizar habilidades são determinadas pelo mercado de trabalho, e não pelo controle de uma propriedade.”* (Mills, 1969 p.83)

O que para Mills se apresentava como um fato novo na sociedade americana da década de 50, o crescimento da classe média dos *colarinhos brancos* em uma estrutura social baseada na ocupação assalariada, termina por consolidar-se nas décadas seguintes e impor-se não só nos Estados Unidos, mas em todos os países capitalistas, inclusive no Brasil.

Para Mills, os *colarinhos-brancos* nascem e prosperam em um mundo muito mais profissional e burocrático, avesso aos heroísmos dos pequenos capitalistas empreendedores que marcaram o advento e a consolidação do capitalismo nos Estados Unidos. Mills contrapõe a esta “antiga classe média”, a “nova classe média” na qual se situam os *colarinhos-brancos*.

---

<sup>2</sup> O “quase” refere-se ao fato de que alguns profissionais estavam desempregados por ocasião do 2º contato.

## A “pirâmide” dos colarinhos brancos

Há diferenças visíveis para quem quer que entre em um escritório de uma grande empresa: salas diferentes (mais, ou menos suntuosas), mesas e espaços apertados, ou mais amplos, entre outras marcas exteriores de poder e prestígio. E outros sinais menos visíveis - o salário, sem dúvida – como o tipo de atividade executada, o nível de qualificação acadêmica requerida e o conseqüente grau de especialização exigida. Este fato que nos defrontamos hoje em dia, foi observado por Mills que diz que “qualquer que seja o critério de definição, é preciso considerar que os *colarinhos-brancos* não formam uma massa horizontal compacta.” (1969 p.95). Um importante fator de diferenciação entre os *colarinhos-brancos* é a forma como adquirem a especialização necessária para o desempenho de suas funções: “através da educação formal e de contatos freqüentes com as categorias superiores” (p.94).

### Carreira e profissão

*“A grande oportunidade de êxito tornou-se hoje uma série de pequenos cálculos que se estende durante toda a vida profissional do indivíduo: burocracia não é campo de provas para heróis”* (Mills, 1969 p.281)

É nesse contexto que se situa o conceito de carreira proposto – um processo que se estende por toda a vida do indivíduo e está imbricado na existência e prosperidade de grandes conglomerados empresariais. De acordo com Chanlat (1995) este é o modelo tradicional de carreira.

A complexidade da grande empresa requer profissional especializado, com instrução acadêmica sofisticada. “À medida que (...) se tornaram maiores e mais complexas, os conhecimentos necessários para fazê-las funcionar tornaram-se mais difíceis de serem adquiridos por um simples aprendizado. Era preciso um pessoal mais instruído e freqüentemente mais especializado” (Mills, 1969 p.156). Mas como foi dito anteriormente, há uma pirâmide *white collar*: renda, poder e prestígio desiguais entre a base e a cúpula, que se diferencia, tornando-se cada vez mais intelectualizada em detrimento de uma camada de *colarinhos-brancos* destituídos do conteúdo intelectual de seu trabalho, com cada vez menos iniciativa e poder de

decisão, meros aplicadores de regras estabelecidas.

*“A centralização da inteligência planejada e a conseqüente expropriação da racionalidade do indivíduo são acompanhadas pela racionalização do conjunto da hierarquia dos colarinhos-brancos.(...) Quanto mais os níveis inferiores são destituídos do conteúdo intelectual de seu trabalho, tanto mais os do alto necessitam ser intelectualizados (...) As tarefas menos intelectuais são fragmentadas e transferidas para os empregados de colarinho branco semi-especializados, enquanto a cúpula gerencial se torna cada vez mais intelectualizada, e o núcleo de sua intelectualidade torna-se um conjunto de equipes especializadas. ” (Mills 1969 p.159)*

Apesar da valorização obtida pelos colarinhos brancos na nova classe média, o prestígio, poder e renda foram identificados por Mills como claramente desiguais. Embora não esteja dentro do escopo do presente trabalho tratar destas diferenças, não deixa de ser interessante notar que a ascensão e o sucesso profissional martelados hoje pelas propagandas dos cursos de Graduação e Pós Graduação na televisão, internet e outros veículos de comunicação, visam a todos os colarinhos brancos (ou aspirantes a), já que os requisitos educacionais passaram a ser fundamentais para pavimentar estas carreiras. E, mesmo que nem todos possam se beneficiar igualmente desta “intelectualização” necessária para que a engrenagem burocrática possa funcionar, a todos é alardeada esta promessa.

### **O modelo de sucesso “white collar”**

*“No modelo dos colarinhos-brancos não há esta santificação moral dos caminhos para se chegar ao sucesso; são apenas incitados a se tornarem um instrumento de sucesso, a adquirir táticas e não virtudes; o sucesso monetário é aceito como um objetivo evidentemente bom, para o qual nenhum sacrifício é demasiado.” (Mills, 1969 p.282)*

E o trampolim para este sucesso é a educação escolar, ainda que os requisitos tenham se tornado cada vez mais exigentes e as aspirações nem sempre sejam concretizadas.

*“Na nova sociedade, a instrução perdeu seu significado no plano social e político para exercer uma função econômica e profissional. Na vida e nos padrões de sucesso do empregado de colarinho-branco, o período escolar é a principal chave para todo o seu destino profissional.”* (Mills, 1969 p.284)

## **2.5 ÂNCORAS DE CARREIRA - O ENCONTRO DAS NECESSIDADES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS**

O mundo dos *colarinhos-brancos* descrito por Mills, via a estabilidade no emprego como a fonte de segurança econômica. Toda a possibilidade de realização pessoal era delegada à empresa que detinha as rédeas da vida e da carreira de seus funcionários. Nesse contexto, o conceito tradicional de carreira prevê o avanço contínuo dentro de uma estrutura ocupacional estável em que o indivíduo permanece até a aposentadoria. É esta a concepção que prevalece até que o desdobramento dessa história introduz outras variáveis, nas sociedades e nas empresas. A globalização, as inovações tecnológicas e as conseqüentes mudanças nos meios de comunicação alteram profundamente as relações de trabalho, propondo desafios cada vez mais complexos tanto às empresas quanto às pessoas. E ambas, empresas e pessoas, começam a articular seus interesses, não mais como um caminho pré-determinado, mas como um processo não linear de atividades, funções e posições, visando conciliar seu desenvolvimento: das próprias pessoas e da empresa (Chanlat, 1995; Martins, 2001; Dutra, 2002).

É este ponto de vista, mais condizente com a complexidade dos desafios postos para o mundo do trabalho hoje, que será explorado por Edgar Schein (1996) através de suas *Âncoras de Carreira*.

O conceito de “*Âncora de Carreira*” é filho dileto do mundo dos *colarinhos-brancos*. Mas, enquanto Mills previa que uma nova profissão estava nascendo - os administradores de empresas - Schein lida com as carreiras dentro da realidade do mundo empresarial como um fato consumado: é o espaço predominante onde os indivíduos se realizam e exercem seus talentos.

A base empírica da pesquisa que deu origem ao conceito de “*Âncora de Carreira*” foi obtida a partir de um estudo conduzido por Schein (1996), com alunos

do mestrado da Faculdade de Administração Sloan, do Instituto de Tecnologia de Massachussets (MIT), entre 1961 e 1973. Então, a administração já estava consolidada como profissão e o universo empresarial já se tornara “o” espaço onde as pessoas se empregam e desenvolvem suas carreiras. O embate entre a “Nova e a Antiga Classe Média” fora superado. A vida organizacional penetrara “definitivamente” na história individual das pessoas e a carreira profissional articulava-se à estrutura de gestão das empresas, quaisquer que fossem seus segmentos. É esta a perspectiva de Schein – qual o impacto da experiência de trabalho na descoberta das *âncoras de carreiras*?

Para ele, talentos e inclinações pessoais podem sim emergir no ambiente organizacional. Aliás, através da “*career development perspective*“, Schein (1978) considera que “ambos, indivíduos e organizações existem em um ambiente complexo e que sua interação é parcialmente determinada por forças externas. Além disso, esta interação é dinâmica e reflete necessidades mutáveis de ambos, indivíduos e organizações”<sup>3</sup>. Se de um lado as pessoas têm aspirações, valores e percepção de seus talentos, de outro, empresas têm sua própria cultura, seu modo de operar e sua posição no mercado. Do balanceamento desses dois pontos de vista depende a sobrevivência das empresas e a realização das pessoas.

A fim de estruturar processos que possibilitem este balanceamento, de modo que o desenvolvimento humano agregue valor à empresa e às pessoas, diversos autores têm usado o conceito de **competência**. Dutra (2002) resume as diversas abordagens, que de certa forma são complementares: algumas focalizam o CHA – **Conhecimentos, Habilidades e Atitudes** - e destacam as competências, principalmente do ponto de vistas das pessoas que as desenvolvem e aplicam ao seu trabalho; outras olham do ponto de vista das entregas da pessoa para a organização – que é o próprio processo de “agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização”. Para Schein (1996), a questão está em descobrir e colocar em ação aquelas competências que estejam de acordo com os talentos e inclinações pessoais, de modo a possibilitar maior conforto psicológico e ampliar as possibilidades de auto-realização e felicidade. Este seria o eixo do “contrato” entre

---

<sup>3</sup> SCHEIN, 1978 p.6, do original em inglês: “*In summary, a career development perspective (...) both the individual and organization exist in complex environments and that their interaction is partly determined by external forces. Furthermore, the interaction is dynamic and reflects changing needs on the part of both the individual and the organization*”. Tradução nossa.



as pessoas e as empresas.

Para Schein (1978), os gestores das empresas precisam entender a variedade das necessidades individuais através do ciclo de vida das pessoas, suas *âncoras de carreira*, para propor políticas de planejamento e desenvolvimento de recursos humanos apropriadas. E as pessoas, obter autoconhecimento e desenvolver seu “autoconceito profissional” de modo a identificar suas *âncoras de carreira*. “Em resumo, a *âncora de carreira* – o padrão da autopercepção, talentos, motivos e valores – serve para guiar, orientar, estabilizar e integrar a pessoa em sua carreira”<sup>4</sup> levando-a a fazer escolhas mais compatíveis consigo mesma. “Esta clareza quanto a valores, necessidades e habilidades não afeta só os aspectos da vida profissional das pessoas, mas também todos os demais aspectos de sua vida.” (Dutra, 1996 p. 42)

Douglas Hall (apud Martins, 2001 p.32), mais recentemente, propõe o conceito de “carreira proteana” como algo singular, em que cada indivíduo direciona sua carreira em busca de auto-realização e sucesso psicológico. O mito de Proteu, utilizado como metáfora, compara o deus grego, que tinha a habilidade de assumir formas diferentes de acordo com sua vontade, ao profissional *proteano*, que ajusta sua carreira às suas aspirações e suas necessidades internas. Ele é o gestor de sua carreira. Dutra, em suas pesquisas com empresas brasileiras, verificou que avanços significativos em termos de gestão de pessoas foram obtidos quando:

*“trabalharam em duas frentes de forma simultânea: de um lado, aprimoraram seus sistemas de gestão de pessoas e, de outro, estimularam as pessoas a construir seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional.”* (Dutra, 2002 p.133)

### **2.5.10 conceito de âncora de carreira**

Este conceito originou-se de um estudo longitudinal conduzido por Edgar Schein com 44 alunos da Sloan School (MIT) que foram entrevistados entre 1961 e 1963, quando cursavam o último ano do MBA (Schein,1978 e 1996). Todos foram

---

<sup>4</sup> SCHEIN, 1978 p.127, do original em inglês: “*In summary, the career anchor – the pattern of self-perceived, talents, motives, and values - serves to guide, constrain, stabilize, and integrate the person’s career.*” Tradução nossa.

entrevistados novamente, entre seis meses e um ano depois de formados e com isso foi possível obter uma boa visão sobre a transição para vida profissional. Responderam aos questionários cinco anos depois de formados e foram novamente entrevistados em 1973, cerca de 10/12 anos depois de terem iniciado a vida profissional. O estudo focava a **história** profissional de cada um, e as **razões** das escolhas profissionais e das decisões tomadas, que impactaram suas carreiras. O que Schein verificou, foram claros padrões de respostas e uma forte consistência nas razões dadas para as opções assumidas ao longo da vida profissional. Isto é, percebeu que os entrevistados repetiam as mesmas explicações com relação às razões para as decisões tomadas, nos diferentes momentos em que foram abordados. Estes padrões foram percebidos também pelos entrevistados quando eram solicitados a explicar os motivos das escolhas e das mudanças feitas em suas carreiras.

A pessoa descobre, ao longo da sua vida profissional, suas *âncoras de carreira*, que enfatizam a evolução, desenvolvimento e descoberta de si mesma, decorrente da experiência real na vida profissional. Resultam da interação entre indivíduo e ambiente de trabalho e é o que “puxa” a pessoa na direção de sua congruência e consistência pessoal.

Diz Schein:

*“Este autoconceito possui três componentes, que juntos constituem o que vou chamar de âncoras de carreira: 1) a autopercepção de talentos e habilidades (...); 2) a autopercepção de motivos e necessidades (...) e 3) a autopercepção de atitudes e valores (...)”<sup>5</sup> Daí a metáfora da âncora – quando faziam opções inadequadas, “referiam-se a imagem de serem ‘levados de volta’ a algo que melhor se ajustasse a eles”. (1996 p.36)*

O que Mills lamenta como perda da *nova classe média*, em relação ao empreendedor clássico, isto é, sua iniciativa, liberdade individual e empreendedorismo, Schein identificará como talento, habilidade e valor, próprios de

---

<sup>5</sup> SCHEIN, 1978, pg. 125, do original em ingles: *“This self-concept has three components which together make up what I will call the person’s ‘career anchor’: 1. Self perceived talents and abilities (...); 2. Self perceived motives and needs (...); 3. Self perceived attitudes and values (...)”* (Tradução nossa)

um dos oito tipos de suas *âncoras de carreira*, como se verá a seguir.

### 2.5.2 Tipos de Âncoras

A pesquisa original e estudos posteriores possibilitaram a identificação de oito categorias de *âncoras de carreira*<sup>6</sup>. Estas categorias são interessantes porque focam possibilidades diversas para as “entregas” que as pessoas fazem às suas empresas. As pessoas entregarão o que a empresa espera, dando ênfase às suas diferentes habilidades. Alguns, às suas habilidades de relacionamento interpessoal, outros, às suas habilidades técnicas. “Essa diversidade é fundamental para a organização, (...) que vai aprendendo diferentes formas de obter sucesso e competitividade.” (Dutra, 2002 p.131)

**Aptidão técnico-funcional** - O que realmente excita e motiva pessoas ancoradas nesta competência é o exercício de seu talento técnico e a satisfação de se saber *expert*. Essas pessoas comprometem-se com uma vida de especialização e desvalorizam o envolvimento com a gerência geral a não ser que esta função viabilize a ampliação de sua especialização. Sua auto-estima depende do exercício de seu talento e demandam autonomia e apoio irrestrito para executar seu trabalho de forma apropriada e muitas vezes se chocam com os “*General Managers*” que buscam reduzir custos e racionalizar processos. Podem sentir-se infelizes e ficarem menos competentes se tiverem que se afastar de sua especialidade. Atuar como professor ou mentor pode ser uma alternativa para realização das pessoas ancoradas por esta competência. Estas pessoas preferem ser pagas pelo nível de suas competências, freqüentemente definidas pela experiência e pelo nível educacional e apreciam recompensas ligadas a oportunidades educacionais.

**Aptidão administrativa geral** - Somente poucas pessoas descobrem ter a aptidão e a ambição para a ascensão gerencial rumo à administração em si. Essas pessoas consideram a especialização como uma armadilha e o que importa é subir os degraus hierárquicos até o topo e ter oportunidade de exercer a liderança. Têm talentos e habilidades especiais como: aptidão analítica e pensamento integrador, facilidade de relacionamento interpessoal e grupal, e equilíbrio emocional. Podem

---

<sup>6</sup> SCHEIN, 1996, a nomenclatura e a seqüência das âncoras são as mesmas usadas pelo autor. Neste livro, o autor apresenta um modelo de *inventário de carreira*, a ser respondido individualmente para identificar as *âncoras* e que foi utilizado na segunda etapa desta pesquisa.

manter-se produtivos diante das tensões emocionais geradas pela incerteza, divergências interpessoais e responsabilidades. Valorizam uma tarefa quando esta é importante para o sucesso da empresa. Em geral, a carreira destas pessoas está vinculada a uma mesma organização e seu critério de competência é a capacidade de obter resultados. Apreciam a ascensão na hierarquia como forma de reconhecimento e são sensíveis a recompensas monetárias, bônus, símbolos de *status* e, sobretudo, aprovação dos superiores.

**Autonomia / Independência** - Pessoas com essa inclinação profissional não suportam estar presos a regras, métodos, expedientes de trabalho e normas em geral; tendem a ser profissionais liberais, consultores, professores; dentro de organizações se saem melhor como pesquisadores, analistas econômicos, administradores de filiais e analistas de sistemas. Preferem trabalhos claramente delineados, com prazos e metas explicitados, mas com total autonomia para obter os meios para realizá-los e também se saem bem em trabalhos contratados, em razão da flexibilidade inerente. Não suportam supervisão rigorosa e apreciam recompensas baseadas no mérito de seu desempenho. Para este tipo de pessoa, promoção significa ganho em autonomia.

**Segurança / Estabilidade** – Pessoas com essa inclinação profissional têm necessidade imperiosa de organizar suas carreiras de forma a se sentirem seguros e com futuro previsível. Preferem atuar em empresas reconhecidas como sólidas, confiáveis, e que valorizam a estabilidade e preferem fazer carreira em órgãos governamentais. Aceitam satisfeitos os benefícios a longo prazo – ascensão programada por tempo de serviço, por exemplo. Tendem a deixar suas carreiras nas mãos de seus empregadores e preferem cargos que exijam desempenho previsível e constante. Quando oriundas de famílias humildes, sentem-se muito bem sucedidas quando atingem um nível médio na hierarquia. Aceitam de bom grado recompensas previsíveis e aliadas a tempo de serviço e querem ser reconhecidas por sua dedicação e lealdade.

**Criatividade Empreendedora** - Pessoas com essa tendência profissional possuem uma necessidade imperiosa de criar negócios próprios e desenvolver novos produtos ou serviços; seu impulso criativo é especificamente orientado na direção de criar novas organizações que sobrevivam por si e sejam economicamente

bem sucedidas. Gerar dinheiro é sua medida de sucesso; tendem a identificar muito cedo sua inclinação e são persistentes na estruturação de seus negócios. Têm talento empreendedor e motivação para provar ao mundo que são capazes. Não ficam muito tempo em organizações tradicionais e só permanecem como empregados se tiverem espaço para criar seus empreendimentos internos – é o típico *intrapreneur*. Não hesitam em sacrificar sua autonomia e estabilidade para obter o sucesso no negócio; são obcecadas pela necessidade de criar e entediam-se facilmente. A questão mais importante para essas pessoas é a propriedade do negócio e o sentimento da posse e do controle. Almejam poder e liberdade para fazer o que acreditam ser o melhor para o negócio; seu sinal de sucesso é fazer fortuna e criar empreendimentos de vulto; são muito autocentradas e buscam projeção e reconhecimento público.

**Vontade de Servir / Dedicção a uma causa** – As pessoas ancoradas por esta inclinação norteiam-se mais por valores do que por habilidades e competências e suas decisões profissionais baseiam-se no desejo de melhorar o mundo. Valorizam trabalhar com pessoas, servir a humanidade e ajudar a nação; quando trabalham em organizações, atuam nas áreas de RH, advocacia trabalhista, pesquisas e nas áreas voltadas para a responsabilidade social empresarial. Preferem tipos de trabalho onde possam influenciar a organização ou a política social na direção de seus valores; não demonstram lealdade à empresa e permanecem enquanto puderem ser coerentes com seus valores. Dinheiro em si não é importante para elas e valorizam o reconhecimento de sua contribuição se puder obter mais influência e liberdade para agir.

**Puro Desafio** - As pessoas desta categoria fundamentam suas carreiras na percepção de que podem conquistar qualquer coisa ou qualquer um. À medida que progridem, procuram desafios cada vez maiores e saem-se bem como estrategistas; quanto mais complexas suas atribuições melhor se sentem. Gostam de se confrontar com seus limites para provar a si mesmos e para o mundo que sua superioridade e suas carreiras em organizações só tem significado se puderem ser postas à prova o tempo todo; do contrário sentem-se desmoralizadas e podem tornar-se um problema para si mesmas e para a empresa.

**Estilo de Vida** - Atualmente tem sido crescente o número de pessoas

ancoradas por essa preferência. Esta tendência resulta principalmente das famílias contemporâneas onde pai e mãe trabalham, e onde há uma conscientização crescente da importância da paz interior e harmonia – do predomínio do ser sobre o ter. As empresas ainda não sabem muito bem como agir diante das situações criadas por pessoas ancoradas pelo “estilo de vida”. Estas pessoas subordinam suas carreiras ao que estabelecem como estilo de vida preferido ou “qualidade de vida”. Procuram um meio de harmonizar o seu interesse pessoal, com os da família e da carreira. Buscam sistemas de trabalho, sobretudo flexíveis – para adaptá-los a circunstâncias especiais de vida como, por exemplo, ao momento do nascimento de um filho.

### 3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Este capítulo é dedicado à apresentação geral da pesquisa que sustenta o trabalho em seus aspectos metodológicos, bem como o tipo de amostra e instrumentos utilizados nos dois momentos da pesquisa.

#### 3.1 METODOLOGIA

Inicialmente cabe identificar o tipo de pesquisa feita. Bêrni (2002) distingue genericamente dois tipos: a experimental e a descritiva. A primeira busca identificar as relações de causalidade entre fenômenos a partir de dados obtidos experimentalmente pelo pesquisador. Na segunda, a questão fundamental é “narrar o que acontece”. A busca do conhecimento se dá pela observação da realidade, tal como ocorre. De acordo com esta tipologia, a presente pesquisa pode ser considerada **descritiva**, uma vez que descreve o fenômeno Gestão de Carreira, “sua natureza, sua composição, processos que o constituem ou nele se realizam” (Bêrni, 2002 p.71). Assim, um estudo longitudinal foi realizado, no qual um conjunto de profissionais foi entrevistado duas vezes: em 2000 e em 2004. A análise do fenômeno Gestão de Carreira far-se-á a partir da **percepção dos profissionais entrevistados**, tanto com relação à sua trajetória, quanto às políticas e práticas das empresas nas quais estavam ou estão empregados.

Pelas características expostas anteriormente, metodologicamente esta pesquisa pode ser considerada um estudo de caso múltiplo. Ao definir estudo de caso, Yin diz:

*“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (...) e podem incluir tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos.”* (Yin, 2001 pp.32-33)

Outra distinção a ser feita refere-se à origem dos dados primários aqui utilizados. Foram obtidos a partir de **entrevistas estruturadas** (Bêrni, 2002) feitas com um conjunto de profissionais a partir de uma **amostragem não probabilística**

**de conveniência**” (Bêrni, 2002).

Ao comentar sobre as fontes e a coleta das evidências, diz Yin (2001 pp.112-113):

*“Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas. (...) O segundo tipo é o focal, no qual o respondente é entrevistado por um curto período de tempo, uma hora por exemplo, (...) seguindo um certo conjunto de perguntas que se originam do protocolo do estudo de caso.”*

A Tabela 4, a seguir, tem a finalidade de dar uma visão global e apresenta um resumo da situação profissional do conjunto dos executivos entrevistados nos dois momentos da pesquisa. Cada executivo é identificado com uma letra, registrada na 1ª. coluna da esquerda (é a mesma identificação usada no capítulo três, quando as carreiras forem analisadas). As duas colunas seguintes apresentam a situação profissional em 2000 e em 2004. Na coluna “Pesquisa 2004”, estão identificados com **NA** (Não Aderiram) os profissionais que não participaram desta etapa da pesquisa. Além disso, é possível visualizar no quadro as diferenças em termos de situação profissional encontrada nos dois momentos do trabalho.



Tabela 4 - Quadro-resumo da situação dos entrevistados: 2000 e 2004

Entrevistados	Pesquisa 2000: situação profissional dos participantes - empresa	Pesquisa 2004: situação profissional dos participantes
C	Indústria – Alimentos	Indústria - Alimentos (outra Empresa)
CB	Banco	Autônomo/ Negócio próprio
D	Banco	Banco (outro Banco)
DB	Indústria – Alimentos	Indústria - Alimentos (NA)
E	Banco	Banco
EC	Indústria - Papel e Celulose	Indústria - Papel e Celulose
EL	Serviços de TV entretenimento	Serviços de TV entretenimento
F	Telecomunicações	Indústria - Construção Civil
FC	Telecomunicações	Telecomunicações
FM	Tecnologia da Informação	Tecnologia da Informação
G	Tecnologia em documentação	Autônomo/Consultor
GA	Banco	Banco (outro Banco)
H	Serviços de TV entretenimento	Serviço de TV entretenimento
JC	Indústria - Papel e Celulose	Indústria - Papel e Celulose
JM	Serviços de TV entretenimento	Serviços de TV entretenimento
L	Indústria Química	Indústria Química /Petroquímica (outra empresa)
LA	Banco	Banco (outro Banco)
LH	Indústria Química	Conglomerado Industrial
LL	Indústria – Alimentos	Indústria - Alimentos (NA)
LM	Banco	Banco
LS	Indústria Química	Mudou USA (não localizado) (NA)
M	Tecnologia em documentação	Telefonia e Telecomunicações
MO	Indústria Química	Indústria Química (NA)
MS	Tecnologia em documentação	Autônomo/Consultor (NA)
MZ	Tecnologia da Informação	Tecnologia da Informação
N	Indústria Papel e Celulose	Indústria Papel e Celulose
NS	Telecomunicações	Telecomunicações (NA)
O	Banco	Banco (NA)
P	Tecnologia da Informação	Tecnologia da Informação (NA)
R	Banco	Banco
RC	Tecnologia Telecomunicações	Autônomo/Consultor
RN	Banco	Autônomo
S	Tecnologia da Informação	Tecnologia da Informação
SX	Tecnologia da Informação	Tecnologia da Informação
<b>(NA) – Não Aderiram à pesquisa em 2004</b>		

Fonte: Dados coletados pela autora

### 3.2 PESQUISA DESCRITIVA

A pesquisa concretiza-se por meio da **descrição** das trajetórias de carreira de um conjunto de profissionais brasileiros e dos fatores que interferiram na obtenção da situação atual, em 2004/2005<sup>7</sup>. O estudo longitudinal, feito por intermédio de dois contatos (em 2000 e em 2004), possibilitou o **levantamento de hipóteses** sobre a realidade das carreiras chamadas “executivas”<sup>8</sup> e como elas evoluem no ambiente complexo e mutável de hoje, no Brasil e no mundo. Temas como guinadas de carreira e formação educacional, abordados na pesquisa, poderão fornecer pistas para o entendimento das demandas a este tipo de profissional e de como eles têm respondido às exigências deste ambiente.

### 3.3 AMOSTRA NÃO PROBABILÍSTICA (OU NÃO ALEATÓRIA)

A amostra obtida é “não probabilística”, pois o tamanho da população não foi levado em conta na definição da amostra. E a “conveniência” apresentada a seguir é que definiu os participantes da amostra.

Esta amostra pode ser assim considerada “*de conveniência*” em razão da forma como foi composta em 2000, por ocasião da 1ª pesquisa que deu origem ao presente trabalho (Bêrni, 2002). O contato inicial foi feito com empresas com escritório central, ou matriz, nas cidades do Rio de Janeiro ou São Paulo para viabilizar o deslocamento do entrevistador. Estas empresas faziam parte do portfólio de clientes da consultoria que coordenava a pesquisa<sup>9</sup>. Uma vez obtida a adesão da empresa, as próprias áreas de recursos humanos, que tinham intermediado o contato inicial, indicaram os profissionais que genericamente fossem considerados “profissionais de sucesso”. **A pesquisa original teve a adesão de 12 empresas e 34 profissionais.** A transformação desta pesquisa em trabalho acadêmico requereu um novo contato com os profissionais em 2004, com as seguintes finalidades: 1) localizar cada um dos profissionais; 2) obter concordância em termos de sua participação como “objeto de pesquisa”; 3) restabelecer os vínculos interrompidos

---

<sup>7</sup> Ainda que todas as entrevistas tenham sido concluídas em 2004, alguns entrevistados entraram em contato espontaneamente no 1º semestre de 2005, informando algumas mudanças de carreira.

<sup>8</sup> Cf verbete *Executivo* do Dicionário HOUAISS (p.1283): “**indivíduo que ocupa cargo de direção e de alta responsabilidade em organização comercial ou financeira.**”

<sup>9</sup> MBA Empresarial – Consultoria de Recursos Humanos que mui gentilmente cedeu o material de seus arquivos.

nos últimos 4 anos; 4) atualizar as informações sobre suas carreiras durante este período de tempo.

### **3.4 AMOSTRA PESQUISADA**

São profissionais de nível superior de alta e média gerência de empresas brasileiras e multinacionais, com filiais no Brasil. Considerando ser esta uma pesquisa longitudinal, nem todos os profissionais estavam empregados em 2004/2005. Foram considerados “alta gerência” os profissionais que se reportam à presidência da companhia e responsáveis por unidades de negócio ou operações cruciais da empresa. Por “média gerência” entende-se àqueles que se reportam a um diretor regional ou nacional e tenham sob sua responsabilidade a gestão de pessoas, processos ou clientes. A Tabela 5 apresenta um quadro com um resumo da população pesquisada em 2000 e 2004 e sua situação profissional em ambos os momentos, por ramo e a nacionalidade das empresas nas quais estavam empregados. As diferenças observadas nos dois momentos referem-se tanto a **não adesão** de parte dos profissionais à 2<sup>a</sup> etapa do projeto, quanto às **mudanças** de empresa/situação profissional.

Tabela 5 - Painel Empresas / Entrevistados – 2000 / 2004

Participantes 2000			Participantes 2004		
Nº de entrevistados	Ramo da Empresa	Nacionalidade da empresa	Nº de entrevistados	Ramo da Empresa	Nacionalidade da empresa
			4	Autônomos/negócio próprio	-
3	Bancário	Holandesa	1	Bancário	Inglês
3	Bancário	Brasileira	3	Bancário	Brasileira
3	Bancário	Holandesa	1	Bancário	Holandesa
3	Indústria - Alimentos	Suíça	1	Bancário	Suíço
2	Indústria - Química	Americana	1	Conglomerado Industrial	Brasileira
3	Indústria - Papel e Celulose	Americana	1	Indústria - Alimentos	Brasileira
2	Indústria - Química de Especialidades	Francesa	1	Indústria – Química e Petroquímica	Brasileira
3	Serviços de TV e Entretenimento	Brasileira	1	Indústria - Construção Civil	Brasileira
1	Telecomunicações	Francesa	3	Indústria - Papel e Celulose	Americana
3	Tecnologia em Documentação	Americana	3	Serviços de TV e Entretenimento	Brasileira
5	Tecnologia da Informação	Americana	4	Tecnologia da Informação	Americana
3	Telecomunicações	Canadense	1	Telecomunicações	Canadense
			1	Telefonia e Telecomunicações	Americana
<b>34 profissionais</b>	<b>12 empresas</b>	<b>2 brasileiras 10 estrangeiras</b>	<b>26 profissionais</b>	<b>13 empresas</b>	<b>06 brasileiras 07 estrangeiras</b>

Fonte: Dados coletados pela autora

### 3.5 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

Os dados primários da pesquisa foram obtidos a partir de *entrevista estruturada*, que é “aquela em que são feitas precisamente as mesmas perguntas para cada entrevistado, na mesma seqüência, com o mesmo sentido e com as mesmas palavras” (Bêrni, 2002 p.137). Foram aplicadas em dois momentos: no primeiro, de maio a julho de 2000; no segundo, de abril a dezembro de 2004. Nas duas situações, o roteiro era basicamente o mesmo<sup>10</sup>. As diferenças existentes entre

<sup>10</sup> ver **Anexo 1 Roteiro de entrevistas**

os dois momentos referem-se a dois temas que não são objeto de estudo no presente trabalho: “tempo livre/lazer” e “atratividade profissional”, que estavam mais detalhados na 1ª. entrevista. O tema “*coaches* e mentores”<sup>11</sup> não foi perguntado na segunda entrevista por considerarmos uma questão pouco sujeita a modificações ao longo do tempo. A forma como este assunto foi abordado junto aos profissionais será apresentado no momento em que este tema for analisado.

### **3.6 ENTREVISTAS FEITAS EM 2000**

*Montagem do painel de participantes* - Por intermédio de contato telefônico e/ou carta (e-mail/fax), foram convidadas cerca de 50 empresas. Algumas declinaram o convite e outras simplesmente não responderam.

*Realização das entrevistas* – Como esta etapa previa um questionário a ser respondido por escrito pelo departamento de RH da empresa, todo o contato foi feito com o Gerente/ Diretor/ Responsável por esta área, que indicava os profissionais e agendava as entrevistas. Exceto seis entrevistas (feitas por dois entrevistadores previamente preparados), as demais foram feitas pela mesma pessoa<sup>12</sup>. Todas as entrevistas ocorreram na própria empresa, durante aproximadamente 60 minutos. As respostas às questões foram registradas por escrito.

*Resultados* – Os dados obtidos em 2000 resultaram em um relatório contendo a tabulação e uma análise genérica tanto das entrevistas quanto do questionário respondido pelo RH, sobre políticas e práticas de gestão de carreira vigentes na empresa. Por aderirem à pesquisa, as 12 empresas participantes receberam um exemplar do relatório com as conclusões (enviado em setembro/2000), sem nomear as empresas, identificando-as apenas quanto ao segmento, nacionalidade e número de funcionários; os profissionais foram identificados apenas em termos de dados demográficos (cargo, tempo de empresa, idade, sexo e estado civil).

### **3.7 ENTREVISTAS FEITAS EM 2004**

*Montagem do painel de participantes* – O ponto de partida desta etapa foi à

---

<sup>11</sup> Coach, do inglês condutor ou treinador. Este tema (*coaches* e mentores) investigava a influência de pessoas específicas nas carreiras dos profissionais.

<sup>12</sup> Cândida Sevilhano – autora deste trabalho

pesquisa feita em 2000, descrita anteriormente. A meta era obter a adesão de cerca de 60% dos 34 entrevistados. Com exceção de uma pessoa, os demais 33 profissionais foram localizados. (empregados ou não) e contatados por telefone, *e-mail* e/ou pessoalmente. Considerando que a opção metodológica do presente projeto é analisar a Gestão de Carreira, do ponto de vista dos indivíduos, não foi reeditado o contato com as áreas de RH das empresas. A adesão foi pessoal e 26 profissionais – 77% – se dispuseram a participar do estudo. Feita a adesão, foram marcadas as entrevistas.

*Realização das entrevistas* – A 2ª entrevista tinha como objetivo principal obter dados sobre as carreiras dos profissionais nos últimos 4 anos. Em razão do objetivo acadêmico<sup>13</sup> e de inúmeras mudanças de empresa, a logística desta etapa foi complexa – tanto para viabilizar local (alguns profissionais não estavam empregados) quanto horário, uma vez que não havia um mandato imperativo da empresa para tal atividade. Algumas entrevistas foram marcadas e desmarcadas inúmeras vezes e duas acabaram sendo preenchidas em um formulário/roteiro, idêntico ao usado nas entrevistas, enviado por *e-mail*. A duração foi também de cerca de 1 hora e todas foram registradas por escrito. A fim de localizar os participantes no contexto do trabalho e retomar os temas do projeto, todos receberam um *kit* com um resumo da 1ª. entrevista da própria pessoa<sup>14</sup>, um resumo das conclusões da 1ª. pesquisa e uma cópia de um artigo publicado na revista EXAME (Cohen, 2001), também sobre a 1ª.pesquisa. Após a 2ª. entrevista, alguns profissionais retornaram para oferecer informações atualizadas sobre suas carreiras. Os entrevistados foram também solicitados a preencher o Inventário de Carreira elaborado por Edgar Schein (1996) com o objetivo de verificar as suas Âncoras de Carreira. O índice de retorno obtido foi de 50%.

*Resultados* – O resultado desta etapa é a possibilidade de tratar todos os dados obtidos de forma científica. A realização da primeira etapa mostrou a riqueza das trajetórias individuais para analisar tendências e entender um pouco mais sobre Gestão de Carreira. A concretização deste empreendimento acadêmico com a efetivação da segunda entrevista com os profissionais que aderiram ao projeto,

---

<sup>13</sup> Além de não haver a possibilidade de nenhum “retorno” para a empresa e para a pessoa (em 2000, havia o compromisso de envio do relatório geral), a adesão foi feita entre “Pessoas Físicas”, enquanto na 1ª foi entre “Pessoas Jurídicas” (Consultoria e área de RH da Empresa).

<sup>14</sup> Ver um modelo do “resumo” no Anexo 2

trouxe um resultado imediato e outro mediato. O imediato pode ser traduzido na compreensão obtida pelo pesquisador do mundo dos profissionais participantes e deles próprios, que, ao verbalizar sua trajetória de carreira, obtiveram também uma melhor compreensão da própria trajetória profissional. Peter Berger e Thomas Luckman (1971 p.174-175) traduzem bem esta compreensão.

*“Isto pressupõe que ele (no caso, eles – os “entrevistados”) e eu participamos do tempo de um modo que não é apenas efêmero e numa perspectiva ampla, que liga intersubjetivamente as seqüências das situações Agora, cada um de nós não somente compreende as situações partilhadas mas somos capazes de defini-las reciprocamente. Estabelece-se entre nós um nexo de motivações que se estende para o futuro.”*

E este futuro remete aos resultados mediatos: a reanálise de todos os manuscritos (1ª. e 2ª. entrevista), revisão das tabulações já efetuadas e a construção desta dissertação.

**Tabela 6 - Resumo das Pesquisas**

	<b>1ª. Etapa: Pesquisa Original</b>	<b>2ª. Etapa: Pesquisa Acadêmica</b>
Período	Maio a junho de 2000	Abril a dezembro de 2004 e 1º semestre 2005
Nº de empresas	12	13
Nº de profissionais	34	26 77% em relação a 2000

Fonte: Dados coletados pela autora

## 4 ANÁLISE DOS DADOS ENCONTRADOS

*“Não há nada mais universal do que uma história pessoal.” (Cameron Crowe – diretor de cinema).*

Este capítulo visa apresentar e comentar os dados quantitativos e qualitativos, obtidos nas duas etapas da pesquisa – em 2000 e em 2004 – utilizando-se do referencial teórico apresentado no capítulo dois. Estes dados são analisados comparativamente quando o tópico assim o exigir. Quando as informações forem suficientes, serão usados os dados de toda a amostra, mesmo que alguns profissionais não tenham aderido à etapa 2004 (esta estratégia foi utilizada, por exemplo, na próxima seção Perfil da Amostra).

As seções deste capítulo estão assim organizadas: primeiramente, apresenta-se o “perfil da amostra”; em seguida, dados a respeito da formação educacional dos entrevistados, que no contexto deste trabalho está sendo chamada de “construção educacional da carreira”, que contempla tanto a formação acadêmica quanto treinamento formal pelo qual passaram os profissionais. A seção “vivência de situações de mudança” trata de experiências relatadas pelos profissionais entrevistados que, na concepção deles, influenciaram suas carreiras e contribuíram para forjar o perfil de executivos que tinham por ocasião das duas entrevistas. É nesta seção que as trajetórias de carreiras serão esmiuçadas e, quando necessário, trajetórias específicas serão apresentadas (a identificação do entrevistado seguirá àquela apresentada na Tabela 4 – “Quadro-resumo da situação dos entrevistados 2000/2004”). Esta seção compõe-se de quatro itens: treinamento no trabalho (*on the job training*), guinadas de carreira (este conceito foi apresentado aos profissionais entrevistados como: *momentos em que um fato novo, positivo ou negativo obriga a pessoa a repensar seus caminhos*), mudanças de empresa e experiências multiculturais. A seção seguinte - “*coaches* e mentores” - tem o objetivo de expor sinteticamente as principais influências pessoais que, no entender dos participantes da pesquisa, tiveram impacto em suas carreiras. Na última seção deste capítulo, o tema “*Âncora de Carreira*” será retomado a fim de comparar os perfis dos profissionais e sua trajetória de carreira com as *âncoras* propostas por Schein (1996).

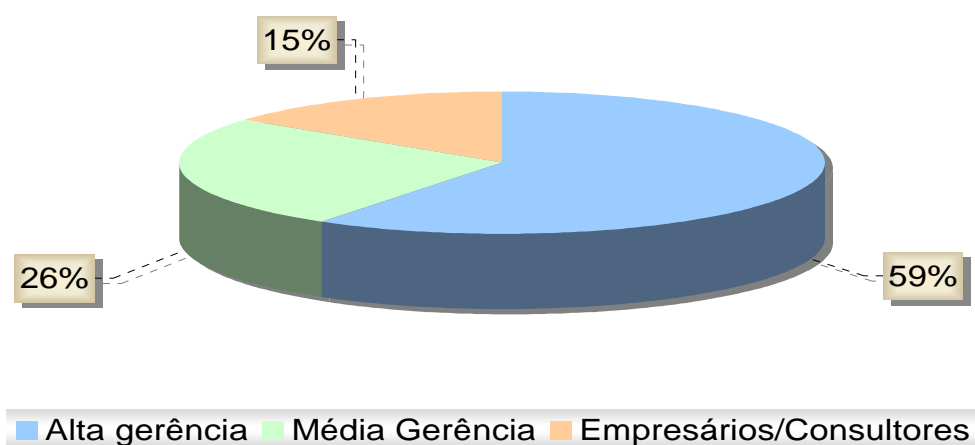


## 4.1 PERFIL DA AMOSTRA

Esta seção tem o objetivo de oferecer uma descrição genérica dos profissionais envolvidos na pesquisa, considerando seus cargos, tempo de empresa, situação profissional, idade e sexo. Todos os profissionais entrevistados em 2000 (34 pessoas) estão retratados e seus **dados atualizados para o ano de 2004**, uma vez que 97% dos profissionais entrevistados em 2000 foram localizados em 2004<sup>15</sup>.

Com relação aos **cargos**, foram considerados “alta gerência” os vice-presidentes e diretores, responsáveis por unidades de negócio ou operações cruciais de suas empresas. Destes, 19% (4 profissionais) não participaram da 2ª etapa da pesquisa. Classificados como “média gerência” são os profissionais que se reportam a um diretor regional ou nacional, e responsáveis por áreas como controladoria, tesouraria, desenvolvimento de mercado, relações sindicais ou segmento do negócio. Não aderiram à 2ª. etapa da pesquisa dois gerentes. Os profissionais citados como “Consultores/Empresários” deixaram as empresas às quais estavam vinculados, entre 2000 e 2004, por vontade própria ou não. Destes, apenas um não participou da 2ª. etapa.

**Figura 1 - Cargos**



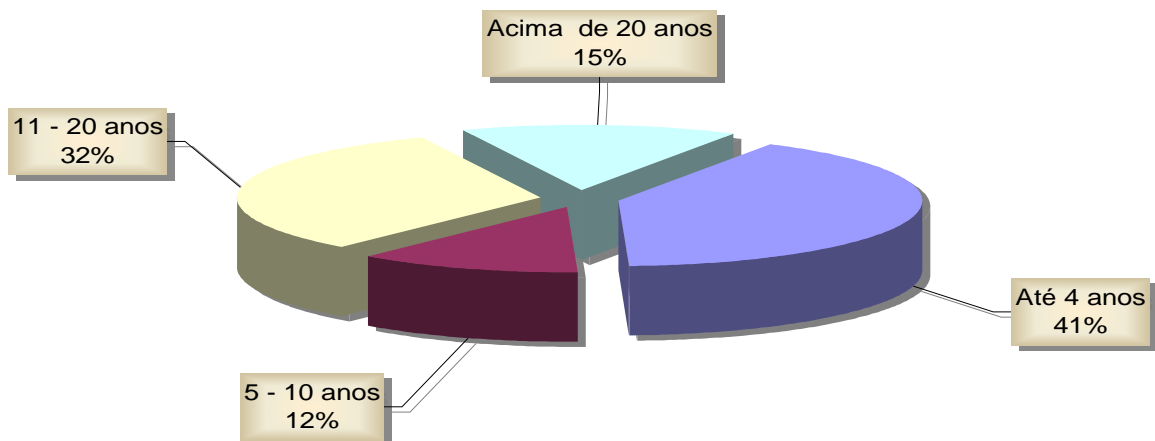
Fonte: Dados coletados pela autora

Com relação ao **tempo de empresa**, entre os 41% há 4 anos ou menos na

<sup>15</sup> O único profissional não localizado em 2004: saiu da empresa em 2001 e está morando/trabalhando nos Estados Unidos – na Figura 3 “Situação Profissional”, é considerado “empregado em outra empresa”.

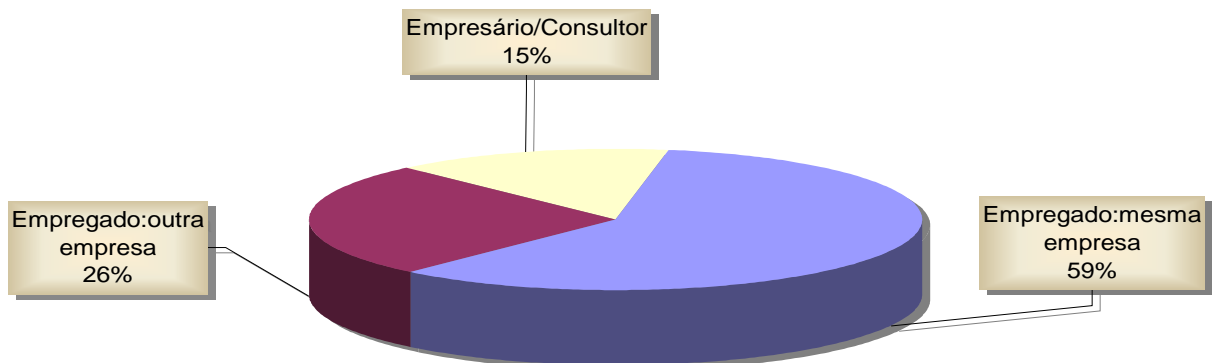
empresa incluem-se os que estão fora de uma grande empresa (quatro consultores e um empresário) e todos que mudaram de emprego durante o período da pesquisa: nove profissionais. De um lado, chama a atenção o fato de que cerca de 47% da amostra (16 pessoas) está na empresa há 11 anos ou mais (Figura 2 – 32% mais 15%). Por outro lado, 59% de toda a amostra permanecem estáveis durante o período da pesquisa. É o que se pode constatar na Figura 3: **situação profissional**, que apresenta o percentual de estabilidade dos profissionais entre 2000 e 2004.

**Figura 2- Tempo de Empresa**



Fonte: Dados coletados pela autora

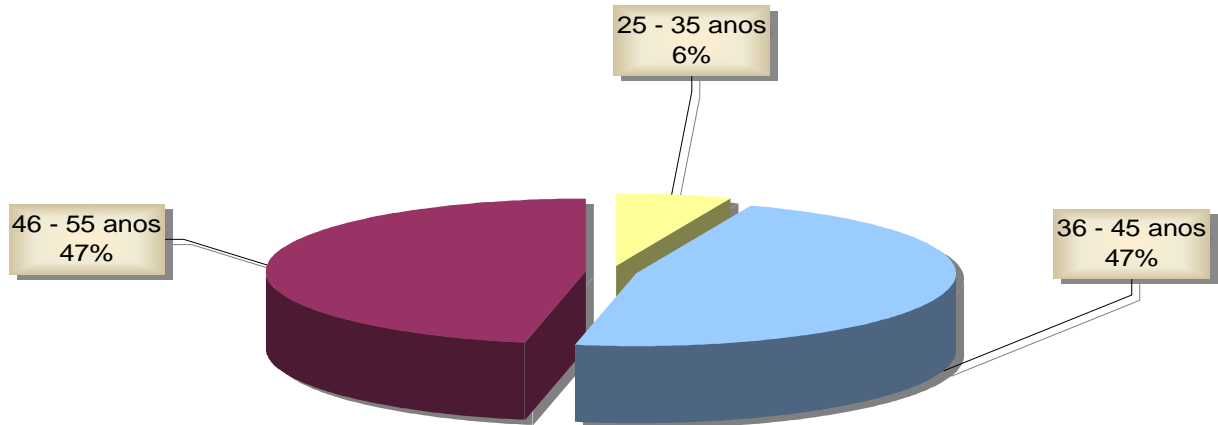
**Figura 3- Situação Profissional em 2004**



Fonte: Dados coletados pela autora

A **idade** média dos profissionais da amostra é de 44 anos e 94% estão na faixa entre 35 e 55 anos (ver anexo 3). Considerando o tempo de empresa – média de dez anos e meio, em 2004 – pode-se considerar uma população experiente e madura profissionalmente. Mesmo a mais jovem profissional da amostra – com 28 anos em 2004 – já tinha, na ocasião, cerca de oito anos de experiência profissional (incluindo o período de estágio).

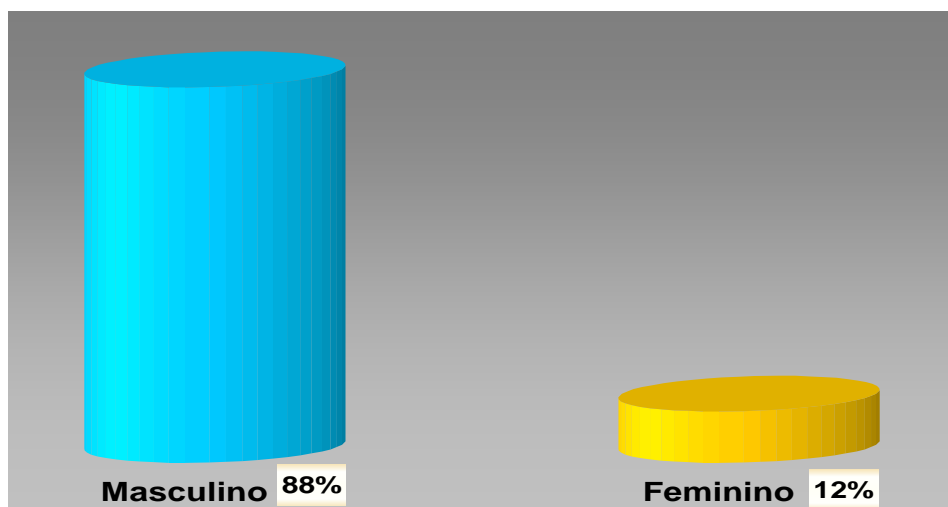
Figura 4 - Idade



Fonte: Dados coletados pela autora

Na amostra há uma nítida predominância de profissionais do sexo masculino que são 88%. As mulheres são quatro (12%). Esta proporção não é muito inferior àquela encontrada, por exemplo, em uma pesquisa<sup>16</sup> do instituto americano *Catalyst*, que informa que entre as 500 maiores empresas americanas listadas pela revista *Fortune*, há 13,6% de mulheres ocupando posições de diretoria. A despeito de haver uma tendência de aumento de mulheres com carreiras executivas, de modo geral, profissionais do sexo masculino predominam claramente em posições chaves das grandes empresas. Na presente amostra, das quatro mulheres entrevistadas, três tinham, em 2004, cargos em nível de diretoria. E todas as participantes da primeira pesquisa aderiram à segunda.

Figura 5 - Gênero



Fonte: Dados coletados pela autora

<sup>16</sup> Daniela DINIZ, Presença da Mulher no Mercado de Trabalho..., REVISTA EXAME, 30 de julho 2004

#### 4.1.1 Algumas considerações comparativas - 2000/2004

**Tabela 7 - Comparativo: Empresas / Profissionais - 2000 / 2004**

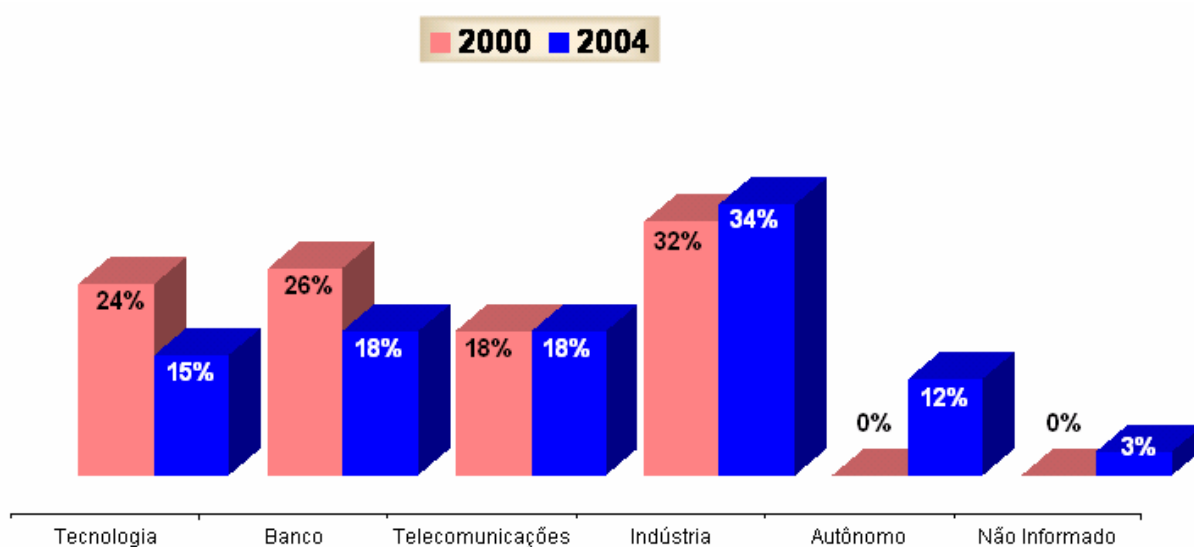
2000		2004	
Profissionais	Ramo da Empresa	Ramo da Empresa	Profissionais
<b>Microempresas</b>			
		Autônomos / Consultores	3
		Comércio	1
<b>Grandes Empresas</b>			
9	Bancário (3 empresas)	Bancário (4 empresas)	6
		Conglomerado Industrial / Participações (1 empresa)	1
3	Industrial / Alimentos (1 empresa)	Industrial / Alimentos (1 empresa)	1
		Industrial / Construção Civil (1 empresa)	1
4	Industrial / Química (2 empresas)	Industrial / Petroquímica (1 empresa)	1
3	Industrial / Papel e Celulose (1 empresa)	Industrial / Papel e Celulose (1 empresa)	3
3	Serviços TV e Entretenimento (1 empresa)	Serviços TV e Entretenimento (1 empresa)	3
12	Tecnologia / Telecomunicações (4 empresas)	Tecnologia / Telecomunicações (3 empresas)	6
34 profissionais	12 empresas	13 empresas	26 profissionais
4 Ramos		7 Ramos (considerando as microempresas)	

Fonte: Dados coletados pela autora

O quadro acima apresenta uma síntese comparativa do perfil dos participantes da pesquisa, do ponto de vista das empresas onde atuavam. Em razão de inúmeras mudanças de emprego, nota-se uma maior diversificação em 2004:

maior número de empresas para um número menor de participantes em sete ramos de atividades (em 2000 eram quatro ramos). Considerando-se como Serviços, os setores bancários, tecnologia/telecomunicações, tv/entretenimentos e serviços de consultoria, tem-se uma quase equivalência entre 2000 (70,58%) e 2004 (69,23%). Embora a amostra utilizada não seja proporcionalmente representativa destes setores econômicos no Brasil, constata-se um percentual ligeiramente maior de pessoas empregadas em Serviços do que no Setor Industrial: em 2000, 29,42% e em 2004, 26,92%.

**Figura 6 - Comparativo de Empresas por Ramos de Atividade: 2000 / 2004**



Fonte: Dados coletados pela autora

## 4.2 CONSTRUÇÃO EDUCACIONAL DA CARREIRA

A profissionalização e a complexidade da gestão requerida pelas empresas passaram a exigir um nível de qualificação só obtida nos bancos escolares. Foi o que Mills constatou: a educação escolar é um importante fator de crescimento pessoal e social, possibilitando a ascensão na hierarquia empresarial da “nova classe média”. Ao destacar a função da educação escolar para os *colarinhos brancos*, ele diz: “o período escolar é a principal chave para todo seu destino profissional.” (1969 p.284)

De fato, todos os profissionais entrevistados confirmaram esta constatação.

Perguntados sobre a importância do curso de graduação para suas carreiras, 65% disseram ser “muito importante”. Na Tabela 8 é apresentado um resumo da percepção dos entrevistados com relação a importância da educação escolar para suas carreiras.

**Tabela 8 - Importância atribuída à educação formal**

Notas	Significado das notas: importância atribuída	Ensino fundamental e médio	Graduação	Pós-graduação
0	Não avaliou / não fez o curso (pós)	05	01	04
1	Pouca importância	07		02
2	Importância mediana	12	11	07
3	Muita importância	10	22	21

Fonte: Dados coletados pela autora

Atualmente, o significado político e social da educação escolar tem sido atrelado a sua função econômica. A qualificação gerando inserção no mercado de trabalho que, por sua vez, possibilita inserção político social. A abordagem de Wright Mills (1969) foi significativa, pois trouxe para o primeiro plano, através da descrição dos *colarinhos brancos*, a identificação da valorização crescente da escolarização como veículo de ascensão social.

Muito tem sido dito e escrito sobre a importância do conhecimento para a empresa moderna. Arie de Geus (2004, p.40), por exemplo, enfatiza o papel crítico das pessoas para a obtenção de vantagens competitivas por parte das empresas. Diz ele:

*“A crescente complexidade das tarefas criou a necessidade de que as pessoas fossem em si fontes de iniciativas e se transformassem em distribuidoras e avaliadoras das invenções e do conhecimento.”*

Certamente a busca da excelência na educação escolar por parte dos profissionais entrevistados neste estudo foi motivada pela busca de inserção e ascensão na burocracia empresarial.

As exigências de padrões cada vez mais sofisticados de educação formal decorrentes da complexidade de gestão e da própria concorrência entre os profissionais, têm estimulado a busca contínua, tanto por parte dos indivíduos quanto por parte das empresas, de um elevado padrão de capacitação, o que envolve não só a educação escolar, mas também cursos e seminários estruturados e custeados pela empresa para a formação técnica e gerencial de seus profissionais. Por formação técnica, entende-se processo de aprendizagem voltado para tipos específicos de conhecimentos, por exemplo: informática, logística, finanças, etc. O desenvolvimento gerencial reflete uma preocupação das empresas em preparar futuros gestores, desenvolvendo habilidades de gestão de pessoas e processos<sup>17</sup>.

Este é o escopo da presente seção: expor todos os processos de aprendizagem sistemática aos quais os entrevistados estiveram expostos. Nesse sentido, considera-se não só a formação acadêmica, mas aquela proporcionada pela empresa também – treinamento formal. Isto porque, para a alta e média gerência, o que a empresa geralmente oferece é bem mais do que um treinamento específico para a função. É uma capacitação para aumentar competências, desenvolver as capacidades requeridas para o exercício da liderança e até, muitas vezes, ampliação dos horizontes culturais.

#### **4.2.1 Formação acadêmica**

Este item tem o objetivo de apresentar a formação acadêmica dos profissionais. Com relação ao ensino médio, 41% estudaram em escolas públicas e 59% em particulares. A Tabela 9 apresenta este dado, correlacionado com a idade dos entrevistados. Os mais velhos fizeram o antigo colegial predominantemente em escolas públicas, enquanto que com os mais jovens, deu-se exatamente o oposto.

---

<sup>17</sup> Exemplos deste tipo de preparo, estruturado por diversas empresas, estão mencionados no artigo “Curso para virar chefe”(Daniela DINIZ) – Revista EXAME, 10 novembro de 2004, pg. 94.

**Tabela 9 – Ensino Médio Público e Particular X Idade dos entrevistados**

Ensino Médio	Idade dos profissionais em 2004	
	Até 42 anos	Mais de 42 anos
Escola pública	2	12
Escola Particular	15	5
Total	17	17

Fonte: Dados coletados pela autora

Os que estudaram em escolas públicas, em geral, não atribuíram a ela grande importância em sua vida profissional, a não ser para dizer que “naquele tempo, a escola pública era forte e boa”. No entanto, muitos que passaram por escolas particulares tradicionais, atribuíram às mesmas papel relativamente mais significativo, mencionando “a aquisição de valores e o acesso a boas universidades”. Três profissionais que fizeram parte do ensino médio no exterior garantem que a experiência foi crucial para suas carreiras: “abertura de horizontes e fluências em mais de um idioma”. A Tabela 10 resume a importância atribuída pelos profissionais ao ensino médio, público e particular.

**Tabela 10 - Ensino Médio: público e particular x importância atribuída**

Notas	Significado das notas: importância atribuída	Ensino Médio		
		Público	Particular	Total
0	Não avaliou	2	3	5
1	Pouca importância	5	2	7
2	Importância mediana	5	7	12
3	Muita importância	3	7	10

Fonte: Dados coletados pela autora



**Tabela 11 – Cursos de Graduação**

<b>Graduação</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
Economia	1	3%
Tecnologia	1	3%
Letras	1	3%
Matemática	1	3%
Ciências Contábeis	1	3%
Ciências Sociais	1	3%
Direito	2	6%
Psicologia	2	6%
Administração	11	32%
Engenharia	13	38%
<b>Instituição Escolar</b>		
Primeira Linha	27	79%
Segunda Linha	7	21%

Fonte: Dados coletados pela autora

A Tabela 11 apresenta um resumo dos cursos de graduação feitos pelos profissionais. Neste registro está apenas um curso por entrevistado, ainda que quatro profissionais mencionassem mais de uma graduação. Fica nítida a concentração nos cursos de administração e engenharia, que são cursos efetivamente mais voltados para a capacitação em gestão empresarial. O que pode indicar que são estes os cursos considerados mais valiosos para a obtenção de posições de comando, já que 70% dos profissionais entrevistados graduaram-se nestes dois cursos. Analisando a dispersão, os 30% restantes graduaram-se em oito diferentes cursos. Uma questão interessante a ser colocada é indagar como pessoas graduadas em cursos aparentemente tão pouco afins com empresas (como, por exemplo, Letras), chegaram a elas e nelas desenvolveram suas carreiras. Aprofundando cada um destes casos, a partir dos depoimentos dos entrevistados, tem-se a seguinte realidade:

- Para a profissional que fez o curso de Letras (**LM**), esta formação significou principalmente a aquisição de fluência em inglês, o que facilitou o seu acesso à área de negócios; dois cursos de MBA completaram a formação, viabilizando a ascensão desta profissional

a uma posição de diretoria comercial em um grande banco varejista.

- Já os graduados em Psicologia (**F** e **LH**, ambos diretores), atuam na área de recursos humanos, que é, de fato, um campo para os egressos deste curso; a visão comercial e do negócio também foi obtida em cursos de pós-graduação (MBA e Mestrado em Administração).
- A mesma trajetória anterior repetiu-se com os profissionais graduados em Ciências Sociais (**EL**) e em Direito (**JM**): o primeiro como Gerente de Recursos Humanos, e o segundo como Gerente de Relações Trabalhistas.
- Tanto o profissional graduado em Matemática (**MS**), quanto o graduado em Tecnologia (**S**), desenvolveram suas carreiras em empresas de tecnologia;
- O economista (**EC**) e o contabilista (**CB**): ambos têm suas carreiras voltadas para a área de controladoria.

Assim, a ausência de afinidade é apenas aparente, como afirmado anteriormente. O curso de graduação é o começo da história de carreira de qualquer profissional. Certamente é a porta de entrada de uma dada carreira e alguma afinidade sempre pode ser identificada. Porém, inúmeros outros fatores contam na evolução destas carreiras. Alguns deles serão analisados nas seções posteriores deste capítulo.

Sobre a graduação, resta ainda comentar outra questão, apresentada na Tabela 11, como “instituição de 1<sup>a</sup>.linha e de 2<sup>a</sup>.linha”<sup>18</sup>. Ainda que não se pretenda encaminhar a discussão para o polêmico tema da qualidade do ensino, a definição acima guarda um certo nexos com os parâmetros institucionais de classificação, pois as de primeira linha são as escolas bem avaliadas pelo MEC, além de reconhecidas pelos próprios entrevistados como mais concorridas e respeitadas academicamente<sup>19</sup>. E a grande maioria dos profissionais (79%) estudou nestas

<sup>18</sup> Ver anexo 4, a lista completa das instituições, por profissional.

<sup>19</sup> Observa-se um grande esforço das instituições de ensino superior privadas para a obtenção de melhoria significativa da qualidade do ensino, como resposta à divulgação dos resultados das avaliações do MEC; ainda assim, com melhores notas e vestibulares mais concorridos, destacam-se a maioria das universidades públicas e as católicas.

escolas.

Na Tabela 12 está uma síntese numérica dos cursos de pós-graduação realizados pelos profissionais entrevistados.

**Tabela 12 – Cursos de Pós-Graduação**

Pós-graduação	2000		2004	
	Brasil	Exterior	Brasil	Exterior
Lato sensu	21	2	8	2
Stricto sensu	2	5	1	-
Total	23	07	09	02
	30		11	

Fonte: Dados coletados pela autora

É importante considerar que os números de 2000 e 2004 mencionados na Tabela 12 – Cursos de Pós-graduação – devem ser analisados cumulativamente. Assim, o aumento de 65% em 2004 em relação a 2000 é muito significativo e demonstra o aumento crescente dos requisitos educacionais em todos os campos profissionais. Dos 34 profissionais participantes na primeira etapa da pesquisa, apenas quatro profissionais não tinham nenhum curso de pós-graduação. Já em 2004, tem-se a seguinte situação em relação a estes mesmos quatro profissionais:

- A primeira (**D**), de fato, não buscou este tipo de nível acadêmico por estar no começo da carreira (é a profissional mais jovem da amostra) e, por ocasião da 2<sup>a</sup>. entrevista, recém retornara de licença maternidade.
- O segundo (**F**), deixou claro na primeira entrevista que sentia falta deste tipo de formação, que foi obtida através de um MBA Executivo Internacional (parceria com a Universidade de Navarra) – este profissional destacou, na ocasião da segunda entrevista, a importância do programa, que abriu seus horizontes para uma visão mais abrangente do negócio. Interessante notar que este profissional fez graduação em Psicologia e atuava como gerente de

RH. Mudou de empresa (para uma maior e mais sólida) para o cargo de diretor de RH e obteve o patrocínio da empresa para seu MBA.

- O terceiro profissional (**FC**), empregado na mesma empresa desde 1999, viu os negócios da organização se encolher no Brasil e, durante a segunda entrevista, afirmou estar em um momento crucial e difícil de sua carreira: ou obtinha um posto internacional, ou deixava a empresa – deste modo não via como encarar um curso de pós-graduação mais complexo, embora tivesse buscado reciclagem mais rápida (intensivo de uma semana na FGV/SP).
- O quarto profissional não foi localizado e não participou da pesquisa em 2004.

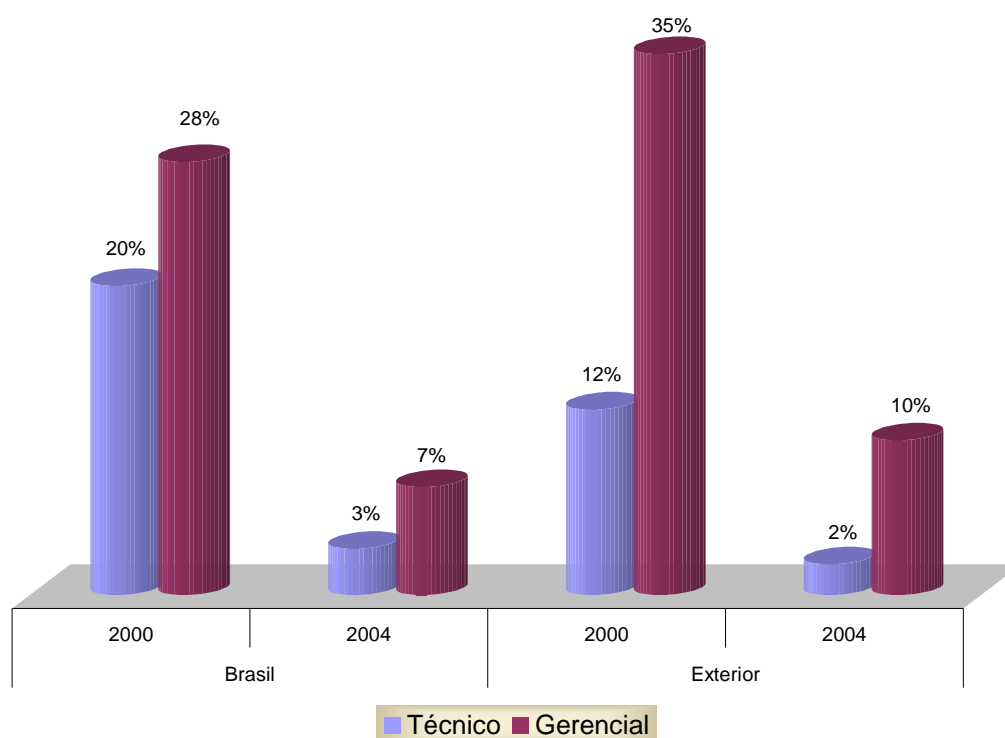
É interessante notar que os dois profissionais referidos anteriormente, que não fizeram nenhum programa de pós-graduação, são graduados em instituições bem avaliadas academicamente: FGV/SP e PUC/SP. Ambos tiveram ampla experiência internacional, tendo vivido por mais de dois anos no exterior, o que os enriqueceu culturalmente possibilitando uma ampliação de horizontes que, também, via de regra, é obtida por meio de programas de pós-graduação – aparentemente a falta de um curso de pós-graduação não lhes prejudicou a carreira. Aliás, a busca desta ampliação de horizontes e fortalecimento da bagagem acadêmica através do curso de pós-graduação, foi observada com relação aos profissionais que fizeram a graduação em escola com menor expressão. Um deles ponderou: “quando percebi que minha graduação era inexpressiva, tratei de buscar um pós em uma universidade de renome (USP) e lutei para ser indicado pela empresa para fazer MBA no exterior, pois vi que só assim minha carreira deslancharia”.

#### **4.2.2 Treinamento Formal**

Este item tem o objetivo de expor o processo de aprendizagem sistemática proporcionado pela empresa e que foram citados pelos profissionais entrevistados como “cursos e seminários marcantes” classificados como “técnicos ou gerenciais”. São estes cursos e seminários que foram considerados na Figura 7 – Treinamento e Desenvolvimento. Algumas empresas proporcionam também cursos chamados

“MBA *in company*”, que foram inseridos no item anterior quando tinham as características de um programa de pós-graduação *lato sensu*: mais de 360 horas e coordenados por uma instituição universitária reconhecida pelo MEC. Alguns dos “cursos e seminários marcantes”, ainda que patrocinados pelas empresas, não foram ministrados apenas aos seus funcionários e, por esta razão, são chamados, no jargão empresarial, de “cursos abertos”. Estes também estão considerados na Figura 7.

**Figura 7- Treinamento Técnico e Gerencial**



Fonte: Dados coletados pela autora

Os dados da Figura 7 somam os cursos citados pelos profissionais, por período e local onde foram ministrados<sup>20</sup>. As questões sugeridas por esta figura são analisadas nos próximos parágrafos.

Primeiramente, a quantidade de cursos realizados. Até 2000, um total de 95 cursos. Quase três cursos por profissional. Porém é interessante entender, de um lado, que duas pessoas mencionaram seis cursos considerados por elas

<sup>20</sup> Vide detalhamento no Anexo 5 – Resumo numérico das Ações de Treinamento e Desenvolvimento por Profissional

significativos para suas carreiras, enquanto outras três não citaram nenhum curso. Uma destas pessoas chegou a afirmar: “fiz muitos cursos, mas nenhum importante”. Ainda sobre o período “até 2000”, deve-se levar em conta que, dos 34 profissionais entrevistados, muitos deles possuíam mais de 20 anos de carreira – tempo suficiente para participar de muitos cursos. Já entre 2000 e 2004, são 26 os profissionais entrevistados, que fizeram mais 22 cursos relevantes: 23% de aumento em relação ao período anterior e, na média, menos de um curso por profissional. Porém, 18 pessoas não citaram nenhum curso. Pelo nível alcançado nas carreiras, muitos profissionais afirmaram não dispor de tempo para fazer cursos.

Em segundo lugar, com relação aos tipos de cursos realizados, nota-se uma clara predominância dos cursos gerenciais – que são aqueles cursos com conteúdos mais comportamentais e voltados para a preparação do gestor de pessoas e processos. Esta predominância revela a importância deste tipo de curso para os profissionais entrevistados, já que muitos verbalizaram a obtenção de subsídios para autoconhecimento, identificação de seu estilo de liderança e mudança interior.

Finalmente, um dado que chama a atenção na Figura 7 é o predomínio dos cursos gerenciais no exterior, em relação aos feitos no Brasil. Como a solicitação era mencionar os relevantes, certamente estes, feitos no exterior, tiveram um impacto significativo nas carreiras analisadas. Muitas empresas multinacionais proporcionam este tipo de capacitação como forma de expor o gestor (ou futuro gestor) a contatos com profissionais de diversos países e à cúpula da matriz. A Tabela 13 apresenta os cursos nomeados pelos profissionais entrevistados. Ainda que alguns cursos tenham sido mencionados sem um registro do nome, a relação apresentada ilustra bem que tipo de preparação os profissionais estiveram expostos. Os nomes em inglês foram mantidos para identificar àqueles feitos no exterior.

**Tabela 13 – Cursos nomeados pelos executivos**

Break Through	Global Managers
Business Game	Hay Leadership Program
Business Management	Leadership
Business Process Management	Leadership Program
Client Executive Program	Liderança e Motivação
Desenvolvimento de Liderança	Liderança Situacional
Desenvolvimento Gerencial	Management and Leadership Forum
Entry-Level Course	Management Skills
Estilos de Liderança	Manager Seminar
Gestão da Qualidade Total	Programa de Desenvolvimento de Executivos
Gestão Estratégica	Programa de Desenvolvimento de Liderança

Fonte: Dados coletados pela autora

### 4.3 VIVÊNCIA DE SITUAÇÕES DE MUDANÇA

A seção anterior tratou de analisar as experiências de aprendizagem formais às quais os profissionais estiveram sujeitos, análise esta que corrobora a visão de Whright Mills (1969) sobre o papel da educação escolar nas carreiras que se desenvolvem no interior de grandes empresas.

Aliado a esta formação mais sistemática, a trajetória destes profissionais mostra um outro fator decisivo nas carreiras: a vivência de situações de mudança. Esta constatação chega a parecer óbvia, considerando a realidade contemporânea. No entanto, ao analisá-la, foram encontradas explicações interessantes para entender a evolução destas carreiras. Aliás, este fator pode ser considerado o outro lado da moeda da sociedade atual, chamada por Manuel Castells (1999) de “Sociedade Informacional”. Um mundo acelerado, com mudanças contínuas e profundas transformações tecnológicas, é o macrocontexto onde estas carreiras se desenvolveram. Profissionais expostos a situações variadas de aprendizagem, tendo que lidar com mudanças na empresa e na realidade do negócio, revelaram-se disponíveis para identificar oportunidades nesse macrocontexto, flexíveis para adaptar-se às diferentes demandas e capazes de ajustar-se a situação do trabalho e emprego no século XXI. Será que foram bem sucedidos?

Embora não haja uma resposta absoluta a esta questão, olhar mais

profundamente às “situações de mudança” que vivenciaram é o que será feito nos próximos itens, a fim de aprofundar o entendimento das trajetórias dos profissionais aqui analisados: treinamento no trabalho (*on the job training*), guinadas, experiências multiculturais e mudança de empresas.

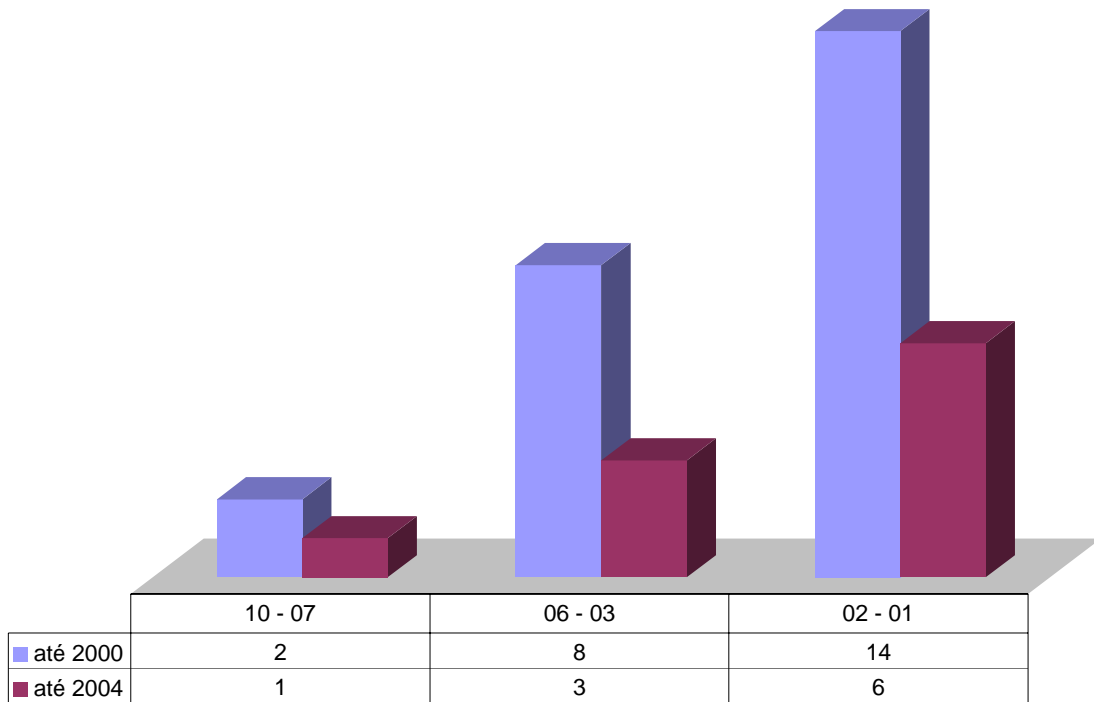
O primeiro item trata-se do “treinamento no trabalho”, que na pesquisa teve o sentido direcionado para, especificamente, viagens de trabalho, rodízios e participação em projetos. O segundo, “guinadas”, é conceituado como momentos em que uma grande mudança ameaçava um descarrilamento de carreira, mas que funcionou como uma oportunidade para repensar suas escolhas profissionais e direcionar ou redirecionar a carreira. O terceiro, “experiências multiculturais”, apresenta as vivências obtidas a partir das movimentações geográficas no Brasil e no exterior. E o último, traz um inventário das mudanças de empresas e *na* empresa, experimentadas pelos profissionais, apresentando dados sobre a trajetória de carreira dos profissionais.

#### **4.3.1 Treinamento no trabalho – *On the job training***

Este tema refere-se ao que, no jargão empresarial, é chamado de *on the job training*. É o treinamento não estruturado, fora da sala de aula, mas deliberado e coordenado para a aprendizagem e o desenvolvimento profissional. A inserção deste tema nesta seção deve-se ao fato de que estas experiências requerem flexibilidade e disponibilidade para aprendizagem e mudança. Todos os entrevistados participaram intensamente desse processo, freqüentemente como parte de uma preparação para assumir maiores responsabilidades na empresa.

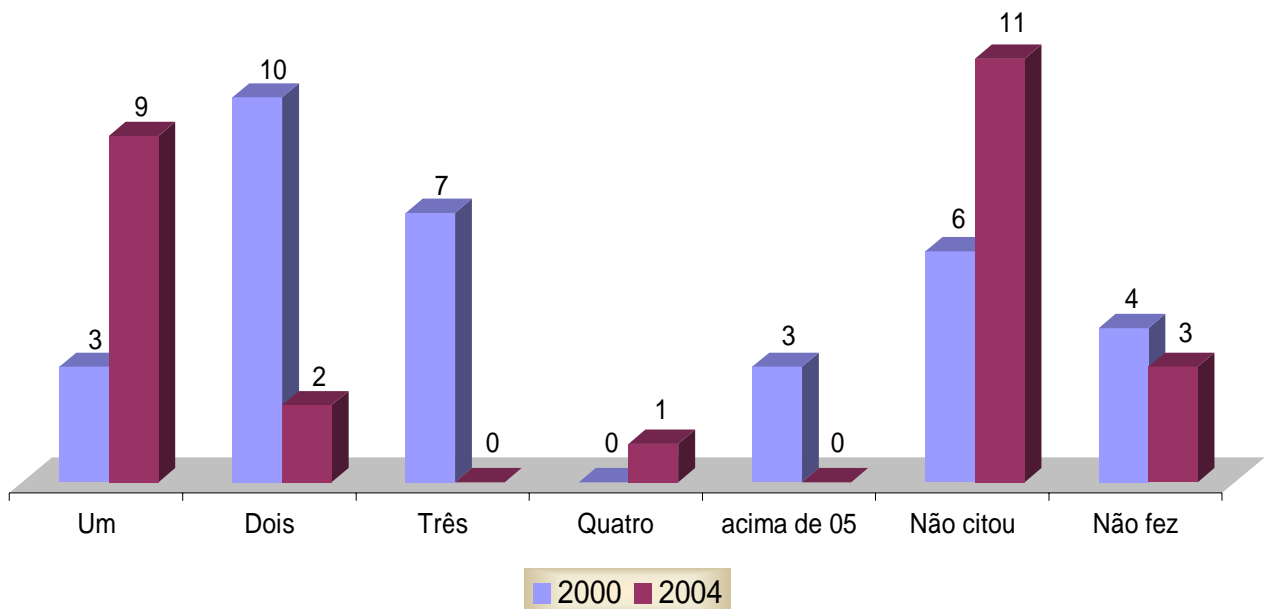


**Figura 8 - Viagens Internacionais**

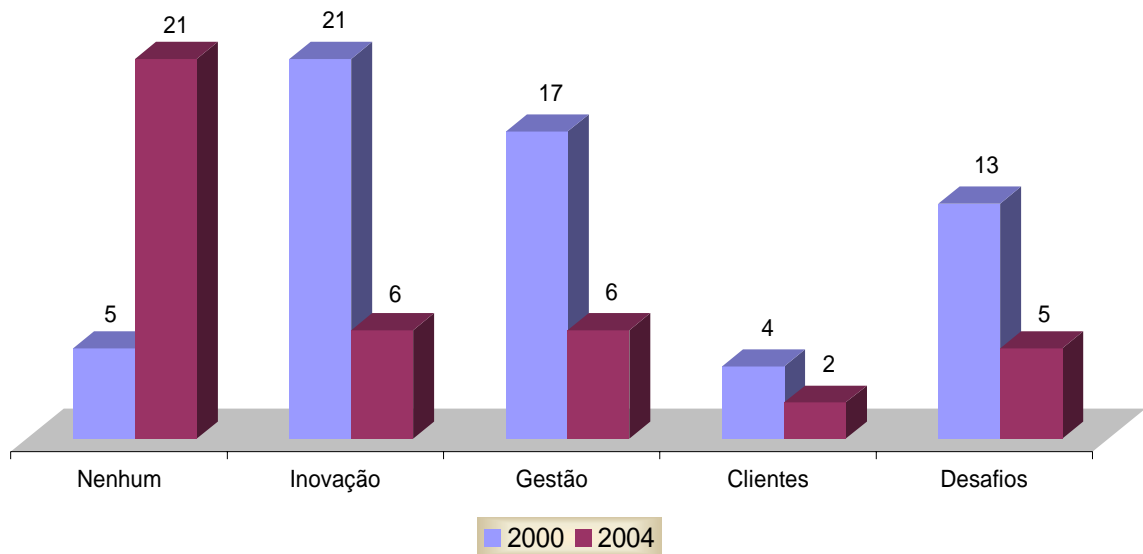


Fonte: Dados coletados pela autora

**Figura 9– Job Rotation**



Fonte: Dados coletados pela autora

**Figura 10 - Participação em Projetos**

Fonte: Dados coletados pela autora

As figuras acima apresentam a incidência dos três tipos de ações aqui consideradas como Treinamento no Trabalho: Viagens, Rodízios (Job Rotation) e Projetos Especiais.

O primeiro, **viagens**, refere-se a deslocamentos curtos nos quais o profissional cumpria uma espécie de missão no exterior (no dizer de alguns entrevistados, *assignment*), em locais diferentes daquele onde estava alocado no momento, com objetivos diversos: visita a fornecedores, a filiais ou à matriz; troca de informações sobre produtos; reuniões de departamento e/ou diretoria; convenções diversas (vendas, apresentação de resultados, etc.); implantação de lojas/filiais, novos escritórios/sistemas de gestão, entre outros. Durante as entrevistas, a menção do tema *on the job training*, trouxe espontaneamente a referência a estas viagens de trabalho que foram consideradas muito importantes para “adquirir experiência como gestor”, “entender o funcionamento da cúpula da empresa” e mesmo “obter uma visão estratégica do negócio”.

A Figura 8 mostra uma incidência muito maior até 2000 do que em 2004 (48% menos). Apesar de abranger um período menor, pois os relatos em 2000 englobavam toda a experiência profissional até então, uma afirmação de um dos entrevistados coloca uma questão que merece consideração: “desde que a empresa foi adquirida pelo maior concorrente americano, as viagens diminuíram

sensivelmente e muitas reuniões são feitas através de vídeo conferência ou *conference call*". Esta afirmação denota o impacto da globalização nos negócios e nas rotinas das empresas: de um lado, aquisições seguidas de racionalização de custo, têm levado as empresas a um controle mais rígido das despesas; de outro, a inovação tecnológica favorecendo esta globalização. Como disse Castells (1999 p.38), "flexibilidade e adaptabilidade, para imprimir velocidade e eficiência à reestruturação" (capitalista). A comparação entre os dois períodos corrobora esta percepção. Até 2000, apenas 20% dos profissionais entrevistados não citaram viagens de trabalho como parte de seu treinamento *on the job* e, portanto, para 80% dos profissionais, esta vivência foi importante para o desenvolvimento profissional. Já em 2004, 57% não se referiram a este tipo de experiência (sendo assim, 43% registraram viagens como fonte de aprendizagem e crescimento profissional).

Os **rodízios** – no jargão empresarial, ***job rotation*** - são situações em que ocorre a assunção provisória de um posto (função ou área da empresa) com o intuito de aprendizagem. Um dos profissionais entrevistado referiu-se a esta questão na primeira entrevista sobre o plano de rodízio do qual participava. Este plano se completara por ocasião da segunda entrevista, com passagens por todas as gerências da empresa (inclusive as técnicas). Na seqüência, ele assumiu uma designação de maior responsabilidade: Diretor de RH para a América Latina. Entre 2000 e 2004 não se verificou mudança significativa no padrão dos ***job rotation***, o que pode ser constatado na Figura 9.

Os **projetos especiais** foram compreendidos, no contexto das entrevistas, como empreendimentos desafiadores em que estiveram envolvidos em grupos multidisciplinares ou interáreas. Para fins de tabulação, foram agrupados em quatro grupos: Projetos de Inovação, Projetos de Gestão, Projetos de Clientes e Projetos Desafios. A Figura 10 apresenta um resumo dos projetos por tipo.

A maior parte dos projetos especiais tanto em 2000 (69%) quanto em 2004 (58%) referem-se a Inovação e Desafios, que envolveram ações de "superar limites e exceder". Certamente, por isto foram considerados relevantes pelos profissionais.

Participar de projetos transversais ou interáreas foi uma experiência quase unânime entre os profissionais que participaram da amostra. Quando perguntados

sobre o impacto desta vivência, apenas quatro entrevistados não citaram nenhum projeto como relevante para suas carreiras. Para ilustrar este tema, foram extraídas da tabulação geral as experiências em **projetos especiais** de dois profissionais.

**Tabela 14 - Projetos especiais**

<b>Profissional C</b>			
<b>PROJETOS QUE PARTICIPOU EM 2000</b>			
Inovação	Gestão	Cliente	Desafios
<b>2</b> Centralização de Sistemas Logística	<b>2</b> Benchmarking no México Produtividade Europa		
<b>PROJETOS QUE PARTICIPOU EM 2004</b>			
Inovação	Gestão	Cliente	Desafios
<b>1</b> Centralização de Sistemas II	<b>2</b> Nova Gerência de Compras Projeto América Latina	<b>1</b> Desenvolvimento CRM	
<b>8 projetos</b>			
<b>Profissional MZ</b>			
<b>PROJETOS QUE PARTICIPOU EM 2000</b>			
Inovação	Gestão	Cliente	Desafios
			<b>1</b> Task Force “Canais de Distribuição”
<b>PROJETOS QUE PARTICIPOU EM 2004</b>			
Inovação	Gestão	Cliente	Desafios
	<b>1</b> Unificação das Carreiras de Vendas	<b>1</b> Clients Claims	<b>1</b> “Ouvintes” nos comitês Executivos e Estratégicos
<b>4 projetos</b>			

Fonte: Dados coletados pela autora

Interessante notar a variedade dos temas que mobilizaram estes profissionais

ao longo de suas carreiras. Ambos valorizaram muito estas experiências e as consideraram valiosas em termos de aprendizagem. O primeiro profissional teve toda sua trajetória de carreira em uma indústria de alimentos multinacional, em cargos de média gerência. Sua última posição, no final de 2004, era como diretor de logística de uma indústria nacional, do mesmo segmento. O segundo profissional teve toda sua trajetória de carreira na mesma empresa (setor de tecnologia), e no final de 2004 estava como vice-presidente na matriz da empresa, nos Estados Unidos.

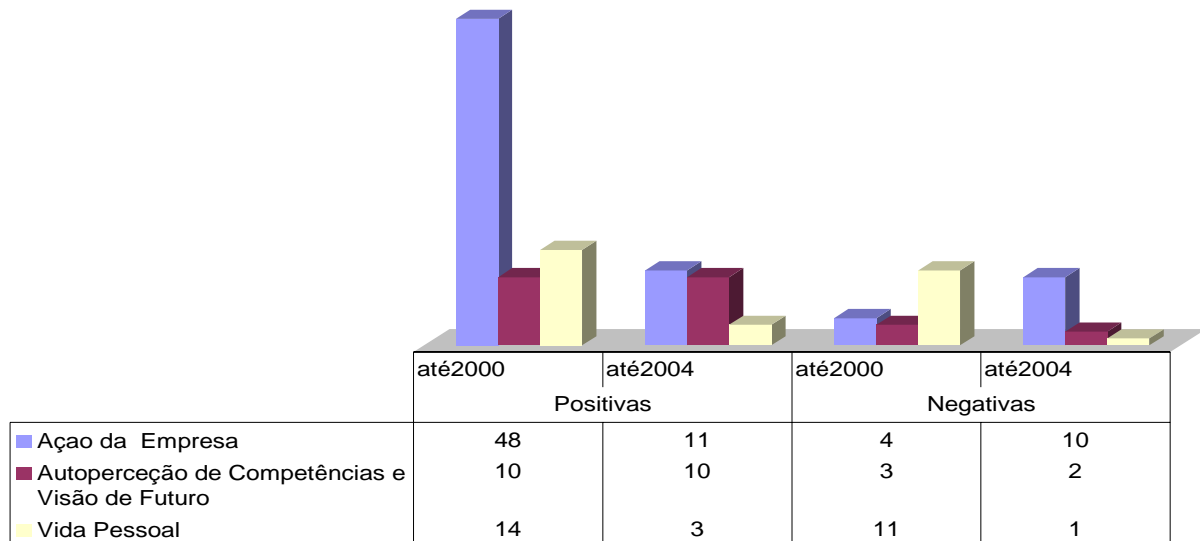
### **4.3.2 Guinadas**

O tema “guinadas” foi introduzido na pesquisa com o objetivo de compreender como as decisões de carreira são geradas e o que leva o profissional a uma dada direção de carreira, isto é, como chegaram à situação atual. A premissa era de que, em certos momentos, ocorrem fatos marcantes que levam a um reposicionamento na vida e na carreira. Um dos profissionais, ao discorrer sobre suas guinadas de carreira, afirmou: “esta mudança me aproximou mais de mim mesmo”. Ao dizer isto, referia-se ao encaminhamento de sua carreira na direção de valores pessoais e seus talentos. Os relatos mostraram que este processo freqüentemente é prazeroso e gratificante, mas às vezes também sofrido e doloroso. Assim, para efeito de tabulação, as guinadas foram divididas em positivas e negativas e classificadas em três tipos: 1) ação da empresa; 2) vida pessoal e 3) autopercepção das competências e visão de futuro<sup>21</sup>. A Figura 11 apresenta um resumo das citações dos profissionais.

---

<sup>21</sup> A lista completa de todos os fatores de “guinadas”, cf citação dos profissionais, está no **Anexo 6**.

**Figura 11 - Fatores Geradores de Guinadas**



Fonte: Dados coletados pela autora

A análise dos fatores de guinadas mostram algumas tendências que serão examinadas a seguir.

Com relação aos impactos da Vida Pessoal nas carreiras, a construção de uma família (casamento e nascimento dos filhos) é o fator positivo mais importante nos relatos dos profissionais entrevistados, com 12 citações (cerca de 70%), considerando 2000 e 2004. Diversos profissionais comentaram a importância deste fato, dizendo que a família ajudou-os a olhar a carreira e o futuro de outra forma, proporcionando-lhes energia, motivação e apoio psicológico. Os negativos mais citados também dizem respeito à estrutura familiar - separação conjugal - com seis citações (cerca de 50%). Entre 2000 e 2004, não se observou nenhuma diferença significativa.

A Autopercepção das Competências e Visão de Futuro diz respeito a momentos que proporcionam *insights* sobre si mesmos originados tanto de movimentos da empresa quanto de decisões pessoais. A maior parte das citações é positiva (80%). No entanto, duas citações negativas feitas em 2004 suscitam uma reflexão: a assunção do papel de consultor autônomo, por dois profissionais demitidos das respectivas empresas. Reestruturações e racionalizações nas empresas têm levado profissionais altamente qualificados a se tornar consultor,

muitas vezes sem a devida preparação.

Os dois tipos de fatores de guinadas já analisados são importantes e desencadearam decisões de carreiras. Mas, na visão dos profissionais entrevistados, o maior desencadeador de guinadas originam-se de Ações da Empresa – 58% de todas as citações. Examinando este fator na Figura 11 nota-se que, até 2000, os impactos positivos foram bem maiores que os negativos: 48 citações positivas e 11 negativas. Em 2004, há uma inversão: quatro citações positivas e dez negativas. Destas últimas, sete referem-se à demissão. Interessante notar que até 2000, a demissão não foi mencionada nenhuma vez como fator negativo – as mudanças de empresas foram vistas como momentos positivos de crescimento.

A análise desta situação remete-nos a uma constatação: de que profissionais considerados talentosos e promissores por seus empregadores, passam a profissionais descartáveis e passíveis de substituição. Entre os demitidos, quatro profissionais saíram por iniciativa das empresas, dois negociaram a saída após mais de 15 anos de empresa, e um foi demitido em razão de falência decorrente de fraudes na matriz. Apesar da amostra pequena, as situações relatadas podem ser consideradas como um microcosmo do mundo corporativo nos últimos anos: profundas reestruturações nas empresas, reformulação de estratégias de negócios, e até fraudes corporativas.

Outro fator de guinadas, oriundos de Ações da Empresa, é relevante para o entendimento de como as decisões de carreira são geradas – mudanças geográficas. Até 2000, essas mudanças tiveram um peso significativo como geradoras de guinadas, interferindo assim nos rumos de suas carreiras: mudanças dentro do Brasil são citadas 10 vezes e, para o exterior, sete vezes. Em 2004, apenas um profissional refere-se a este fator como gerador de guinadas: “mudança para os Estados Unidos para assumir cargo executivo na matriz.” Este assunto é retomado a seguir, sob a ótica de “experiências multiculturais”.

### **4.3.3 Experiências multiculturais**

Este assunto é tratado separadamente do item anterior por duas razões. A

primeira porque os relatos foram feitos como parte da cronologia de carreira exposta por cada profissional. A conversão desses relatos em “experiências multiculturais” foi uma decisão do pesquisador ao observar estas trajetórias e verificar que, nas inúmeras vezes em que mudanças geográficas foram realizadas, elas requereram do profissional uma atitude diferente frente ao ambiente sócio cultural em que se instalavam. Adaptação a valores diferentes, aprendizagem de novos processos de trabalho e freqüentemente até de idioma, quando o destino era o exterior, muitas vezes com impactos sobre as famílias, foram comentados pelos entrevistados como conseqüências das mudanças geográficas.

A segunda razão para segregar este tema do item anterior deve-se à percepção dos entrevistados: nem todas as mudanças geográficas foram consideradas por eles como momentos de guinadas, embora tenham contribuído claramente para a ampliação de horizontes, desenvolvimento de habilidades de negociação e traquejo com diferentes públicos.

A Tabela 15 apresenta um resumo destas experiências, que envolvem estadias acima de um mês e incluiu trabalho, moradia e vivência do cotidiano da cidade/país. Tem o objetivo de demonstrar numericamente quantas oportunidades os profissionais entrevistados tiveram, por meio das mudanças geográficas, de enriquecer-se culturalmente e obter subsídios para melhorar suas habilidades e competências profissionais.

**Tabela 15 – Resumo das Experiências Multiculturais (2000 e 2004)**

Nº. de mudanças geográficas	Nº. de profissionais	Brasil		Exterior		Totais
		Até 1 ano	+ de 1 ano	Até 1 ano	+ de 1 ano	
Nenhuma	01					01
Uma	15	1	1	5	8	15
Duas	06	--	6	4	2	12
Três	05	2	5	3	5	15
Quatro	05	--	10	4	5	20
Cinco	02	6	2	2	--	10
<b>Subtotais</b>		9	24	18	20	
<b>Totais</b>	<b>34</b>	<b>33</b>		<b>38</b>		<b>72</b>

Fonte: Dados coletados pela autora



Alguns dados da Tabela 15 chamam-nos a atenção: a quantidade de experiências no exterior. Este dado reflete uma característica desta população: eles são profissionais do mercado global que fazem parte, segundo Castells (1999, p.256), de “uma fração minúscula do mercado de trabalho, composta de profissionais com a mais alta especialização (...)”. A competitividade destes profissionais tende a ser global, já que a diversificação da experiência profissional, obtida a partir das vivências multiculturais, os qualificou a movimentar-se com desenvoltura no espaço global.

A fim de aprofundar o entendimento da trajetória dos profissionais, alguns dados podem ser acrescentados aos números expostos na Tabela 15, considerando o total da amostra e acumulando dados de 2000 e 2004:

- 9 profissionais fizeram ambas as movimentações: nacionais e internacionais
- 18 profissionais fizeram apenas movimentações internacionais
- 6 profissionais fizeram apenas movimentações nacionais

Outras formas de diversificação da aprendizagem e aquisição de vivência internacional já foram exploradas anteriormente: treinamento formal e o treinamento no trabalho. Foi visto que também nestas situações os profissionais em questão estiveram expostos ao “mercado global”. A fim de ilustrar o impacto das experiências multiculturais nas carreiras analisadas, a Tabela 16 apresenta dois casos de profissionais com pouca exposição ao “mercado global”; apresenta também outros dois casos de profissionais com experiências multiculturais e exposição internacional. Para os quatro, a evolução das respectivas carreiras e perspectivas de futuro por eles vislumbrado é registrada.

**Tabela 16 – Quatro exemplos de trajetórias: profissionais “menos globais” e “mais globais”**

Identificação do profissional dados 2004	Diversificação da experiência	Evolução da Carreira 2000 e 2004	Visão de futuro em 2004
<b>JM</b> - 55 anos; Diretor de RH de uma grande empresa nacional	Experiências multiculturais: quatro mudanças geográficas entre RJ e SP. Nenhum curso ou projeto no exterior.	O mesmo cargo	Encerramento de carreira e abertura de um negócio próprio: agronegócio (em andamento)
<b>E</b> - 46 anos; Gerente de Relações Sindicais de uma grande empresa nacional	Sem experiências multiculturais. Nenhum curso ou projeto no exterior	O mesmo cargo	Transição para o 3º setor: gostaria de assumir a coordenação dos projetos de responsabilidade social da empresa.
<b>S</b> - 36 anos, diretor de serviços de uma empresa multinacional	Quatro experiências multiculturais: duas no Brasil, como gerente de filial, e duas no exterior (Nova York e Londres). Diversos cursos e projetos no exterior.	Em 2000 – média gerência: Gerente de Vendas. Recebeu promoção vertical para cargo de diretoria para América Latina.	Continuar crescendo na empresa, pois acredita ter espaço e competências para isso.
<b>MZ</b> - 41 anos, Vice-Presidente Américas de uma empresa multinacional	Três experiências multiculturais: uma no Brasil, e duas no exterior: como assistente do diretor na matriz e como vice-residente nos Estados Unidos.	Em 2000 – alta gerência: Diretor de Marketing. Recebeu promoção vertical para cargo de 1º escalão: vice-presidência	Sente-se emocional e culturalmente muito ligado ao Brasil. Talvez opte por “encerrar carreira internacional e retornar para uma posição de CEO <sup>22</sup> em empresa de tecnologia no Brasil”.

Fonte: Dados coletados pela autora

Com relação à exposição internacional, é importante comentar que as demandas de uma empresa multinacional com necessidade de formar profissionais capacitados para assumir posições em diferentes países, têm levado as empresas a incluir em seus projetos de gestão estratégica de recursos humanos oportunidades de estudo e vivência profissional no exterior. Não só empresas multinacionais tomam

<sup>22</sup> CEO – *Chief Executive Officer* – nomenclatura comum nas empresas multinacionais para referir-se a mais alta posição executiva (similar a presidente).

decisões como esta. Empresas brasileiras também têm buscado capacitação global para seus futuros executivos – do total da amostra, 32% (11 profissionais) foram “expatriados”. Segundo Dutra (2002), a expatriação é um movimento que vem crescendo nas empresas. É uma decisão complexa e onerosa em termos de operação de recursos humanos por envolver a transferência não só do funcionário, mas também da sua família. Requer adaptação de língua e cultura para todos os envolvidos e ajustes da estrutura que vai receber o expatriado, tanto durante o processo quanto em seu retorno ao país de origem.

**Tabela 17- Profissionais “expatriados” / empresas em que atuavam e evolução de carreira - quatro exemplos**

Profissional em 2004	Objetivo da expatriação	Empresa que patrocinou a expatriação	Evolução da carreira na empresa
<b>E</b> - 53 anos, Diretor Gerente de um segmento comercial em um banco brasileiro	Fazer MBA nos Estados Unidos (2 anos)	Banco brasileiro	Assume a gerência de marketing ao retornar.
<b>G</b> - 48 anos, consultor de empresas	Desenvolver um projeto de um sistema mundial para auditoria (2 anos na Inglaterra)	Empresa multinacional de tecnologia	Assume a diretoria de marketing ao retornar.
<b>LH</b> - 47 anos, Gerente Geral de Desenvolvimento Corporativo na <i>holding</i> de um conglomerado (outra empresa)	Assumir a Diretoria de RH mundial de uma subsidiária na França (1 ano e meio)	Indústria química multinacional	Deixou a empresa antes de retornar ao Brasil
<b>R</b> - 41 anos, vice-presidente de um banco brasileiro	Fazer MBA nos Estados Unidos (2 anos)	Banco brasileiro	Assume a Gerência Geral de Câmbio ao retornar.

Fonte: Dados coletados pela autora

Considerando os exemplos acima, pode-se afirmar que para as empresas, apenas o caso de **LH** não foi bem sucedido, já que a empresa não pode usufruir o aporte de experiência e capacitação obtido com a expatriação. Por outro lado, todos os expatriados obtiveram melhorias significativas em suas carreiras ao terminar o período no exterior. No Anexo 7 está o quadro completo dos profissionais expatriados.

#### 4.3.4 Mudanças de empresa (ou, *na* empresa)

Essa seção tem o objetivo de analisar a trajetória dos profissionais do ponto de vista da diversificação das experiências obtidas: diferentes empresas ou diferentes “espaços” profissionais. De fato, a respostas dessas pessoas às dinâmicas do mercado de trabalho é o tema da presente seção. Teoricamente pode-se esperar que essas respostas estejam mais próximas do modelo que Chanlat (1995) chama de *modelo moderno*, que se originou a partir dos anos 70, como resultado das mudanças profundas experimentadas pelas empresas, decorrentes do aprofundamento da globalização e das transformações tecnológicas. Este modelo, “*mercado pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade*” (Chanlat, 1995 p.72) sugere trocas freqüentes de empregador, saídas e reingresso no mercado de trabalho e predomínio do crescimento horizontal e inserção de mulheres neste mesmo mercado.

Com a finalidade de verificar a adequação da situação analisada ao modelo teórico serão apresentados, inicialmente, os dados sobre a questão da “instabilidade” ou trocas freqüentes de empregador.

De fato, em relação aos 34 profissionais entrevistados, seria mais apropriado falar em estabilidade, uma vez que 20 pessoas (59%) permaneceram na mesma empresa entre a 1ª e a 2ª entrevista (conforme Figura 3).

Examinando a trajetória destes últimos – os 59% que permaneceram na mesma empresa durante o período investigado – tem-se um dado que confirma a hipótese de estabilidade. Dez profissionais tiveram apenas um empregador: 26% dos profissionais que participaram da pesquisa tiveram apenas um emprego até o final de 2004.

Uma outra questão que pode ser suscitada ao se discutir o tema Mudança de Empresa como fator importante para definir as carreiras analisadas, é a quantidade de trocas de empregador feitas por eles. Estes dados estão resumidos na Tabela 18.

Tabela 18 - Número de Mudanças x Profissionais

Quantas mudanças de empresa até 2004	Número de profissionais		
	Homem	Mulher	Total
Nenhuma	10	----	10
Apenas uma	07	02	09
De duas a três	08	----	08
De quatro a seis	04	02	06
Acima de seis	01	----	01
Total de profissionais	30	04	34

Fonte: Dados coletados pela autora

Na Tabela 18, chama a atenção um único profissional que teve a carreira marcada pela instabilidade: acima de seis mudanças. De fato, este profissional mudou de empresa 11 vezes ao longo de sua vida. Todas as mudanças na mesma área – recursos humanos – sendo a última para o posto de diretor de um grande conglomerado industrial. Passou por diferentes segmentos – mercado financeiro, indústria, telecomunicações – e sempre a iniciativa de mudança foi sua. Aos 53 anos, afirma preparar-se para atuar como consultor nos próximos cinco anos. Sob outra perspectiva, o fato de ter-se mantido sempre na mesma área durante sua longa carreira profissional, é um dado de estabilidade.

Ao examinar a trajetória dos profissionais que nunca mudaram de empresa, dois casos chamam a atenção: são os profissionais com mais tempo na mesma empresa.

- O primeiro caso (**E**), com 32 anos de empresa, ocupando o cargo de diretor gerente num grande banco, esse profissional participou das duas etapas da pesquisa e seus relatos mostram passagens por diversas áreas como *marketing*, produtos e área comercial. Afirma ter participado de todas as mudanças estratégicas que a instituição passou e acredita que seu futuro será na área acadêmica, após a aposentadoria.

- O segundo caso (O) é de um executivo com 31 anos de carreira em um banco de varejo na posição de vice-presidência; embora não tenha participado da segunda etapa da pesquisa, seus relatos disponíveis noticiam passagens por áreas bem diferentes - tecnologia e produtos - e uma percepção aguda sobre sua experiência com mudanças; para ele: “o parâmetro de sucesso é liderar mudanças organizacionais, e é isso que tenho feito ao longo de todos estes anos no banco...”

Retomando o modelo de Chanlat (1995), pode-se afirmar que, em relação a questão da estabilidade/instabilidade, a análise dos fatos demonstra que a amostra analisada encaixa-se menos no *modelo moderno* e mais no que ele chama de *modelo tradicional*: “tradicionalmente a carreira é feita por um homem e (...) marcada por uma certa estabilidade e progressão linear vertical” (p.72). Ainda que os exemplos apresentados mostrem uma diversidade obtida dentro de uma mesma empresa, o que levou um participante da pesquisa a afirmar: “trabalhei em ‘muitas’ empresas sem mudar de empresa”, ao comentar sua vivência durante as profundas mudanças pelas quais sua organização passou ao longo de sua carreira. Apesar da estabilidade, nota-se uma diversificação de experiências e vivências de situações de mudança que certamente os enriqueceu profissionalmente.

Outro componente do *modelo moderno* de Chanlat (1995), a descontinuidade, pode ser identificado entre 2000 e 2004. Dos nove profissionais (26%) que estavam em outra empresa por ocasião da 2ª etapa da pesquisa, vale registrar a trajetória de três executivos: saíram das empresas nas quais trabalharam por muitos anos, e retornaram para outra grande empresa após alguns meses. Diz Chanlat (1995 p.73); “... esta instabilidade e esta descontinuidade não são ainda sinônimos de progresso e bem-estar para todos aqueles a ela submetidos.” De fato, já que gerou muita pressão e sensação de insegurança para os envolvidos. Os exemplos apresentados a seguir confirmam o aumento da descontinuidade nas relações de trabalho e demonstram que o *novo modelo* já se insinua. A descontinuidade, que atira as pessoas de um lado para o outro, em diferentes empresas, inaugura um outro tipo de lealdade, segundo Bridges (1995), a lealdade ao tipo de trabalho que fazem e às suas aspirações, uma espécie de “lealdade portátil”, que já começa a substituir a lealdade a uma empresa na qual o profissional estaria vinculado por toda a vida.

**Tabela 19 – Descontinuidade de carreira / profissionais empregados em grande empresa: três exemplos**

Identificação e situação profissional em 2000	Trajetória 2000 / 2004	Visão de futuro em 2004
<b>C</b> - 43 anos – 23 anos em uma grande indústria multinacional	Mudou, como diretor, para uma grande concorrente multinacional que faliu após um ano. Permaneceu desempregado por quatro meses, depois contratado como autônomo e ultimamente efetivado em uma empresa nacional, de menor porte, mas do mesmo ramo.	Permanecer como empregado e assumir posições de maior envergadura em sua área (Suprimentos).
<b>M</b> - 40 anos – 16 anos em uma grande empresa multinacional especializada em tecnologia	Saiu por discordar da direção estratégica. Assumiu a implantação de uma empresa de logística que acabou sendo encerrada. Voltou para a 1 <sup>a.</sup> , em um cargo acima e permaneceu por um ano. Tornou a sair para uma empresa de telecomunicações: Vice-Presidente.	Aproveitar o bom momento de sua carreira e permanecer disponível para outras empresas, de preferência, nacionais
<b>L</b> - 37 anos - 14 anos em uma indústria multinacional (setor químico)	Tinha assumido uma vice-presidência nos Estados Unidos e pretendia voltar para o Brasil como presidente. Como isso não se concretizou, negociou sua saída. Após um mês assumiu a vice-presidência de um conglomerado, no mesmo setor.	Trabalhar como empregado nos próximos cinco anos. Chegar aos 50 anos com a possibilidade de escolha: aposentar-se e parar, ou permanecer no mercado.

Fonte: Dados coletados pela autora

Outros casos ilustram esta nova realidade. Referem-se aos profissionais que, entre 2000 a 2004, saíram de empresas e permanecem fora delas, em arranjos diferentes dos tradicionais – 15% da amostra, conforme Figura 3 - “Situação profissional em 2004”. A Tabela 20 traz uma síntese da trajetória dos quatro profissionais que participaram da 2<sup>a.</sup> etapa da pesquisa.

**Tabela 20 – Descontinuidade de carreira / profissionais não empregados: quatro exemplos**

Situação Profissional em 2000	Trajetória 2000 / 2004	Visão de futuro em 2004
<b>G</b> - 45 anos – 27 anos em uma grande empresa multinacional especializada em tecnologia	Teve toda sua trajetória em uma mesma empresa, na qual chegou a diretor de marketing. Negociou sua saída, de acordo com sua estratégia de vida: permanecer, no máximo, 30 anos como empregado. Estruturou-se para atuar como consultor dentro do mesmo segmento. Afirma estar se saindo muito bem.	Ampliar sua atuação como consultor e dedicar maior tempo a sua atuação em uma ONG que atende a crianças com deficiência visual.
<b>RC</b> - 43 anos – 20 anos em uma grande empresa multinacional do setor de tecnologia para telecomunicações	Chegou a diretor de qualidade para a América Latina. Participou ativamente da reestruturação da empresa, que reviu seus interesses no Brasil. Recebeu convite para sair com um bom pacote de benefícios. Não tinha planos para tornar-se consultor, mas foi inevitável. Sente-se desconfortável com a situação, embora não lhe falte trabalho. Mantém-se vinculado a empresa como prestador de serviços em diversos projetos.	Ainda não sabe muito bem o que vai fazer no futuro. “Está consultor, mas não é consultor.” Pensa em empreender um negócio próprio ou voltar a ser empregado.
<b>CB</b> - 36 anos – 04 anos em um grande banco	Trabalhou em três grandes bancos e, no último, chegou a diretor de controladoria. Foi preterido em uma promoção, após uma grande aquisição, e terminou sem espaço na empresa. Após ser demitido, aproveitou o tempo ocioso para “desfrutar da família e retomar uma vida mais saudável”. Após 10 meses sem trabalho, abriu com um sócio uma farmácia especializada.	Pretende sair de São Paulo e estruturar uma vida mais salutar. Em uma grande empresa ou através de negócio próprio.
<b>RN</b> - 33 anos – 03 anos em banco holandês	Trabalhou em duas indústrias antes de ir para o mercado financeiro, aonde chegou a diretor de produtos. Negociou sua saída, em 2001, por não aceitar proposta do banco de ir para área pouco estratégica (o banco passava por reestruturação após duas jornadas de aquisições). Desde então tem atuado como consultor autônomo, em projetos de longo prazo. Não está confortável na situação atual e tem dificuldade para administrar o tempo e compartilhar em casa o espaço do trabalho.	Pensa em fazer um MBA e viabilizar seu projeto de consultoria. Admite preferir voltar para uma empresa como empregado.

Fonte: Dados coletados pela autora

Os profissionais retratados na Tabela 20 confirmam a tendência identificada por Bridges (1995) com relação à portabilidade da lealdade. O papel do consultor autônomo sugere a existência de uma competência técnica pessoal que será “adquirida” em diferentes empresas, de acordo com sua necessidade e



conveniência, bem como disponibilidade do profissional.

Jeremy Rifkin (1995), um outro autor que se ocupa em estudar as conseqüências das mudanças nas relações de trabalho no mundo contemporâneo, faz algumas previsões (bem menos otimistas que Bridges [1995]) e constata a existência de “ganhadores e perdedores” da alta tecnologia, decorrentes do que ele chama da Terceira Revolução Industrial. Os profissionais retratados nas Tabelas 19 e 20 podem ser considerados ou “vencedores” ou “perdedores”, e confirmam as constatações de Rifkin. As vítimas mais recentes da reengenharia são profissionais dos escalões médios, na faixa entre 40 e 50 anos, “prósperos habitantes de bairros ricos, com remuneração anual superior a seis dígitos” (1995 p.187) – a Tabela 20 mostra profissionais cujos perfis aproximam-se deste, e que podem ser considerados “perdedores”, pois demonstram estar desconfortáveis com sua situação profissional e revelam uma visão de futuro menos otimista. Os “vencedores”, segundo o autor, seriam os altos executivos, além dos “trabalhadores do conhecimento, um grupo distinto, unidos pelo uso da tecnologia da informação de última geração (...)” (1995 p.192). A Tabela 19 resume a trajetória de pessoas que podem ser consideradas como “vencedoras”: são altos executivos empregados e com condições de visualizar um futuro promissor e otimista.

O *modelo moderno* de Chanlat (1995) sugere que o crescimento das pessoas tenderia, ultimamente, a ser mais horizontal. A análise comparativa da ascensão dos executivos entre 2000 e 2004 revela que, para uma parcela da amostra, de fato foi isso mesmo que ocorreu: 38% não mudaram de posição hierárquica. Alguns (cinco pessoas), sequer mudaram de área ou abrangência, permanecendo no mesmo cargo durante os quatro anos decorridos entre as duas entrevistas. Se a transição para uma carreira autônoma de consultor também for considerada uma evolução horizontal, poder-se-ia considerar que, neste aspecto, há um predomínio do *modelo moderno*. A Tabela 21 apresenta um resumo comparativo do que foi apurado nas duas entrevistas. O Anexo 8 apresenta uma tabela detalhada, por profissional, sobre a movimentação hierárquica ocorrida entre 2000 e 2004.

**Tabela 21 - Resumo das mudanças hierárquicas obtidas pelos profissionais entre 2000 e 2004**

Mudança hierárquica	Mesma empresa	Outra empresa	Total	%
Vertical	10	05	15	44%
Horizontal	05	03	08	38%
Não ocorreu	05		05	
Consultor ou empresário		05	05	15%
Sem informações		01	01	3%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados coletados pela autora

Os dados acima refletem as mudanças hierárquicas obtidas entre os dois momentos das entrevistas. Ainda que todos os profissionais tenham tido inúmeras promoções antes de 2000, a idéia era verificar a validade do modelo teórico esboçado por Chanlat (1995), no último momento de suas carreiras.

O que se pode perceber é que, não só em relação ao aspecto horizontalidade/verticalidade, mas também aos demais aspectos – estabilidade/instabilidade, continuidade/descontinuidade – a realidade é bem mais plural e imprecisa para caber perfeitamente em um dos dois modelos. Porém, a julgar pelo exposto até o momento, considerando o conjunto dos executivos entrevistados, a amostra tende para o *modelo moderno*.

Retomando o modelo dos *white collars* de Mills (1969), é possível afirmar que mundo dos *colarinhos brancos* não é mais o mesmo. Aqueles profissionais que em 2000 encontravam-se confortavelmente instalados no *modelo tradicional* do tipo burocrático – “o tipo de carreira que predominou durante decênios, com o crescimento das grandes empresas e com a criação daquilo que Mills chamou de *La société d’employes*” (Chanlat, 1995 p.73) – quatro anos depois experimentavam as turbulências decorrentes do macrocontexto que Castells (1999) chama de sociedade informacional. O *modelo moderno* de carreira começa a emergir exatamente porque o mundo dos *colarinhos brancos* mudou. Nesse sentido, há que se concordar com De Masi (2000 p.29) ao analisar a crise no mundo contemporâneo e o advento do que ele chama de Sociedade Pós-industrial: “(...) na transição da sociedade

industrial para a pós-industrial passam a conviver de modo turbulento tanto os remanescentes da época rural quanto a presença industrial e as inovações pós-industriais.”

A passagem de uma época para outra, ou de um modelo de carreira para outro, não significa que a substituição de um por outro, mas que “um elemento se torna central em lugar de outro, o qual perde sua hegemonia, mas não sua presença e influência.” (De Masi, 2000 p.29)

O advento do *modelo moderno* de Chanlat (1995) sugere, também, como foi dito no início desta seção, a inserção de mulheres no mercado de trabalho. “Numerosas mulheres iniciam, com efeito, em nossos dias, carreiras com os mesmos títulos dos homens” (Harel-Giasson, 1992, apud: Chanlat 1995 p.72) É exatamente isso que a composição da amostra dos entrevistados sugere: são quatro executivas (12%), cujas carreiras apresentam características similares a dos profissionais. Como tradicionalmente a mulher incumbia-se dos trabalhos domésticos e cuidados com os filhos, estas tarefas possivelmente têm impactos nas decisões delas. De modo que o resumo a ser apresentado na Tabela 22 analisa as carreiras das executivas entrevistadas e recupera informações oferecidas pelas entrevistadas com relação a estas tarefas. Não se pretende aqui um estudo sobre as questões de gênero no mercado de trabalho, mas sim apresentar dados obtidos na pesquisa que confirmam o advento de um *modelo moderno* de carreira, tal como preconizado por Chanlat (1995).

Tabela 22 – Mudanças de Carreira: trajetória de quatro executivas<sup>23</sup>

Identificação da profissional em 2000	Carreira entre 2000 e 2004	Impacto das “responsabilidades domésticas” nas carreiras	Visão de futuro em 2004
<b>D</b> - 24 anos, casada, sem filhos. <i>Corporate assistant</i> , carreira <i>fast track</i> (acelerada) em um banco.	Foi demitida do banco por mudanças de foco estratégico no Brasil. Ingressou em um grande banco de varejo no segmento <i>corporate</i> <sup>24</sup> , na posição de gerente de contas (cargo maior que o anterior). Após o retorno da licença maternidade, foi transferida para outro segmento, na mesma empresa.	Aceitou um certo retrocesso em função do bebê e negociou horário previsível para sair. Uma babá e a sogra suprem sua ausência. O marido tem uma rotina (em um banco) mais intensa do que a sua.	Pretende manter suas ambições menos ousadas do que no início de carreira. Espera permanecer no banco e não aspira promoções. Pretende ter outro filho em 2005/2006.
<b>H</b> - 46 anos, 04 filhos. Diretora de desenvolvimento organizacional em uma empresa brasileira.	Assumiu maiores responsabilidades, agregando áreas antes em outra diretoria: promoção horizontal. Aumentou também seu prestígio e é mais valorizada pela cúpula da empresa.	Os filhos são adultos. Sempre teve muito apoio do marido e nos momentos mais intensos de sua carreira, ele ajudou sobremaneira no cuidado com os filhos.	“Gostaria de trabalhar num ritmo mais leve e ter mais tempo para livros, amigos e filhos.” Por enquanto vai fazendo seu “pé-de-meia”, “sem data para parar”.
<b>LH</b> - 43 anos, casada, sem filhos. Gerente de RH em uma indústria química.	Foi promovida para gerente de RH em uma subsidiária na França como expatriada. Saiu da empresa e assumiu a gerência de RH em outra empresa durante um ano. Tornou a sair e assumir a diretoria corporativa de desenvolvimento de RH em um conglomerado industrial nacional.	Não teve impacto.	Desacelerar sua carreira burocrática e investir na acadêmica (está concluindo o mestrado). Sair de São Paulo e “ser feliz”.
<b>LM</b> - 36 anos, um filho de 8 anos. Diretora <i>corporate</i> de um banco	Foi promovida para diretora <i>corporate</i> para América Latina (ampliou abrangência – promoção horizontal).	Pouco impacto. O marido é profissional autônomo e supre as necessidades do filho em suas viagens freqüentes pela América Latina ou para a matriz do banco na Europa.	Diz que “não imaginava que iria tão longe”. Está começando a pensar em um plano “B”, mas ainda não sabe o que vai fazer. Gostaria de desacelerar o ritmo de vida.

Fonte: Dados coletados pela autora

<sup>23</sup> Todas participaram das duas etapas de entrevistas. As “responsabilidades domésticas”, quando existiam, foram espontaneamente comentadas pelas entrevistadas.

<sup>24</sup> Segmento *Corporate* atende a grandes empresas e conglomerados. O segmento “empresa”, (*middle market*), atende a empresas médias (informação fornecida pela entrevistada)

Os relatos sobre as carreiras das executivas confirmam o que já tinha sido observado com relação aos relatos anteriores. Um *modelo moderno* de carreira claramente pode ser identificado com relação às mulheres da amostra. A instabilidade pode ser constatada nas mudanças de emprego observada em relação a trajetória de **D** e **LH**. A trajetória de **D** revela-se menos linear e mais descontínua que as demais: a decisão de desacelerar a carreira em função da maternidade. A horizontalidade só não está presente na carreira de **LH**, que teve crescimentos verticais sucessivos. E a divisão de tarefas “domésticas” com os cônjuges, pode ser vista como uma tendência cada vez mais forte, já que as mulheres investem mais e mais em suas carreiras.

#### 4.4 COACHES E MENTORES

Com o objetivo de ampliar a percepção da trajetória das carreiras analisadas, uma outra questão foi proposta aos entrevistados e gerou informações interessantes sobre um outro tipo de influência sobre suas carreiras – a questão dos *coaches* e mentores. De fato, até o momento foram discutidas questões presentes tanto no ambiente sócio-cultural mais amplo, quanto no ambiente corporativo: construção educacional da carreira e vivências de situações de mudança. Evidente que em ambos os casos, atores sociais interagem pessoalmente. Porém, o enfoque era mais sociológico (Arthur et al, 1989). Já as influências dos *coaches* e mentores são mais compatíveis com o ponto de vista da psicologia social: “Carreiras como respostas individuais mediadas por mensagens (oriundas) de papéis externos...” (Arthur et al, 1989 p.10)<sup>25</sup>.

*Coaches* são pessoas da empresa ou fora dela (por exemplo, consultores), que acompanham, treinam e orientam funcionários específicos, freqüentemente considerados talentosos e com potencial para assumir postos de maior responsabilidade. O termo (usado habitualmente em inglês) inspira-se no sentido específico do treinador para esportes competitivos: alguém que instrui o jogador e dirige as estratégias do time, e origina-se de uma palavra francesa – *coche* – que era uma espécie de carruagem usada para transportar pessoas importantes de um lugar para outro. Nas entrevistas não se diferenciou o *coach* do mentor, embora este

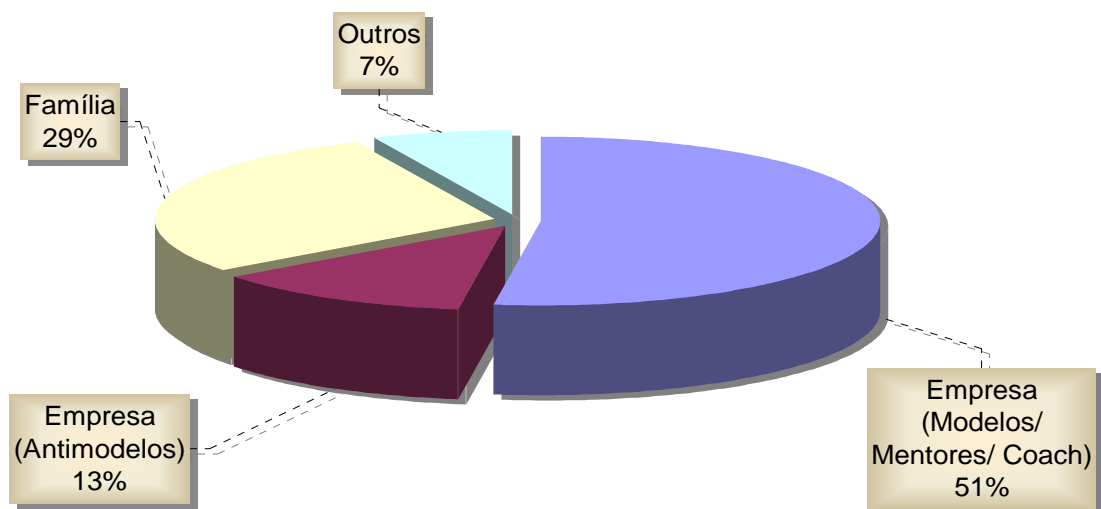
---

<sup>25</sup> No original: “Career as an individually mediated response to outside role messages...” – tradução nossa.

último seja, mais especificamente, o “guia ou sábio e experiente conselheiro” (Houaiss p.1896). De qualquer forma, a idéia era identificar influências pessoais benéficas para as suas vidas, do ponto de vista dos profissionais entrevistados – quer como guias, quer como modelos positivos. A premissa era de que “toda pessoa pode melhorar sua vida com auxílio de um orientador interessado, talentoso e dedicado.” (Porsche et al, 2002).

Ao serem questionados sobre as influências recebidas de pessoas que atuaram como *coaches* ou mentores, os profissionais também citaram “influências negativas” – superiores (diretores ou gerentes) que por suas atitudes e ações mostraram modelos de conduta a serem evitados. A Figura 12 apresenta um resumo quantitativo das informações obtidas nas entrevistas. Ao todo, os executivos citaram 136 pessoas que influenciaram suas carreiras.

**Figura 12 – Coaches e Mentores**



Fonte: Dados coletados pela autora

Os dados apresentados na presente seção são de 2000, já que na segunda entrevista este assunto não foi abordado. Ao indagar sobre o tema “*coaches* e mentores” durante a entrevista, a questão formulada foi a seguinte: “Agora vamos falar de *coaches*, mentores e conselheiros. Pense nas pessoas que mais influenciaram sua vida. Você pode pensar também no anti-modelo. Vamos falar de uma pessoa de cada vez.”

Um dado que chama a atenção é o predomínio do universo profissional – 64% das pessoas citadas. Embora a tendência fosse citar pessoas deste universo, já que a escolha dos entrevistados deve-se a sua situação de executivo de uma empresa, a questão proposta era deliberadamente aberta para contemplar quaisquer influências. De modo que, claramente, o universo empresarial teve um peso significativo na vida, na carreira e no futuro dos executivos entrevistados.

A constatação anterior remete esta análise para um fato diagnosticado por vários autores em relação ao mundo contemporâneo: a presença das burocracias empresariais em todas as dimensões da vida das pessoas. Mills (1969) já havia feito esta observação ao expor as características da sociedade onde o *colarinho branco* se movimenta: a burocracia das grandes empresas. Para ele, a situação da nova classe média “pode ser considerada como o sintoma e o símbolo da sociedade contemporânea como um todo” (1969 p.281), na qual o modelo de sucesso passa a ser o do executivo eficiente. O predomínio das grandes corporações no imaginário contemporâneo é lamentado por Korten que constata a submissão das aspirações e sonhos à lógica do mercado:

*“Em vez de nos ensinar que o caminho da satisfação é experimentar a vida plenamente através de nossos relacionamentos com a família, a comunidade, a natureza e o cosmo, a mídia, dominada pelas corporações repete continuamente uma falsa promessa - quaisquer que sejam nossos anseios, o mercado é o caminho da nossa satisfação imediata.”* (Korten, 1996 p.305)

A citação das influências recebidas pelos profissionais denota os modelos nos quais se espelharam para tomar decisões de carreira e de vida. E estes modelos inspiraram-se predominantemente na lógica dos papéis desempenhados no interior das burocracias empresariais, que é a peça fundamental do sistema econômico moderno. Galbraith (2004), ao comentar as verdades para o nosso tempo, fala das fraudes inocentes: verdades aceitas tácita e naturalmente que, de fato, contêm interesses nem sempre muito inocentes. E uma delas é exatamente a onipresença das burocracias que, não inocentemente, dominam o mundo econômico moderno e conseqüentemente ditam os parâmetros de sucesso profissional.

Aos dados quantitativos sobre as influências recebidas pelos executivos entrevistados, que levaram esta discussão até o poder inelutável das burocracias no

mundo contemporâneo, podem-se acrescentar dados qualitativos, que revelam como estas influências foram percebidas por eles. Para exemplificar a visão dos executivos, a Tabela 23 apresenta uma síntese da percepção dos profissionais com relação aos efeitos que as pessoas causaram em suas carreiras. É importante enfatizar que as pessoas mencionadas influenciaram os executivos ao longo de suas carreiras, e não apenas na empresa em que se encontravam no momento da entrevistas.

**Tabela 23 - Como os *coaches* e mentores influenciaram as carreiras estudadas: cinco exemplos (as influências negativas estão em negrito)**

Identificação do Profissional em 2000	<b>Coaches e Mentores: efeitos da influência</b>
<p><b>F</b> - 49 anos. Diretor de RH em empresa multinacional</p>	<p><u>Gerente Imediato</u> - ensinou tudo sobre recrutamento e seleção e o influenciou a seguir a carreira em RH e a formar-se em psicologia  <u>Gerente</u> - fornecia desafios, ensinava e tinha confiança.  <u>Esposa</u> – ajudou-o a por os pés no chão e deu um sentido a sua vida  <u>Pai</u> – modelou valores, princípios e construiu a base.</p>
<p><b>FC</b> - 37 anos. Gerente <i>Real State</i> Brasil em empresa multinacional</p>	<p><u>Professor do ensino médio</u> – acreditou no seu potencial e o convenceu a fazer intercâmbio na Alemanha  <u>Consultor</u> – fez seu <i>outplacement</i> e o ajudou a rever postura e a encontrar melhores caminhos  <u>Diretor 1</u> - conheceu na Alemanha; abriu caminhos profissionais  <u>Diretor 2</u> - forneceu treinamento, ensinou postura profissional, abriu caminhos e deu oportunidade e suporte nos momentos de indecisão  <u>Pai</u> - foi muito apoiador; incentivava, mas também pressionava para direção que considerava correta.</p>
<p><b>GA</b> - 26 anos. <i>Portfolio Manager</i> de um banco</p>	<p><u>Economista chefe</u> - muito bom senso, habilidades gerenciais, motivador e justo, é seu espelho  <u>Pai</u> - ex-executivo de empresa, sempre o motivava; seus ex-funcionários ainda o procuram.  <b><u>Superior Imediato</u> - nenhuma qualidade no trato com as pessoas: criou uma equipe tensa e assustada</b></p>
<p><b>JC</b> - 35 anos. Gerente Geral Florestal em indústria multinacional</p>	<p><u>Professor da graduação</u> - seu orientador; ajudou no gerenciamento do tempo e orientou suas leituras como um segundo pai  <u>Primeiro chefe</u> - orientou sobre a importância da gestão de pessoas, no relacionamento com funcionários e como planejador; ajudou-o na vida pessoal  <u>Atual chefe</u> - deu oportunidade de mudança de área, possibilitou o seu aprendizado, fortalecendo a gestão de pessoas  <u>Esposa</u> - casou enquanto estudava; foi conselheira e trocava idéias.</p>
<p><b>P</b> - 43 anos. Diretor Executivo em empresa multinacional</p>	<p><u>Diretor</u> – é o seu <i>coach</i>; dá muito <i>feedbacks</i> positivos e negativos, possibilitando mudanças; mostrou a importância do papel do <i>coach</i>  <u>Esposa</u> – incentivou-o a crescer.  <b><u>Vice-presidente</u> - foi seu chefe na Alemanha: por trabalhar demais destruiu a família; serviu para aprender a balancear vida e trabalho</b></p>

Fonte: Dados coletados pela autora



Examinando a forma como as influências do *coaches*, mentores e conselheiros repercutiram nas pessoas, pode-se conjecturar com De Masi (2000), que cita Christopher Lasch, ao analisar o impacto nos indivíduos de um sistema dominado pela tecnologia, pela mídia, pela ocupação na área administrativa e pela mobilidade: estão surgindo novas formas de personalidade e novos modos de socialização e organização das experiências individuais. A influência dos seus gerentes, diretores e parceiros na empresa, na formação e socialização dos executivos entrevistados, parece refletir estas novas formas sociais. E certamente contribuiu para a formação do autoconceito profissional destes executivos que, para Schein (1978), origina-se de uma interação dinâmica entre a pessoa e a organização. Indiscutivelmente os *coaches* e mentores relatados pelos profissionais representavam a perspectiva da organização (exatamente 64% das pessoas citadas). Ao explicar a “*career development perspective*” diz Schein (1978 p.5): “Para ambos, indivíduos e organizações, permanecerem saudáveis, administradores (*managers*, no original) não podem ignorar as conseqüências de como eles gerenciam pessoas”<sup>26</sup>.

Na seção seguinte, a perspectiva de Schein será analisada a partir das *âncoras de carreira*.

#### 4.5 ANÁLISE DAS ÂNCORAS DE CARREIRA

O objetivo de analisar as carreiras dos executivos a partir do conceito de *Âncoras de Carreira* é identificar nas trajetórias estudadas a construção das âncoras. Para Schein (1996 p.33): “... à medida que acumulam experiência profissional, as pessoas têm oportunidade de fazer escolhas e, a partir delas, descobrir o que realmente acham importante”.

Esta conclusão de Schein é sua maior contribuição para a elaboração do presente trabalho. A convicção obtida de suas pesquisas de que quanto mais uma pessoa é exposta a diferentes experiências profissionais, mais autoconsciente de seus valores, motivos e talentos, foi a espinha dorsal da pesquisa que deu origem ao presente trabalho. A “construção” de suas âncoras de carreira ao longo das

---

<sup>26</sup> No original: “*For the long-range health of both their organization and the individual employee, managers cannot ignore the consequences of how they manage people.*”

trajetórias profissionais examinadas possibilitou a escolha e aprofundamento dos temas discutidos nas seções anteriores: a construção educacional da carreira, a vivência de situações de mudança e a influência dos *coaches* e mentores.

Estes temas, analisados a partir dos relatos dos profissionais (nas ocasiões em que foram contatados), tiveram o objetivo de contemplar duas das dimensões propostas por Schein (1978) com relação ao “*career development perspective*”, que são:

1. Analisar a pessoa como um todo.
2. Analisar diferentes carreiras e ocupações dentro da organização e como interagem.
3. Ampliar o conceito de desenvolvimento organizacional.
4. Facilitar a análise e o entendimento do clima organizacional e da cultura.
5. Possibilitar uma perspectiva de carreira aberta às mudanças profundas que acontecessem no mundo atual.

Como o foco era a pessoa e sua carreira, o presente trabalho não tratou especificamente as demais dimensões, já que a análise das empresas nas quais os profissionais estiveram empregados e suas políticas e práticas de recursos humanos não eram objeto da presente dissertação.

Assim, apesar dos efeitos prejudiciais da globalização, que submete os interesses humanos “aos interesses das corporações que são criaturas do dinheiro” (Korten, 1996 p.305), e impõem às “novas ‘classes médias’ novos significados do sucesso e as maiores oportunidades de fracasso” (Mills, 1969 p.277) é, sim, através das interações entre indivíduos e empresas que os profissionais que nela atuam podem descobrir suas âncoras de carreiras e fazer escolhas profissionais mais compatíveis com seus talentos, valores e inclinações pessoais. E esta é uma dimensão da realidade que as entrevistas com os executivos mostraram e que será apresentada na presente seção.

Os relatos dos executivos, nos dois momentos da pesquisa, são a matéria-prima para entender, de um lado, as *âncoras de carreira* que emergiram de suas experiências profissionais, e, de outro, como as âncoras repercutiram nas escolhas de carreira. Além das entrevistas, foram usados também os dados obtidos às respostas destes profissionais ao Inventário de Carreira (Schein, 1996).

#### 4.5.1 Dados da pesquisa e análise das trajetórias de carreira: 2000 / 2004

Com o objetivo de ter uma visão de conjunto das *âncoras de carreira* dos profissionais entrevistados, a Tabela 24 apresenta um resumo numérico dos 15 profissionais que devolveram seus inventários respondidos; estes são 57% dos executivos que participaram da segunda entrevista (26 pessoas), cujas *âncoras de carreira*, expostas a seguir, são representativas e oferecem uma amostra de como estas são geradas e contemplam os objetivos desta seção.

**Tabela 24 – Resumo numérico: *âncoras de carreira* / profissionais**

<b>Âncora de carreira</b>	<b>Número de profissionais</b>
Aptidão Administrativa Geral	05
Aptidão Técnico/Funcional	02
Estilo de Vida	05
Puro desafio	01
Vontade de Servir	02

Fonte: Dados coletados pela autora

#### **Âncora Aptidão Administrativa Geral**

Schein afirma que são poucas as pessoas ancoradas pela Aptidão Administrativa Geral.

*“Algumas pessoas – somente algumas – descobrem ao longo de suas carreiras que querem muito chegar à diretoria geral (...) e que têm a ambição de atingir níveis organizacionais em que serão responsáveis pelas principais decisões sobre as diretrizes da empresa e onde seu desempenho definirá o sucesso e fracasso da organização.”* (Schein, 1978 p.134)

Porém, a frequência da *âncora de carreira* Aptidão Administrativa Geral na amostra não surpreende se considerarmos que são profissionais de alta e média gerência. Todos já tiveram oportunidades suficientes para testar suas motivações e aptidões, e suas respostas ao inventário e seu histórico profissional revelam habilidade analítica e pensamento integrador, além de habilidades de relacionamento grupal e interpessoal.

A Tabela 25 retoma as carreiras dos profissionais entrevistados, analisando as trajetórias e perspectivas em relação à *âncora* Aptidão Administrativa Geral.

Dos cinco profissionais apresentados, três (**L**, **N** e **S**) revelam um histórico de carreira consistentemente compatível com esta *âncora*: carreira ascendente, já que em 2004 ocupavam posição de primeiro escalão. Outro dado interessante apresentado por Schein é a vinculação por longo tempo dessas pessoas a uma mesma empresa. Os outros dois, após um histórico de crescimento, em 2004, demonstram um certo desconforto, já que não vislumbravam perspectivas imediatas de continuar crescendo na hierarquia.

Tabela 25 - Aptidão administrativa geral - Cinco casos

Identificação / Situação em 2000	Trajetória e perspectivas
<p><b>FC</b> - 37 anos. Há dois anos em empresa multinacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Histórico de 15 anos de contínua ascensão em um banco alemão (diversas áreas de apoio administrativo). Dispensado quando houve mudança de estratégia no Brasil.</li> <li>▪ Assume posição de gestão de <i>real state</i>, apoiando o crescimento da empresa.</li> <li>▪ Assume a mesma posição para América Latina e se mantém no Brasil (2004) apesar da empresa estar em um processo de redução da operação no país.</li> <li>▪ Vislumbra poucas perspectivas de crescimento e aguarda posição de comando na matriz.</li> <li>▪ Pensa na possibilidade de mudança de empresa.</li> </ul>
<p><b>L</b> - 37 anos. Há 14 anos em uma indústria multinacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Histórico de 14 anos na empresa, com crescimento contínuo rumo ao primeiro escalão; foi expatriado duas vezes, assumindo responsabilidades crescentes.</li> <li>▪ Sai da empresa e assume posição de vice-presidência em um conglomerado petroquímico brasileiro.</li> <li>▪ No início da carreira aspirava chegar a <i>CEO</i>. Atualmente acredita que o custo pessoal desta posição é muito alto.</li> </ul>
<p><b>N</b> - 47 anos. Há 19 anos em Indústria multinacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iniciou carreira em área técnica (engenharia química). Fez especialização no exterior, mas aceitou de bom grado cargos gerenciais fora de sua especialização.</li> <li>▪ Fez <i>job rotation</i> por todas as áreas da planta brasileira.</li> <li>▪ Em final de 2004 assumiu posição de diretoria de recursos humanos para América Latina.</li> <li>▪ Acredita que sua habilidade em formar pessoas e pensar estratégico o credencia a posições maiores.</li> </ul>
<p><b>RN</b> - 33 anos. Há três anos em um banco de varejo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adquiriu experiência como gestor em duas indústrias (na última permaneceu seis anos). Considera-se bom gestor de inovação e mudança. Desenhou seu próprio plano de carreira com apoio de consultor especializado e entendeu que era hora de mudar de segmento.</li> <li>▪ Foi para o banco como diretor de projetos especiais. Posteriormente assumiu a diretoria de produtos.</li> <li>▪ Negociou sua saída do banco: descontente com o rumo de sua carreira.</li> <li>▪ Desde então (2001) como consultor – inicialmente com projetos específicos em apenas uma empresa. Tem dificuldade para manter-se como consultor.</li> <li>▪ Pretende voltar para uma empresa, como empregado, em posição estratégica.</li> </ul>
<p><b>S</b> - 32 anos. Há 13 anos em uma empresa multinacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iniciou em área técnica e em dois anos assumiu sua primeira posição gerencial.</li> <li>▪ Teve sucessivas promoções, inclusive como gestor de filiais fora de SP e RJ.</li> <li>▪ Participa de programa interno de “aceleração de carreira”.</li> <li>▪ Desde 2003 em posição de diretoria para América Latina.</li> <li>▪ Afirma ter condições e motivação para vôos mais altos na própria empresa.</li> </ul>

Fonte: Dados coletados pela autora

## Âncora Aptidão Técnico-funcional

As pessoas ancoradas pela Aptidão Técnico-funcional motivam-se pela aplicação de seu talento técnico e saber especializado. Ao assumir posições gerenciais, o fazem desde que essa posição viabilize a ampliação de sua especialização. Os dois profissionais que demonstraram possuir esta *Âncora* revelam carreiras compatíveis com as características expostas por Schein (1996), como pode ser visto na Tabela 26.

**Tabela 26 – Aptidão Técnico-funcional - Dois casos**

Identificação / Situação em 2000	Trajetória e perspectivas
<p><b>C</b> - 43 anos. Há 23 anos em indústria multinacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iniciou como escriturário, ingressando em seguida na carreira de especialista em sistemas de distribuição. Promovido a supervisor, passou por centros de distribuição fora de SP, já como gerente.</li> <li>▪ Foi expatriado duas vezes, trabalhando em projetos mundiais. Após dois anos no exterior, assume na sede Brasil a função de gerente executivo de <i>suply chain</i>; depois <i>customer service</i> e compras.</li> <li>▪ Foi convidado para ir para outra empresa multinacional do mesmo segmento, como diretor de logística. A empresa decreta falência e é desligado. Permanece cerca de quatro meses desempregado.</li> <li>▪ É contratado como autônomo em outra empresa – nacional/mesmo segmento/menor porte. Posteriormente efetivado como diretor de logística.</li> <li>▪ Suas perspectivas são positivas nesta nova empresa, onde tem aplicado todo conhecimento acumulado em logística e distribuição. Espera permanecer empregado em sua especialidade.</li> </ul>
<p><b>RC</b> - 43 anos. Há 20 anos em uma empresa multinacional do setor de tecnologia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iniciou em área técnica, como engenheiro de projetos. Obteve sucessivas promoções, sempre na área de qualidade.</li> <li>▪ Chega a posição de diretor de qualidade.</li> <li>▪ É desligado quando a empresa passa por uma reestruturação e redução da operação brasileira.</li> <li>▪ Ingressa na carreira de consultor em qualidade, prestando serviços à sua antiga empresa. Às vezes sente-se desconfortável como consultor.</li> <li>▪ Suas perspectivas são positivas já que seus conhecimentos e especialização têm sido bastante requeridos.</li> </ul>

Fonte: Dados coletados pela autora

## Âncora Estilo de Vida

A *âncora* Estilo de Vida não apareceu nos primeiros estudos de Schein (1996). Porém, na medida em que seus estudos se ampliaram, mais carreiras foram analisadas e mais profissionais entrevistados, percebeu-se a ocorrência de pessoas

cujas expectativas eram de compatibilizar suas carreiras com um estilo preferencial de vida: balanceamento entre trabalho, família e lazer. Segundo Schein:

*“Este ponto de referência profissional foi notado primeiramente entre mulheres formadas pela Faculdade de Administração Sloan, mas vem sendo cada vez mais freqüente entre os diplomados do sexo masculino. (...) Provavelmente reflete algumas tendências na sociedade e é o resultado inevitável de famílias em que pai e mãe trabalham.”* (1996 p.59)

Exatamente esta é a realidade encontrada entre os participantes da presente pesquisa. Em comum, os quatro profissionais ancorados por esta inclinação profissional revelam uma formação acadêmica sólida, e todos têm exposição e experiência internacional. São profissionais que, se fossem ambiciosas, poderiam aspirar a posições maiores do que as que têm. A Tabela 27 apresenta estes profissionais e as respectivas trajetórias, demonstrando que, para alguns, esta âncora emergiu cedo, logo nos primeiros anos de carreira. Para outros, a evolução da carreira, sua situação na empresa e sua análise do futuro, os levaram nesta direção.

Tabela 27– Estilo de Vida - Cinco casos

Identificação / Situação em 2000	Trajetória e perspectivas
<b>CB</b> - 36 anos. Há quatro anos em um grande banco	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seu histórico de carreira predominantemente no mercado financeiro revela um perfil mais técnico, na área contábil e de controladoria.</li> <li>▪ O que o motivava em todas as empresas, era a oportunidade de aprendizagem e a interação com pessoas inclusive para ensinar o que aprendeu.</li> <li>▪ O que o marcou no último banco que trabalhou foi o ambiente saudável e desafiador.</li> <li>▪ Em 2000, optou por uma nova carreira: ser pai.</li> <li>▪ Após compras e aquisições a pressão no banco aumentou levando-o a repensar seu envolvimento com a empresa: excesso de trabalho e nenhum espaço para a família. Começou a colocar limites nas jornadas prolongadas de trabalho.</li> <li>▪ Planejou um ano sabático (*) que acabou sendo antecipado por iniciativa do banco.</li> <li>▪ Está redesenhando sua vida e empreendendo um pequeno negócio: farmácia especializada.</li> <li>▪ Suas perspectivas são de retomar o controle de seu tempo e obter mais qualidade de vida. Não descarta retornar ao mercado financeiro.</li> </ul>
<b>D</b> - 24 anos. Há quatro anos em um banco holandês.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seu início de carreira deu-se no mercado financeiro como estagiária. Foi efetivada por seu desempenho e sua carreira passou a ser gerenciada com vistas a assumir cargos de maior responsabilidade (carreira <i>fast track</i>)</li> <li>▪ Em 2000 reviu suas aspirações de futuro e já começava a priorizar qualidade de vida, já que pretendia ter um filho.</li> <li>▪ Fez acordo para sair do banco, que mudava seu direcionamento estratégico e assumiu posição de gerente de contas em um outro banco.</li> <li>▪ Repensou sua carreira com o nascimento do filho em 2003. Ao retornar da licença maternidade aceitou uma desaceleração – foi para uma área com menos exposição e prestígio. Pretende ter mais um filho.</li> <li>▪ “No momento a prioridade número um é a família.” Sente-se super segura no papel de mãe.</li> </ul>
<b>GA</b> - 26 anos. Há quatro anos em um banco holandês.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Começou como estagiário no mercado financeiro. Passou pela área de análise e de gestão de investimentos, onde assumiu sua primeira posição como gestor. Fazia parte do programa de aceleração de carreira (<i>fast track</i>).</li> <li>▪ Após apoiar um processo de reestruturação, em 2003 resolveu aceitar o convite de um banco maior, na mesma área.</li> <li>▪ Pretende permanecer no mercado financeiro. Talvez experimentar outra área: <i>private banking</i>.</li> <li>▪ Vê como bastante limitada a vida corporativa e pouco permeável a qualidade de vida: lazer, convívio com amigos e família. É “acusado” por seus pares de ser um “bon vivant”.</li> <li>▪ Prepara um plano B de carreira: fez um curso pós-graduação em hotelaria e turismo no SENAC. Em 2004 fazia um curso seqüencial de Gastronomia.</li> </ul>
<b>LA</b> - 33 anos. Há sete anos em um banco holandês.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Começou como estagiário no mercado financeiro, Foi admitido no banco como analista de renda fixa, onde logo começa a ser preparado para assumir posição gerencial. Saiu por não concordar com o nível de cobrança sem as condições para atingir os resultados. Vai para um banco europeu para criar sua tesouraria no Brasil.</li> <li>▪ Busca experimentar outro mercado: assume a tesouraria de uma indústria de bebidas. Percebeu que a carga de trabalho era imensa invadindo inclusive seus fins de semana. Volta para o mercado financeiro, na tesouraria de um banco europeu no final de 2004.</li> <li>▪ Afirma: “não querer chegar a CEO”. Quer priorizar qualidade de vida e convivência com a família e “talvez tenha que fazer uma mudança de carreira”.</li> </ul>
<b>EC</b> - 38 anos. Há 11 anos em uma industria multinacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Define sua carreira como estável e afirma identificar-se com a empresa, na qual passou por várias áreas: financeira, controladoria, planejamento estratégico e desenvolvimento de mercado (desde 2003).</li> <li>▪ Após a aquisição por um concorrente maior, considera suas perspectivas muito positivas.</li> <li>▪ Valoriza muito poder viver no interior - onde fica a sede a empresa – e a sua qualidade de vida: horários previsíveis e tempo para a família, apesar de sentir que o ritmo de crescimento na carreira tem sido mais lento do que gostaria.</li> <li>▪ Dificilmente tomaria a iniciativa de mudar de empresa a menos que as vantagens que tem hoje fossem preservadas.</li> </ul>
(*)cf Houaiss p.2488 - “relativo a um período em que uma atividade regular é interrompida.”	

Fonte: Dados coletados pela autora



## Âncora Puro Desafio

A âncora Puro Desafio sugere que algumas pessoas sentem-se felizes em serem constantemente desafiadas. Ao comentar as implicações de pessoas com esta âncora trabalharem em organizações, diz Schein (1996 p.58):

*Por um lado, elas já estão altamente motivadas a se desenvolverem por si mesmas e, provavelmente são muito leais às organizações que lhes oferecem oportunidades adequadas para autotestes. Mas, por outro lado, podem ser inflexíveis e, certamente dificultar a vida daqueles que não possuem aspiração semelhante.*

Examinando as trajetórias dos profissionais entrevistados nas duas ocasiões, duas carreiras demonstraram ser ancoradas por Puro Desafio. Contudo, a aplicação do inventário confirmou apenas para uma delas esta *âncora*. Já para a outra, revelou-se uma *âncora* diferente - Vontade de Servir – e sua trajetória será descrita no momento em que esta *âncora* for analisada. A seguir a Tabela 28 apresenta o resumo da carreira de uma profissional ancorada por Puro Desafio.

**Tabela 28 - Puro Desafio – Um caso**

Identificação / Situação em 2000	Trajetória e perspectivas
<p><b>LM</b> - 36 anos, Há nove anos em um grande banco.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antes de ingressar no mercado de trabalho passou um ano em Londres aprendendo inglês e trabalhando em diversos empregos para se manter: “foi duro e forjou uma nova ‘LM’ que não desiste em hipótese alguma.”</li> <li>▪ Sua trajetória de carreira ocorreu praticamente em uma mesma empresa, já que o banco onde iniciou como <i>trainee</i> de gerente de conta, aos 21 anos foi adquirido pelo atual.</li> <li>▪ Demonstra orgulho de sua carreira, especialmente por ser bem sucedida em um mundo masculino: diretora de um grande banco.</li> <li>▪ Afirma que a experiência atual (2004) como regional na América Latina é “incrível, por gerenciar pessoas em cinco países, e obter delas o que precisa, mesmo sem ter autoridade formal sobre elas.”</li> <li>▪ Sente-se valorizada e desafiada, embora “seu sonho, no momento, não seja mais crescimento e sim formar líderes.”</li> </ul>

Fonte: Dados coletados pela autora

## Âncora Vontade de Servir

A *âncora* Vontade de Servir, em geral, mobiliza e motiva profissionais cujo trabalho tenha impactos positivos sobre pessoas, sobre a comunidade e sobre a sociedade em geral. Estando em organizações, freqüentemente atuam em áreas ligadas a recursos humanos ou áreas nas quais possam influenciar politicamente a empresa na direção de seus valores. A Tabela 29 apresenta as trajetórias de dois profissionais.

**Tabela 29 – Vontade Servir - Dois casos**

Identificação / Situação em 2000	Trajetória e perspectivas
<p><b>EL</b> - 46 anos. Há quatro anos em grande empresa nacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Graduado em ciências sociais, considera muito importante para sua formação a sua atuação em política estudantil.</li> <li>▪ Iniciou sua carreira profissional no setor público com o qual se desencantou: “verbas, falta de motivação e condições precárias.”</li> <li>▪ Posteriormente atuou em <i>marketing</i> político até firmar-se na área de recursos humanos, onde passou por diversas empresas até chegar a atual (2000/2004).</li> <li>▪ Gosta do trabalho em rh por atuar em treinamento e em desenvolvimento de pessoas e equipes. Lamenta que a área de recursos humanos “seja pouco compreendida como atividade fim pois seus projetos são de difícil mensuração”.</li> <li>▪ Espera “a curto prazo gerir a área voltada para responsabilidade social empresarial e a médio prazo, incentivar empresas e/ou pessoas a atuarem em projetos sociais.”</li> </ul>
<p><b>R</b> - 37 anos. Há 16 anos em um grande banco nacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toda sua trajetória profissional ocorreu no mesmo banco, na área financeira/tesouraria/câmbio. Fez MBA no exterior patrocinado pela empresa e tem assumido continuamente posições com responsabilidades crescentes.</li> <li>▪ Orgulha-se de ter sido o mais jovem diretor do banco e tem visto sua capacidade ser reconhecida e valorizada.</li> <li>▪ Atualmente é vice-presidente, acumulando a gestão de duas áreas.</li> <li>▪ Gosta do que faz e orgulha-se de suas conquistas. Porém afirma não ter maiores ambições profissionais.</li> <li>▪ Dedicar-se a trabalhos voluntários e espera ampliar esta sua atuação.</li> </ul>

Fonte: Dados coletados pela autora

Na trajetória de **EL**, fica claro desde o início de sua carreira que sua inclinação era na direção de uma atuação social compatível com valores humanos.

Esta inclinação foi se consolidando na direção da *âncora* Vontade de Servir, e suas perspectivas demonstram uma percepção clara de sua motivação e aspirações. Diferentemente da carreira de R, cuja evolução revela-se mais condizente com a *âncora* Puro Desafio. Por outro lado, nas duas entrevistas, insiste no “ajudar o próximo” e “fazer a diferença” como suas aspirações para o futuro. Poder-se-ia, nesse caso, considerar duas alternativas: ou o profissional não descobriu ainda claramente sua *âncora*, apesar da trajetória brilhante, e tem tomado decisões de carreira equivocadas em relação ao seu perfil e às suas inclinações, ou aquela *âncora* – Vontade de Servir – ficou oculta e emerge quando todos os desafios na empresa já foram encarados. Não existem dados para confirmar uma ou outra hipótese a não ser aguardar a chegada do futuro. Certamente o executivo em questão irá encarar mais este desafio.

### **Âncoras Segurança/Estabilidade e Autonomia/Independência**

Com relação às *âncoras* Segurança/Estabilidade e Autonomia/Independência, nenhum dos executivos entrevistados demonstraram estas inclinações. Apesar de muitas trajetórias evidenciarem estabilidade e permanência por longo tempo em uma mesma empresa, nem as trajetórias nem os resultados obtidos nos inventários de carreiras sugere para esta população a existência de uma inclinação na direção da estabilidade e segurança. Para a *âncora* Autonomia/Independência, que pode ser considerada o extremo oposto da primeira, também não se encontrou nos relatos e nos resultados dos inventários evidências desta inclinação.

### **Âncora Criatividade Empreendedora**

Há uma outra *âncora* que não apareceu nos casos apresentados anteriormente – Criatividade Empreendedora. Ainda que não se tenha obtido a confirmação desta inclinação através dos inventários de carreira (não foram devolvidos preenchidos), três profissionais podem ser considerados ancorados por esta inclinação.

A Tabela 30 apresenta estes três casos, nos quais as decisões de carreira e as trajetórias profissionais revelam fortes evidências da *âncora* Criatividade Empreendedora.

Tabela 30 – Criatividade Empreendedora - Três casos

Identificação / Situação em 2000	Trajetória e perspectivas
<p><b>G</b> - 45 anos. Há 27 anos em uma empresa multinacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teve toda sua trajetória de carreira na mesma empresa.</li> <li>▪ Introduziu inúmeras inovações: primeira Central de Atendimento ao Cliente, que serviu de modelo para outras filiais.</li> <li>▪ Desenvolveu uma visão de longo prazo para a Auditoria da empresa e implantou um software em parceria com a Universidade Federal do Rio de Janeiro (nível nacional).</li> <li>▪ Criou lojas virtuais e inovou no marketing eletrônico.</li> <li>▪ Fez inúmeras contribuições à empresa, inclusive na Europa, participando de projeto que culminou com a obtenção de um prêmio de “satisfação do cliente” na comunidade européia.</li> <li>▪ Como Diretor da empresa, liderou um <i>turn around</i> (processo de mudança com reestruturação) com o objetivo tirar a empresa de uma crise séria. Conjuntamente criou um Centro de Competências através do qual viabilizou em 2004 seu desligamento da empresa.</li> <li>▪ Encara sua situação atual de consultor com satisfação já que foi cuidadosamente planejada. Em 2000, ao ser indagado sobre seu “sonho de longo prazo”, disse “ser consultor e repassar o que aprendeu”.</li> <li>▪ Atua também como tesoureiro de uma ONG e pretende ampliar gradualmente sua dedicação à atividade social.</li> </ul>
<p><b>JC</b> - 35 anos. Há nove anos em uma Indústria Multinacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toda sua trajetória na mesma empresa, onde pode aplicar toda aprendizagem obtida durante a graduação em estágios e projetos de pesquisa criando um Centro de Tecnologia e Pesquisa na empresa.</li> <li>▪ Liderou diversos processos inovadores para a empresa, como: terceirização de mão de obra, plano de cargos e salário para área técnica, reuniões de intercâmbio entre as diversas unidades.</li> <li>▪ Planejou e realizou viagens técnicas pelo mundo todo com o objetivo de obter/trocar tecnologia.</li> <li>▪ Criou novas unidades de negócio.</li> <li>▪ Fez mestrado voltado para área técnica (USP / Piracicaba).</li> <li>▪ Assumiu uma diretoria de produtos onde combina visão técnica e comercial.</li> </ul>
<p><b>JM</b> - 50 anos. Há cinco anos em uma grande empresa nacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Começou a trabalhar muito cedo fazendo trabalho de venda e cobrança de porta-em-porta. Foi também operário, atuando no sindicato, em cooperativa e associação de classe.</li> <li>▪ Fez dois cursos superiores: Direito e Administração e atuou na política estudantil.</li> <li>▪ Iniciou carreira administrativa em recursos humanos passando por inúmeras empresas em diversas cidades.</li> <li>▪ Iniciou empreendimento paralelo: criação de gado e cavalos e tem participado de congressos e feiras a fim de obter conhecimento e experiência.</li> <li>▪ Pretende fazer uma mudança radical de vida em 2006: sair da empresa e assumir o seu empreendimento em tempo integral.</li> <li>▪ Sobre seu futuro diz: “Fantásticas perspectivas. A primeira carreira foi induzida e a segunda é escolhida.”</li> </ul>

Fonte: Dados coletados pela autora

Nos dois primeiros casos, os profissionais identificaram cedo suas preferências e âncoras de carreira, e as empresas puderam e souberam aproveitar o potencial criativo e empreendedor deles. Já **JM**, o terceiro caso apresentado, revelou-se, ao longo de sua carreira, inquieto e curioso. E a preparação para retirar-se do cenário empresarial é feita ao encontrar a motivação em seu empreendimento agropecuário. Em 2000, já mencionara “ser boiadeiro” como seu sonho de longo prazo, revelando ter certeza de que aquele seria seu último emprego, pois já possuía uma atividade paralela: “fazendeiro, criador de gado e cavalo”. Na época expôs sua insatisfação com o mundo corporativo dizendo: “nunca fui um yuppie, pois gosto mesmo é de fazenda”. Esta foi uma trajetória mais longa, mas as vivências e experiências diversas de **JM** consolidaram a percepção de sua *âncora de carreira* e o levaram na direção de uma “nova” carreira. Estas são suas palavras, ao encerrar a entrevista: “Na carreira atual, encerrando sem perspectivas. Na nova, todas as expectativas!”.

Aí estão o empreendedorismo, a liberdade individual e a iniciativa, típicos do empreendedor clássico, submetido a “nova” realidade dos *colarinhos brancos*, cujo ocaso Mills (1969) lamentava. As grandes burocracias americanas visualizadas por ele na década de 50 também mudaram. Hoje estão por toda parte, onde a economia de mercado criou raízes e se transformou nas grandes corporações do mundo moderno. As âncoras de carreira propostas por Schein (1996) e apresentadas nesta seção através das trajetórias dos diversos executivos, revelam que talentos, motivações, inclinações pessoais e valores pessoais podem emergir nos espaços empresariais. E, na medida em que as pessoas vivenciam diferentes experiências, testam suas competências e identificam suas âncoras, suas trajetórias podem ser mais harmoniosas e produtivas para si e para suas empresas.

## 5 CONCLUSÕES

*“Os homens fazem sua própria história, mas não a fazem como querem; não a fazem sob circunstâncias de sua escolha e sim sob aquelas com que se defrontam diretamente legadas e transmitidas pelo passado. A tradição de todas as gerações mortas oprime como um pesadelo o cérebro dos vivos.” (Karl Marx)*

Este trabalho tinha um propósito ambicioso. Expor tendências e alternativas em *gestão de carreira* por meio de um estudo longitudinal das carreiras de um conjunto de executivos brasileiros, com o objetivo de identificar os seus *fatores críticos de sucesso*. Mergulhar nos relatos oferecidos pelos executivos através das entrevistas feitas em 2000 e 2004 foi o desafio inicial para cumprir este propósito. Este mergulho, sustentado pela bibliografia que fundamentou teoricamente esta dissertação, terminou por colocar em proporções mais realistas o propósito inicial. Deste propósito resta o título do trabalho – “Fatores críticos de sucesso e guinadas em carreira entre 2000 e 2004” – que foi mantido como um ponto de partida. Mas não necessariamente como ponto de chegada.

Claramente as carreiras aqui analisadas referiam-se predominantemente ao *modelo tradicional* do tipo burocrático, já que os profissionais entrevistados estavam em grandes empresas e em cargos executivos. Isto a despeito de quatro mulheres comporem a amostra, o que já apontava para um novo modelo, já que tradicionalmente a carreira feminina inexistia (Mills, 1969 e Chanlat, 1995). Em quatro anos, aproximadamente, a realidade de carreira que havia motivado a pesquisa original já não era mais a mesma. As mudanças experimentadas pelos executivos, entre 2000 e 2004, mostraram uma realidade bem menos linear. A carreira de parte dos executivos continuava mais *tradicional*, enquanto outra parte experimentava um modelo misto, tendendo para o *moderno* (Chanlat, 1995).

Qual a realidade encontrada entre os profissionais cujas carreiras tendiam para o *modelo tradicional*, no qual prevaleceria a estabilidade, continuidade e verticalidade? De fato são 20 profissionais (59% - ver Figura 3) que se mantêm na mesma empresa entre 2000 e 2004. Porém, mesmo entre os dois executivos com mais tempo na mesma empresa nota-se certa descontinuidade – mudanças

sucessivas e profundas de área – e uma consciência de que sua carreira foi feita colada às inúmeras e intensas transformações pelas quais a empresa passou.

Aquisições e fusões, novos negócios, reestruturações, internacionalização, são realidades relatadas pelos entrevistados, o que revela um contexto instável e imprevisível, consequência da flexibilidade do paradigma informacional emergente - exposto por Castells (1999). Se as trajetórias mais próximas do modelo *tradicional* receberam os impactos deste macrocontexto, aquelas que tendem mais para o modelo *moderno* são resultado desse macrocontexto. A transformação de executivos em consultores autônomos, por decisão própria ou premidos pelas circunstâncias, ou executivos que levam para outras empresas sua “lealdade portátil” ao tipo de trabalho que fazem e às suas aspirações (Bridges, 1995), revelam que as carreiras tradicionais do tipo burocrática cedem lugar a arranjos diferentes, pouco compatíveis com o conceito assumido no início do trabalho.

Partimos da premissa de que o sucesso em **gestão de carreiras** dentro de organizações, poderia ser identificado a partir de seus fatores críticos. Não que estes não existam. A trajetória dos executivos estudada demonstra-os. Porém o mundo mudou de tal forma que o sentido mesmo de carreira que aprendemos a valorizar e perseguir tão logo vimos prosperar as grandes burocracias e tão bem explicado por W.Mills (1969) não mais funciona. Mesmo aquele modelo, chamado por Chanlat (1995) de *moderno* – marcado pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade, frutos do macrocontexto aludido anteriormente, está difícil de ser sustentado e prometido às novas gerações.

Inúmeros autores têm estudado o mundo do trabalho atualmente e alertado para as transformações profundas que estamos vivendo. Reich (2002 p.98) sintetiza bem as consequências desta transformação.

*De certo modo, estamos fechando o círculo de um estágio anterior da história da economia no qual as pessoas eram contratadas para executar tarefas específicas. Em termos históricos, o conceito de emprego estável é bem recente e, do mesmo modo que foi criado, durou pouco. Ele prosperou nos Estados Unidos e em outras nações industrializadas por século e meio, durante a era industrial da produção em larga escala. Agora está chegando*

*ao fim.*

Chanlat (1996 p.13), ao analisar os desafios e paradoxos da gestão de carreira no mundo contemporâneo coloca diversas questões que podem ser consideradas fundamentais para uma reflexão sobre o assunto. E, por que não acrescentar, para a gestão de nosso próprio modo de vida. Já que estamos no limiar de uma nova era, convém pensar seriamente nestas questões:

- *Como falar de carreira, quando o mercado de trabalho tem demandado cada vez menos empregos?*
- *Como falar de carreira quando a forma de gestão está dominada por preocupações essencialmente financeiras?*
- *Como se pode pensar em carreira quando se observa um declínio da ética do trabalho?*
- *Como pensar em carreira, quando os sistemas de formação estão em crise?*
- *Como pensar em carreira, quando o horizonte profissional é cada vez mais curto?*

De Masi (1999 p. 28) é ainda mais preciso, ao fazer o diagnóstico da (chamada por ele) sociedade pós-industrial. Ao comentar o paradoxo de um mundo povoado por crises, mas que conseguiu avançar suas tecnologias a ponto de poder eliminar quase completamente a fadiga física, potencializar a inteligência, a memória e a capacidade de armazenamento de dados, sem contar todos os avanços científicos que ou ouvimos falar ou sentimos em nosso cotidiano, diz:

*Diante deste paradoxo somos obrigados a reconhecer que não é a realidade que está em crise e sim nosso modo de compreendê-la e de avaliá-la (...) Na realidade, a sensação de crise é uma crise de modelos interpretativos (...) fazendo com que nossas atitudes e nossos comportamentos derivem de categorias sedimentadas no decorrer dos séculos rurais e industriais, profundamente arraigadas em nossa personalidade e dificilmente substituíveis*



*a curto prazo.*

De modo que a elaboração desta dissertação deixa-nos um desafio: compatibilizar o conceito de **carreira** às demandas da sociedade pós-industrial (De Masi, 1999) ou sociedade pós-capitalista (Drucker, 1997) ou sociedade informacional (Castells, 2001). Devemos isso aos jovens que atualmente ingressam no mercado de trabalho, aos nossos filhos e netos, às próximas gerações. O mundo que recebemos de nossos pais – e que motivou o início do empreendimento acadêmico que gerou este trabalho – que era muito mais previsível e seguro, está se desfazendo. E para viver nesse “novo” mundo, os jovens terão que pensar seu futuro e construir seus sonhos. Encontrar alternativas mais justas para equalizar a educação fundamental e média e difundir através de uma escola mais universal valores humanos mais sustentáveis (e encontrar outros sinais de “boa gestão” que não apenas os financeiros), trabalhar no sentido de oferecer mais alternativas profissionais e de renda aos jovens que ingressam no mercado (ainda que não sejam os empregos tradicionais) são linhas de ação (e também de pesquisa acadêmica) que podem contribuir para responder a questão posta por Chanlat (1996): *“qual carreira, para qual sociedade?”*

O modelo de sucesso assumido era aquele exposto por W.Mills (1969) e incorporado ao senso comum: sucesso como ascensão de cargo, reconhecimento da empresa através de maiores salários e benefícios além de status social. Todos os entrevistados, em 2004, confirmaram a sensação de terem atingido esta “meta”, mesmo aqueles que estavam na ocasião desempregados (cinco profissionais ou 15% da amostra cf. Figura 3). Todos experimentaram, ao longo de suas carreiras, diversos momentos de crescimento profissional e ascensão hierárquica, isto é, experimentaram o **sucesso**. No entanto verificou-se, também em 2004, que muitos (61% - 16 pessoas) aspiravam a um futuro onde pudessem ter algo que pode ser chamado genericamente de **qualidade de vida** e foi traduzido por eles como “mais tempo para a família”, “fazer um esporte”, “obter prazer com o que se faz”, “dedicar mais tempo a trabalhos voluntários”, “reduzir o ritmo de trabalho”, “ter mais tempo para si”. Apenas três profissionais (11%) declararam-se satisfeitos e não expressaram desejos e aspirações diferentes da situação que tinham no momento. As aspirações por **qualidade de vida** revelam as limitações do modelo de carreira e sucesso praticado atualmente. Uma reportagem recente, publicada em uma revista

de negócios sob o título “Por que trabalhamos tanto” (Onaga, 2006), corrobora essa suspeita. Aumento brutal do ritmo de trabalho e redução do tempo dedicado a outras dimensões importantes da vida: família, lazer e cultura. E esta tendência acontece paralelamente a uma outra, já mencionada: o paradigma informacional que favorece as várias formas de flexibilidade, com a conseqüente redução dos empregos formais (Castells, 1999). Dowbor (2001 p.44) é contundente ao analisar este paradoxo.

*O sistema tal como funciona (...) leva a uma combinação absurda de gente que não vive por se matar de trabalhar, e outros que não vivem por não terem acesso ao trabalho.*

Existem muitas iniciativas que demonstram haver um esboço de uma nova consciência de sucesso. Hazel Henderson (2003) relata uma pesquisa coordenada pela Merck Foundation na qual se constatou que uma parcela considerável de americanos (28%) revelou preferir um modo de vida mais simples e menos dispendioso, mudando para cidades mais rurais, “menos caras e mais tranquilas”. Na reportagem referida anteriormente (“Por que trabalhamos tanto”), ao lado de uma constatação sombria de que “conforme avançam na carreira, os profissionais passam a ficar cada vez mais horas na empresa” (Onaga p.24)), há relatos de profissionais que optaram por uma mudança radical de vida em prol da família e da qualidade de vida, e de empresas preocupadas com a vida de seus funcionários fora delas. Mesmo entre os executivos entrevistados, há uma outra constatação que reforça esta percepção: ao verificar suas *âncoras de carreira*, identificamos cinco profissionais motivados pela âncora “Estilo de Vida”, o que revela à busca de um balanceamento entre trabalho, família e lazer.

Apesar das limitações observadas nos conceitos de carreira e sucesso, as trajetórias dos profissionais entrevistados permitem algumas considerações que demonstram caminhos de vida interessantes e a formulação de hipóteses para eventuais futuras pesquisas.

Em relação ao tema “construção educacional da carreira”, a trajetória educacional dos profissionais entrevistados demonstrou o que foi apontado por W.Mills (1969 p.283) como o recurso estratégico dos *colarinhos brancos* para entrada e ascensão na hierarquia profissional: uma educação formal crescentemente

mais extensa. Com as exigências cada vez maiores por uma educação mais sofisticada para dar conta das demandas decorrentes da complexidade da gestão e da própria concorrência entre os profissionais, ocorre uma ampliação da busca de um diploma universitário em nível de graduação e pós-graduação. No entanto, não é qualquer curso universitário – as trajetórias estudadas demonstraram que oportunidades de crescimento na carreira são significativamente maiores para egressos de universidades bem conceituadas nos cursos de engenharia e administração: 70% (24 profissionais) das carreiras analisadas referem-se a esse tipo de curso e cerca de 80% dos profissionais cujas carreiras foram analisadas, estudaram em escolas chamadas de primeira linha. Estes dados remetem a uma deficiência crônica da educação escolar brasileira que é privilegiar aqueles que já são privilegiados: o acesso a universidades mais concorridas e respeitadas academicamente foi frequentemente conseqüência de um ensino médio em escolas particulares, principalmente entre os profissionais mais jovens. Com o ensino público cada vez mais degradado, o acesso a melhores universidades só se torna possível aos alunos mais bem formados, isto é, daqueles que cursaram um ensino médio de melhor qualidade. Uma questão interessante a ser mais investigada seria esta: verificar a origem educacional dos executivos de empresas em termos de ensino médio e superior. A amostra pesquisada – pequena em relação ao universo dos executivos brasileiros – revela certa exclusão, acentuada recentemente, o que pode ser observado na Tabela 9.

Políticas públicas que resgatem a qualidade no ensino fundamental e médio (e que já existiu no passado<sup>27</sup>), certamente ampliariam o acesso dos alunos da escola pública às melhores universidades e, portanto, aos melhores empregos e, certamente, a postos de comando e influência social. Universitários talentosos e academicamente bem formados são alvos dos programas de estágio e *trainees* das empresas que buscam, justamente nas melhores universidades, futuros técnicos e gestores para seus negócios. A trajetória educacional dos profissionais entrevistados mostrou esta realidade que dificilmente seria modificada por meio das chamadas políticas de quotas para as universidades públicas para alunos egressos dos colégios públicos (Schwartzman, 2004) ou bolsas de estudo para universidades

---

<sup>27</sup> “Na medida em que se deu a expansão para os mais pobres (necessária, desejável, elogiável, é bom que se diga) não vieram juntos o aparelhamento e os recursos necessários para manter a qualidade do ensino. A classe média foi se afastando e a degradação se instalou, até agora irremediavelmente.” (ROSSI, Clovis, 2006)

particulares, que são as iniciativas previstas no programa do governo federal (Programa Universidade para Todos - ProUni<sup>28</sup> - em fase de implantação). Um ensino fundamental e médio com uma qualidade comparável aos melhores colégios particulares faria muito mais para reduzir a exclusão e elitismo da educação e da sociedade brasileira, do que facilitar o acesso a cursos superiores aos alunos de uma escola pública deteriorada e desaparelhada.

E o que caberia à empresa fazer, em prol de maior competitividade, sua e do país? Certamente contribuir para um melhor aparelhamento das escolas públicas existentes, subsidiando treinamento de professores e aquisição de equipamentos, e apoiando iniciativas realistas de melhoria rápida da qualidade do ensino público fundamental e médio. E de outro lado, apoiando com subsídios a educação universitária de suas equipes e familiares, bem como estimulando a qualificação em nível de pós-graduação de funcionários interessados e talentosos. Programas treinamento também são importantes para melhorar o desempenho dos executivos, e a intensa exposição dos profissionais entrevistados demonstra a efetividade destas iniciativas para ampliar horizontes culturais e acadêmicos, além de favorecerem o desenvolvimento de competências gerenciais.

Outra questão analisada a partir dos depoimentos dos executivos entrevistados (“vivência de situações de mudança”) demonstra que uma carreira bem sucedida pode ter forte correlação não só com uma sólida formação escolar, mas, sobretudo, com a habilidade de lidar com o inesperado, a versatilidade diante de desafios e a possibilidade para transformar situações nem sempre positivas em oportunidades de desenvolvimento. Todo o “*on the job training*” não ocorreu por acaso ou apenas por força da vontade dos profissionais envolvidos – expressa, antes de tudo, um modo de ser do trabalho no mundo atual, marcado pela flexibilidade que requer mudanças contínuas de atividade (gestão por projetos, por exemplo), viagens e deslocamentos geográficos freqüentes, o que termina por possibilitar inúmeras guinadas de carreiras e experiências multiculturais variadas. Esta nova realidade do mundo do trabalho, experimentada intensamente pelos executivos, tornou-os tanto mais competentes quanto mais puderam vivenciar esta diversidade e formatar um perfil profissional mais compatível com o mundo atual. A

---

<sup>28</sup> Detalhes deste programa podem ser obtidos no endereço: <http://prouni-inscricao.mec.gov.br/prouni/Oprograma.shtml> acessado em fevereiro 2006

análise comparativa dos profissionais “mais globais” e “menos globais” (Tabela 14) evidencia este fato. A intensa exposição internacional e a fluência em mais de um idioma é também consequência da chamada flexibilidade que favorece o que Chanlat (1995) chama de carreira *moderna*. Todos estes eventos compõem o rol de vivências que poderiam muito bem ser considerados **fatores críticos de sucesso** nessa carreira. E de fato, para os profissionais envolvidos o foram, pois “a economia global enfatiza cada vez menos a habilidade para executar um trabalho e dá mais valor às pessoas mais adaptáveis, que desempenham várias atividades”. É o que diz Sennett (apud Boechat, 2006 p. 1), acrescentando que “quem prospera nesse sistema são pessoas que se sentem confortáveis com a instabilidade.” Esta é, para ele, mais uma consequência da flexibilidade que possibilita às empresas todas as mudanças já referidas (aquisições e fusões, novos negócios, reestruturações, internacionalização entre outras) garantindo-lhes sobrevivência e continuidade globais. E às pessoas, para sobreviver nesta realidade, movimentações geográficas, interáreas, em diferentes projetos e por diferentes empresas: “ser adaptável a circunstâncias variáveis, mas não quebrado por elas” (Sennett, 1999 p. 53).

Esta realidade imprevisível propiciou aos executivos entrevistados diversificação de experiências profissionais, possibilitando-lhes a percepção de suas inclinações pessoais, talentos e valores, isto é, de suas *âncoras de carreira*, facilitando-lhes escolhas profissionais e de carreiras mais compatíveis consigo mesmos.

No entanto, Sennett (1999 p.25) identifica um lado perverso nestas mudanças quase frenéticas e afirma: para as pessoas não há mais o “longo prazo”. A dimensão do tempo nesta realidade pontuada por uma tecnologia *high-tech* e pela globalização é, principalmente, de um presente acelerado – *on line* e *real time*. Os laços interpessoais que eram construídos ao longo do tempo não se consolidam e a fidelidade e confiança, obtidos a partir da convivência cotidiana se inviabilizam, levando ao que ele chama de “corrosão do caráter”. As pessoas estão mais estressadas e desorientadas, sem saber como se comportar para sobreviver nas empresas e na sociedade. Se antes a incerteza e a crise decorriam de guerras, fomes e outros desastres (como a “grande depressão”), hoje é diferente.

*O que é singular na incerteza hoje é que ela existe sem qualquer desastre*

*histórico eminente; ao contrário, está entremeada nas práticas cotidianas de um vigoroso capitalismo. (Sennett 1999 p.33)*

Diante disso, resta-nos concordar com De Masi (1999) sobre a crise de nossos modelos interpretativos. Como viver, sonhar, realizar-se, sentir-se feliz, constituir família e todas as demandas mais prosaicas (e certamente mais universais) da natureza humana num mundo que não sabemos como será, é o que teremos que construir ou reconstruir.

## 6 BIBLIOGRAFIA

ARTHUR, M.B., HALL, D.T., e LAWRENCE, B.S. *Handbook of career theory*, Cambridge University Press:1989

BERGER, Peter & BERGER Brigitte. *Socialização: como ser um membro da sociedade*. in SOCIOLOGIA E SOCIEDADE (LEITURAS DE INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA), Marialice Forachi (org.). Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1978

BERGER, Peter, LUCKMANN, Thomas, *Construção Social da Realidade*. Rio de Janeiro: Vozes, Petrópolis, 1991.

BÊRNI, Duílio de Avila (organizador), *Técnicas de Pesquisa em Economia – Transformando Curiosidade em Conhecimento*, São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

BOECHAT, Yan, *O triunfo da superficialidade*, Revista Valor Econômico on line, acessado em 17 de fevereiro de 2006, disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/veconomico/?show=index&mat=3544118&edicao=1291&caderno=92&news=1&cod=506fb327&s=1>>

BRIDGES, William. *Mudanças Nas Relações de Trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade Em Rede*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001

CHANLAT, Jean-François. *Quais carreiras e para qual sociedade?* (I) in: RAE – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. São Paulo, v. 35 nº.6, p.67-75, nov/dez, 1995

\_\_\_\_\_ *Quais carreiras e para qual sociedade?* (II) in: RAE – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. São Paulo, v. 36 nº.1, p.13-20, jan./fev./mar. 1996

\_\_\_\_\_ *Ciências Sociais e Management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 1999.

COHEN, David. *A Luz no fim do túnel*. Revista Exame, São Paulo, edição 735, p. 16/17, 07 de março de 2001.

DE MASI, Domenico. *A sociedade pós-industrial*. São Paulo: Senac, 1999

DINIZ, Daniela. *Curso para virar chefe*. Revista Exame, São Paulo, edição 830, 10 de novembro de 2004.

\_\_\_\_\_ *Presença da Mulher no Mercado de Trabalho*. Revista Exame, São Paulo, edição 823, 30 de julho 2004.

DOWBOR, Ladislau. *A reprodução social*. Fevereiro de 2001, acessado em fevereiro de 2006, disponível em: <<http://ppbr.com/ld/artigos/01repsoc3.pdf>>

\_\_\_\_\_ *O que aconteceu com o Trabalho*. Agosto de 2001, acessado em janeiro de 2006, disponível em: <<http://ppbr.com/ld/actrab.asp>>

DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo, Pioneira, 1997

DUARTE, Fábio. *Global e Local no mundo contemporâneo*. São Paulo: Moderna, 1998

DUTRA, Joel Souza. *Administração de Carreira*. São Paulo: Atlas, 1996

\_\_\_\_\_ *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002

GALBRAITH, John Kenneth. *A economia das fraudes inocentes – verdades para o nosso tempo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

HALL, Douglas. *The career is dead, long life the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey Bass, 1996.

HENDERSON, HAZEL. *Além da globalização – modelando uma economia global sustentável*. São Paulo: Cultrix, 2003.

HOUAISS, Antonio (org). *Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KILIMNIK, Zélia Miranda, CASTILHO, Isolda V. *Trajetórias e transições de carreira: um estudo longitudinal sobre a qualidade de vida de profissionais assalariados de recursos humanos que passaram a trabalhar como autônomos*. in QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E PSICOLOGIA SOCIAL, Jader dos Reis Sampaio (org), São Paulo: Editora Casa do Psicólogo, 2ª ed. 2003.

KILIMNIK, Zélia Miranda, CASTILHO, Isolda V., SANTANA, Anderson de Souza. *Carreiras em transformação: um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais*. in CADERNOS de IDÉIAS – Fundação Dom Cabral, MG / Brasil, Outubro/2004.

KORTEN, David. *Como as Corporações regem o Mundo*. São Paulo: Futura, 1996.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1991.

LONDON, Manuel. *Managing Career*. Addison-Wesley, 1982.

MARTINS, Helio Tadeu. *Gestão de Carreira na era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualimark, 2001.



MARX, Karl. *Manuscritos econômico-filosóficos e outros textos escolhidos*. in Os Pensadores: Karl Marx; seleção e textos de José Arthur Giannotti. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MILLS, C. Wright. *A Elite no Poder*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.

\_\_\_\_\_ *A Nova Classe Média (White Collar)*. Rio de Janeiro: Zahar, 1969.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996

ONAGA, Marcelo. *Por que trabalhamos tanto*. Revista Exame. São Paulo, edição 859, p. 22/29, 18 de janeiro de 2006.

PORSCHÉ, G. e NIEDERER, J. *Coaching: o apoio que faz as pessoas brilharem*. São Paulo: Campus, 2002

REICH, Robert. *O Futuro do Sucesso*. Manole, 2002

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos – declínio inevitável dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron, 1996

ROSSI, Clóvis, *Apartheid na folia*. in Jornal Folha de São Paulo. 01/março/2006, p. A2

SCHEIN, Edgar H. *Career Dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978

\_\_\_\_\_ *Identidade Profissional: como ajustar suas inclinações às suas opções de trabalho*. São Paulo: Nobel, 1996

SCHWARTZMAN, Hélio. *Língua, preconceito e quotas*. Jornal Folha de São Paulo *on line*. Acessado em 03 de junho de 2004, disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/pensata/ult510u146.shtml>

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter – consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez, 2001

WEBER, Max, *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. Coleção Obra Prima de Cada Autor. São Paulo: Editora Martim Claret, 2004

YIN, Robert K. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001

## ANEXOS

## ANEXO 1

## GESTÃO DE CARREIRA – Roteiro de Entrevistas - 2004

Entrevista: "Executivos" data :

nome: ..... - cargo ..... idade ..... anos

empresa: ..... ÁREA: ..... desde: .....

Quantas pessoas se reportam a você atualmente? .....

Quantas pessoas você tem acima? .....

**1. Trajetória Educacional / Profissional**• Sobre sua trajetória educacional:

Após 2000, que cursos você acrescentou em sua formação acadêmica (Graduação/Pós Graduação)

(Em caso afirmativo) O que o levou a empreender mais este curso?

Que vantagens pessoais e profissionais auferiu deles?

• Algo mais sobre sua trajetória educacional?• Sobre sua trajetória profissional –

Situação profissional após 2000

empresa	Cargos/funções	Fatos relevantes : procure explicar tanto os fatos positivos (alegria/orgulho/autoestima) quanto os negativos (desconforto e contrariedade)
empresa	Cargos/funções	Fatos relevantes
Empresa	Cargos/funções	Fatos relevantes

- Possui atualmente, alguma outra atividade profissional (p.ex. professor, consultor etc.)
- Algo mais sobre sua trajetória profissional?

**2. Principais Mudanças – Guinada Profissional ou *Derailment* (explicar o sentido de mudança de trilhos de um trem) após 2000**

- Caso tenha feito alguma grande *Guinada Profissional*, neste últimos 04 anos, cite-as, explicando o que a desencadeou ( se fatos pessoais ou atos da empresa):
  - A mudança em si
  - Como influenciou sua carreira
  - Decisão tomada.
- Algo mais sobre mudança?

### 3. Ações de Desenvolvimento *on the job* – Após 2000

- Job rotation/Rodízios
- Projetos Especiais
- Viagens
- Algo mais sobre desenvolvimento *on the job*?

### 4. Cursos/ Seminários marcantes após 2000

<u>Temas/instrutores/consultorias/instituições</u>	Técnico	Gerencial

- Algo mais sobre cursos /seminários/workshops?

### 5. Desenvolvimento de Carreira

- Quando conversamos em 2000, seu sonho era: “cp: consolidar projeto de RH na “X”; mp: ser expatriada; lp: morar em Santos e voltar ao magistério.”

Comparando suas aspirações naquela ocasião, o que mudou ?

O que permaneceu?

O que foi realizado?

Como você vê seu futuro?

- Como você se vê como profissional hoje? Acredita que sua carreira continua evoluindo? Em que direção?
- Na medida que uma carreira evolui, as pessoas desenvolvem um auto-conceito, que inclui percepção de pontos fortes e pontos a desenvolver em termos de suas competências. Pensando em sua vida profissional, nos sucessos e eventuais insucessos, liste e comente:

Três Pontos Fortes

Três Pontos Fracos

### 6. Tempo livre

Como ocupa seu tempo livre? Cite quatro (4) atividades que ocupam seu tempo livre, em ordem crescente (1 - a que ocupa mais tempo; 4 - a que ocupa menos tempo)

- Você está satisfeito com a forma está atualmente administrando o seu tempo (tempo para trabalho, família, lazer, atividades pessoais ...)?

Sim ( ) Não ( ). Caso não esteja, como gostaria de distribuir o seu tempos?

O que tem feito/pretende fazer para obter isso?

\* responder: Inventário sobre Inclinações de Carreira – Edgar Schein (enviarei por e-mail)

## ANEXO 2

GESTÃO DE CARREIRA – Resumo da Entrevista: em 13/06/2000

**Situação Profissional na época** – Nononono – Gerente Geral Florestal

**Trajatória Educacional** – Destaca a base científica de sua graduação em Engenharia Florestal, na Universidade Federal de Viçosa/MG – participou de estágios e de projetos de pesquisa (CNPQ). No momento está fazendo mestrado na USP, em Tecnologia da Madeira para Produção de Polpa e Papel e ainda não apresentou a dissertação.

**Trajatória Profissional** – Divide sua carreira em 3 etapas: 1) Vida acadêmica: por meio de estágios e projetos de pesquisa, pode “combinar a oportunidade de trabalhar em empresas com a familiaridade com a pesquisa”; 2) Início na Nononono – área técnica: supervisor de melhoramento genético, gerente de pesquisa e gerente de tecnologia, quando estudou muito e tinha a responsabilidade pela inovação; além disso desenhou e implantou o Centro de Tecnologia; 3) Assume como Gerente Geral Florestal (há um ano) e passa a ser responsável por toda a estrutura da área: decide processo de terceirização, implanta plano de cargos e salários e possibilita o intercâmbio de idéias entre as diversas unidades.

**Principais Mudanças** – Destaca como MUDANÇAS significativas:

Casamento (enquanto estudava) – teve que se preocupar não só com o curso, mas também com o sustento da filha que nasceu; ao lado disso, teve que ajudar a família que passava por uma crise financeira: tudo isso forçou a responsabilidade e pressão para reequilibrar-se;

Ida para Mato Grosso do Sul e volta para São Paulo após 2 anos: muitas mudanças de área e função;

**Desenvolvimento On the Job** – Ressalta como momentos de muita aprendizagem: 1) Job rotation: a ida para Mato Grosso do Sul; 2) Projetos: Implementação da Clonagem; Centro de Tecnologia Florestal da Nononono; o curso de Pós Graduação e a estruturação da Área Florestal; 3) Viagens Técnicas: para Nova Zelândia, África do Sul, Canadá, Argentina e Inglaterra.

**Cursos e Seminários Marcantes** – Treinamento Técnico e Gerencial nos EUA (in company).

**Coaches e Mentores** – Ressalta a importância dos coaches em sua vida, e cita:

A esposa – “apóia, troca idéias e é conselheira, além de ter sua própria vida profissional.”

Professor na Graduação (e orientador) – “foi como um 2º pai: orientava nas leituras cobrando sínteses; formador do caráter.”

1º chefe (Ronaldo) – “treinou-o em gestão de pessoas e relacionamento com funcionários ajudando também na sua vida pessoal.”

Atual chefe – deu-lhe oportunidade para mudança de área.

**Competências** – Destaca como seus pontos fortes: lidar com pessoas nos diferentes níveis da hierarquia e capacidade técnica. Como característica pessoal que eventualmente dificulta sua carreira: acha-se desorganizado.

**Planejamento de Carreira** – Sentiu planejamento por parte da Nononono, ainda que informal. A empresa estimulou mudanças e o mestrado contribuiu muito para seu crescimento. Considera-se realizado e é apaixonado pela profissão. Hoje tem aspirações mais claras em relação ao futuro: “continuar crescendo em funções maiores, ter atuação ativa em associações que definem políticas e diretrizes para o setor papel e celulose e talvez, morar fora do país.”

**Atratividade Profissional** – Considera-se atraente profissionalmente, mas está satisfeito com a situação atual na empresa. Sentir-se-ia atraído por uma proposta de outra empresa se fosse para trabalhar fora do Brasil.

**Tempo Livre** – Não está satisfeito e tem investido muito no equilíbrio trabalho X tempo livre.

## ANEXO 3 – IDADE DOS ENTREVISTADOS

<b>entrevistados</b>	<b>IDADE</b>
no.de ordem	em 2004
1	47
2	40
3	28
4	50
5	53
6	42
7	46
8	53
9	41
10	41
11	49
12	30
13	50
14	39
15	55
16	47
17	41
18	40
19	36
20	41
21	38
22	41
23	51
24	44
25	53
26	49
27	51
28	50
29	47
30	37
31	41
32	47
33	36
34	38
<b>MÉDIA/ IDADE=43,88</b>	<b>1492</b>

## ANEXO 4 – INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS ONDE OS ENTREVISTADOS ESTUDARAM

Entrevistados (em 2000) identificados por número, de acordo com listagem de nomes em ordem alfabética.

n.o	Curso	Instituição
1	Administração	Fac São Luiz/SP
2	Ciências Contábeis	FASP/SP
3	Administração	FGV/SP
4	Administração	Fac.Tibiriça/SP
5	Administração	Fac.Santana/Sp
6	Economia	UNICAMP/SP
7	Ciências Sociais	UFRJ
8	Psicologia	Univ.de Guarulhos
9	Administração	PUC/SP
10	Engenharia Mecânica	FAAP SP
11	Administração	PUC/Campinas SP
12	Administração	USP/SP
13	Administração	FGV/SP
14	Engenharia Florestal	Univ.Fed.Viçosa
15	Direito	Univ.Cândido Mendes
16	Psicologia	USP/SP
17	Administração	USP/SP
18	Letras	Mackensie
19	Administração	FGV/Sp
20	Engenharia de Produção	USP / Poli
21	Engenharia Química	Univ.Federal da Bahia
22	Engenharia Mecânica	Mauá
23	Engenharia Elétrica	PUC/RJ
24	Direito	PUC/SP
25	Matemática	UFRJ
26	Administração	Univ. de Guarulhos
27	Engenharia Química	FEI
28	Engenharia Elétrica/Poli	USP / Poli
29	Engenharia Mec. Aeronáutica	ITA / S.J.Campos-SP
30	Engenharia Mecânica	USP / Poli
31	Engenharia Civil	USP / Poli
32	Engenharia Elétrica	Univ.Sta. Cecília/Santos
33	FATEC	UNESP
34	Engenharia Civil	IME / RJ





	2000					2004					TOTAL GERAL				
32	1	0	0	0	1	1	0	0	1	2	2	0	0	1	3
33	0	2	0	4	6	0	0	0	1	1	0	2	0	5	7
34	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>12</b>	<b>35</b>	<b>95</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>35</b>	<b>14</b>	<b>45</b>	<b>117</b>

## ANEXO 6 – FATORES DE GUINADAS

FATORES GERADORES DE GUINADAS – ATÉ 2000		
Os fatores em negrito foram considerados negativos pelos entrevistados		
VIDA PESSOAL	AÇÃO DA EMPRESA	AUTOCONSCIÊNCIA E VISÃO DE FUTURO
<b>acidente automobilístico grave</b>	1º emprego em banco estrangeiro	assunção de 1º. Cargo gerencial encarando a dificuldade de ser “modelo”
<b>assumiu empresa do pai doente</b>	1º emprego em empresa estrangeira de tecnologia	assunção de posto de grande responsabilidade ao retornar do MBA no exterior
casamento com colega de trabalho bem sucedida 2x	ascensão rápida como resultado de crescimento da empresa (tecnologia)	<b>choque com superior</b>
casamento precoce com gravidez	assumir 1ª. designação gerencial aos 24 anos	consciência de seu estilo e visão de futuro através de curso “estilos de liderança”
casamento=maior responsabilidade 2x	assumir cargo estratégico (saindo do operacional)	criação de um novo <i>business</i> na empresa
conversão religiosa	curso no exterior para aceleração de carreira	decisão de sair da área técnica e ir para meio ambiente
<b>decadência financeira da família</b>	mudança (designação) no Brasil 6x	<b>desilusão com formação acadêmica escolhida</b>
<b>doença grave (tuberculose)</b>	elaborar plano de carreira com superior (banco de talentos)	lidar com os desafios e preconceitos de ser mulher em um posto executivo
<b>falecimento da mãe</b>	escolhido para substituir alto executivo doente	percepção de que a situação atual não oferecia mais desafios
morar na Alemanha (transferência do marido)	<b>falência da empresa 2x</b>	saída da cidade pequena para cidade grande
morar USA (nadador em Universidade)	indicação da empresa para MBA no exterior 2x	sucesso nos resultados em sua 1ª. atuação gerencial
nascimento dos filhos 4x	indicação para carreira acelerada 2x	<b>superação de momento difícil onde tudo dava errado</b>
<b>separação conjugal 5x</b>	integrar o business da empresa ao advento da internet 2x	ter se formado em direito
<b>separação dos pais</b>	mudança (designação) para o exterior 7x	
trabalho em empresa (contra expectativa familiar=negócio próprio)	mudança de área na empresa 5x	
viver e trabalhar em Londres (estudante)	mudança de chefia 2x	
	mudança de empresa (diferente segmento)	
	mudança de empresa (por mudança de estratégia)	
	mudança geografia (Br) – aceleração de carreira	
	<b>mudança geográfica e quebra de laços familiares 2x (RJ e Bahia)</b>	
	mudança para grande empresa	
	mudança para pequena empresa (telecom) vindo de grande banco	
	mudança para São Paulo 2x	
	mudança: Alemanha (colegial/trabalho)	
	participar de uma aquisição	
	reestruturações sem planejamento ( <b>stress</b> )	
	retorno prematuro ao Brasil por solicitação da empresa (interrompendo curso)	
	sinalização da empresa como talento 2x	
	trabalhar como assessor de alto executivo	

FATORES GERADORES DE GUINADAS – De 2000 até 2004 (Os fatores em negrito foram considerados negativos pelos entrevistados)		
VIDA PESSOAL	AÇÃO DA EMPRESA	AUTOCONSCIÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS E VISÃO DE FUTURO
nascimento de filhos 3x	<b>demissão traumática após falência da empresa</b>	saída da empresa após 24 anos de trabalho
<b>doença do pai (Parkinson)</b>	<b>demissão da empresa</b>	assumir a presidência de uma ONG
	<b>demissão do banco (1º. Emprego)</b>	assumir papel de “Consultor Autônomo”
	<b>foi preterido para promoção (e mudou o foco de vida)</b>	fazer o MBA no COPPEAD - administra o dia-a-dia com um pé na universidade
	mudança de área (“desenvolvimento de mercado” - + próxima ao negócio)	criar unidade de negócios e transformá-la no 2º. Negócio mais lucrativo da cia.
	mudança de empresa	abertura de agronegócio próprio: mudança de vida
	<b>reestruturação por mudanças no segmento (encolhimento da empresa)</b>	assunção do foco e controle de sua carreira: desenvolvimento de executivos
	mudança de área para assessorar o presidente da empresa	assumir o mestrado como mais importante do que sua carreira executiva
	mudança de área (da operação para produtos)	consciência e aprendizado: separar o pessoal do profissional
	comandar o “turn around” (empresa endividada)	<b>assumir papel de consultor e sofrer para separar canais: trabalho e família</b>
	<b>apoiar “sobrevivência” do grupo após morte do maior acionista e afastamento de diretor</b>	<b>assumir papel de consultor sem ter-se planejado para isso</b>
	reestruturação da empresa para renegociar dívidas	
	posição de Regional para Am. Latina	
	<b>mudança de empresa após 18 anos</b>	
	mudança para USA assumindo cargo executivo na matriz	
	<b>saída da empresa após 17 anos</b>	
	retorno a antiga empresa	
	mudança para área jurídica: sem formação nem experiência prévia	
	<b>demissão por reestruturação 2x</b>	
	assumir como <i>head</i> de duas áreas vitais	

## ANEXO 7 – TODOS OS PROFISSIONAIS EXPATRIADOS / CARREIRAS

Profissional em 2004	Objetivo da expatriação	Empresa	Evolução da carreira na empresa
<b>C</b> , 47 anos, recém assumiu diretoria de logística em outra indústria (mesmo segmento).	Assumir a gerência de logística na América Latina (quatro anos); na seqüência, desenvolver projeto mundial de suprimentos na matriz (dois anos)	Indústria multinacional	Retorna ao Brasil para assumir a gerência executiva de “cadeia de suprimentos”(suply chain)
<b>D</b> , 50 anos, Gerente financeiro de um projeto mundial (não participou da 2ª entrevista)	Fazer MBA e participar do conselho financeiro da empresa na matriz (dois anos)	Indústria multinacional	Retorna ao Brasil para assumir a gerência executiva de controladoria.
<b>E</b> , 53 anos, Diretor Gerente de um segmento comercial	Fazer MBA nos Estados Unidos (2 anos)	Banco brasileiro	Assume a gerência de marketing ao retornar.
<b>G</b> , 48 anos, consultor de empresas	Desenvolver um projeto de um sistema mundial de para auditoria (2 anos na Inglaterra)	Empresa multinacional de tecnologia	Assume a diretoria de marketing ao retornar.
<b>LH</b> , 47 anos, Gerente Geral de Desenvolvimento Corporativo na holding de um conglomerado ((outra empresa)	Assumir a Diretoria de RH mundial de uma subsidiária na França (1 ano e meio)	Indústria química multinacional	Deixou a empresa antes de retornar ao Brasil
<b>L</b> , 41 anos, Vice-Presidente (outra empresa)	1)Fazer MBA e atuar como assessor do Gerente de negócios (4 anos na França); na seqüência, Estados Unidos: assumir uma unidade de negócios nos (3 anos) 2)Assumir uma vice-presidência nos Estados Unidos (1 ano)	Indústria química multinacional	1)Assume como Diretor Geral da operação brasileira. 2)Deixou a empresa
<b>MZ</b> , 41 anos, Vice Presidente Américas	1)Assessor do Presidente, nos Estados Unidos (1 ano) 2)Assumir uma vice-presidência nos Estados Unidos (por 2 anos)	Empresa multinacional de tecnologia	1)Assumiu uma unidade de negócios no Brasil. 2)Deveria permanecer Estados Unidos até final de 2005.
<b>M</b> , 53 anos, consultor de empresas (não participou da 2ª entrevista)	Diretor operacional nos Estados Unidos (3 anos)	Indústria multinacional – tecnologia em documentação	Assumiu no Brasil como diretor executivo de operações
<b>O</b> , 50 anos, vice-presidente (não participou da 2ª entrevista)	Fazer MBA nos Estados Unidos (2 anos)	Banco brasileiro	Assume a diversos projetos estratégicos; posteriormente diretor gerente para telecomunicações
<b>P</b> , 47 anos, vice-presidente nos estados Unidos (não participou da 2ª entrevista)	1) Estágio técnico – 2 anos na Itália (indústria aérea) 2) Vice-presidente nos Estados Unidos	Empresa multinacional de tecnologia	1)Saiu da empresa. 2)Sem maiores informações: permanece nos Estados Unidos
<b>R</b> , 41 anos, vice-presidente	Fazer MBA nos Estados Unidos (2 anos)	Banco brasileiro	Assume a Gerência Geral de Câmbio.

## ANEXO 8 – COMPARATIVO ASCENSÃO E POSIÇÃO 2000/2004

### Comparativo Ascensão e Posição hierárquica 2000 / 2004

Observações: o nº de ordem refere-se aos profissionais entrevistados e os títulos de seus cargos foram mantidos de acordo com a informação dada; os profissionais que não aderiram a 2ª etapa da pesquisa estão em negrito.

	<b>CARGO -2000</b>	<b>CARGO – 2004</b>	<b>MOVIMENTAÇÃO HIERÁQUICA</b>
1	GERENTE EXECUTIVO SUPPLY CHAIN	DIRETOR DE LOGÍSTICA	VERTICAL (MUDOU DE EMPRESA)
2	BUSINESS CONTROLLER	EMPRESÁRIO	-----
3	CORPORATE ASSISTENT	GERENTE EMPRESA SENIOR	VERTICAL (MUDOU DE EMPRESA)
4	<b>GERENTE EXECUTIVO CONTROLADORIA</b>	<b>GERENTE FINANCEIRO</b>	<b>HORIZONTAL</b>
5	DIRETOR DE PRODUTOS	DIRETOR COMERCIAL	HORIZONTAL
6	GERENTE DE PLANEJAMENTO ESTRAT.	GERENTE DESEN. MERCADO	HORIZONTAL
7	GERENTE RELAÇÕES SINDICAIS	GERENTE REL SINDICAIS	A MESMA
8	DIRETOR DE RH	DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO HUMANO	HORIZONTAL (MUDOU DE EMPRESA)
9	GERENTE REAL STATE BRASIL	GERENTE REAL STATE AM. LATINA	HORIZONTAL (AMPLIOU ABRANG.)
10	DIRETOR SETOR INDUSTRIAL	DIRETOR DE VENDAS DE SISTEMA	VERTICAL (MUDOU DE SEGMENTO)
11	DIRETOR DE MARKETING	CONSULTOR AUTONOMO	-----
12	PORFOLIO MANAGER	PORFOLIO MANAGER	HORIZONTAL
13	DIRETORA DE DESENV. ORGANIZ.	DIRETORA DE DESENV. ORGANIZ.	A MESMA
14	GERENTE GERAL FLORESTAL	DIRETOR DE PROD. MADEIRA	VERTICAL
15	DIRET. RH (UNID. DE NEGOCIOS)	DIRET. RH (UNIDADE DE NEGOCIOS)	A MESMA
16	GERENTE DE RH	DIRETORA DE RH	VERTICAL (MUDOU DE EMPRESA)
17	<b>GERENTE EXECUTIVO (UNID. NEGÓCIO)</b>	<b>DIRETOR</b>	<b>VERTICAL</b>
18	DIRETORA CORPORATE BRASIL	DIRETORA CORPORATE AM LATINA	HORIZONTAL (AMPLIOU ABRANG.)
19	HEAD TRADER	TESOUREIRO	HORIZONTAL (MUDOU DE EMPRESA)
20	DIRETOR GERAL	VICE PRESIDENTE	VERTICAL (MUDOU DE EMPRESA)
21	<b>GERENTE DE PRODUÇÃO</b>	<b>NÃO LOCALIZADO</b>	-----

	<b>CARGO -2000</b>	<b>CARGO – 2004</b>	<b>MOVIMENTAÇÃO HIERÁQUICA</b>
22	DIRETOR DE MARKETING	VICE PRESIDENTE SERIES AMERICAS	VERTICAL
<b>23</b>	<b>DIRETOR INDUSTRIAL</b>	<b>DIRETOR INDUSTRIAL</b>	<b>A MESMA</b>
24	DIRETOR REGIONAL	VICE PRESIDENTE	VERTICAL (MUDOU DE EMPRESA)
<b>25</b>	<b>DIRETOR EXEC. OPER. COMERCIAIS</b>	<b>CONSULTOR</b>	-----
<b>26</b>	<b>GERENTE SÊNIOR DE CONTROLADORIA</b>	<b>GERENTE SÊNIOR DE CONTROLADORIA</b>	<b>A MESMA</b>
27	GERENTE DE REMUNERAÇÃO	DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS	VERTICAL
<b>28</b>	<b>DIRETOR GERENTE SENIOR</b>	<b>VICE PRESIDENTE</b>	<b>VERTICAL</b>
<b>29</b>	<b>Diretor Executivo Business Inovation</b>	<b>Vice Presidente</b>	<b>VERTICAL</b>
30	DIRETOR DE PRODUTOS VAREJO	CONSULTOR	-----
31	DIRETOR EXECUTIVO	VICE PRESIDENTE	VERTICAL
32	DIRETOR DE QUALIDADE	CONSULTOR	-----
33	GERENTE DE VENDAS	DIRETOR DE SERVIÇO FINANCEIRO	VERTICAL
34	DIRETOR SETOR DISTRIBUIÇÃO	DIRETOR DE OPERAÇÕES	VERTICAL