

IDENTIDADE DE CARREIRA: uma proposta de contribuição das IES

Jeferson Vinhas Ferreira¹
Carla Cristiny Santos de Oliveira²
Belmiro do Nascimento João³

RESUMO

A iniciação profissional e o desenvolvimento de carreira, bem como as transições que ocorrem nesse percurso, podem sofrer influências diretas e indiretas do meio em que o sujeito se encontra e de suas escolhas pessoais. A família, sociedade, a cultura e nichos de convívio, como universidades e grupos onde as pessoas estão inseridas, são relevantes nos movimentos de carreira. O objetivo deste artigo é apresentar uma proposta de como o tema de transição de carreira pode ser trabalhado no nível de graduação em instituições de ensino superior (IES), considerando as novas dinâmicas de carreira para as quais os alunos são (ou deveriam ser) preparados. A ideia é refletir sobre a oportunidade da IES auxiliar os alunos a compreender as dinâmicas do mercado de trabalho, entender de seus potenciais e se projetar em carreiras de sucesso, tendo como pano de fundo teórico a identidade de carreira proposto por Ibarra (2009).

Palavras-chaves: Profissionalização. Carreiras. Instituições de Ensino

1 INTRODUÇÃO

Carreiras podem ser entendidas em diferentes perspectivas, sejam no contexto das organizações, carreiras em projetos individuais ou em projetos colaborativos. Elas podem ser consideradas como (1) avanço onde a mobilidade é vertical em uma hierarquia organizacional com sequência de promoções e movimentos para cima ou podem ser consideradas como (2) profissões, onde as ocupações são periodicamente submetidas a movimentos progressistas de status. Carreiras ainda podem ser consideradas como uma (3) sequência de trabalhos durante a vida – carreira objetiva ou ainda como uma (4) sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida – carreira subjetiva.

A iniciação profissional e o desenvolvimento de carreira, bem como as

¹ Doutor em Administração pela PUC-SP.

² Mestranda em Psicologia pela UFMG e especialista em Gestão de Pessoas

³ Doutor em Administração pela PUC-SP e professor no Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-SP.

ransições que ocorrem nesse percurso, podem sofrer influências diretas e indiretas do meio em que o sujeito se encontra e de suas escolhas pessoais. A família, sociedade, a cultura e nichos de convívio, como universidades e grupos onde as pessoas estão inseridas, são relevantes nos movimentos de carreira. Embora as influências externas sejam naturais e presentes, faz-se necessário que a pessoa desenvolva um referencial próprio para gerenciar sua carreira. Nesse sentido, encontram-se teóricos que auxiliam no entendimento das motivações para as escolhas profissionais, como a conceituação de ancoras de carreira de Schein (1996), a qual propõe que alguns padrões de escolha durante a trajetória de carreira determinam preferências de um profissional. Em outra linha, encontra-se também o conceito de identidade de carreira, proposto por Ibarra (2009), que será mais detalhado neste trabalho.

O objetivo deste artigo é apresentar uma proposta de como o tema de transição de carreira pode ser trabalhado no nível de graduação em instituições de ensino superior (IES), considerando as novas dinâmicas de carreira para as quais os alunos são (ou deveriam ser) preparados. A ideia é refletir sobre a oportunidade da IES auxiliar os alunos a compreender as dinâmicas do mercado de trabalho, entender de seus potenciais e se projetar em carreiras de sucesso, tendo como pano de fundo teórico a identidade de carreira proposto por Ibarra (2009).

Para desenvolver o tema, é apresentada uma breve discussão da evolução do conceito de carreira (VELOSO, 2010), o conceito de identidade de carreira (IBARRA, 2009) e a função da localização territorial na evolução profissional (BALASSIANO, M. e VENTURA, 2004). Então, sugere-se uma abordagem sobre como uma IES pode se posicionar em relação ao tema, passando pelas seguintes reflexões: Esse é um tema discutido em nível estratégico na universidade? Existe algum departamento ou núcleo de pessoas responsável por estudar o tema? O futuro profissional dos alunos faz parte da análise de cenários da instituição?

2 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE CARREIRA

Falando da evolução propriamente dita do conceito de carreira, autores separam entre teorias tradicionais e não tradicionais de carreira. Nas primeiras, abordagens de aconselhamento vocacional e de gestão de recursos humanos pregam que o sujeito é inerte e seu desenvolvimento acontece pelos interesses da empresa. Nas segundas, o foco muda e as pessoas são vistas como agentes da própria carreira e como criadoras

de significado pessoal em suas vidas. Existem ainda as abordagens da chamada carreira proteana e de carreira sem fronteiras (VELOSO, 2012).

Para a carreira proteana, os contratos de carreira com promessas de segurança e emprego de longo prazo são substituídos por contratos de curto prazo renovados diariamente com base em necessidades correntes e em performance. Tem como principais características as mudanças frequentes, autonomia, auto direção, habilidade para aprender, redirecionar a carreira e a vida e para construir relações.

No que se refere às carreiras sem fronteiras assume-se que a palavra de ordem seja a flexibilidade em detrimento ao planejamento. Essa noção de flexibilidade se impõe aos trabalhadores, pois cada vez menos serão amparados pelas fronteiras organizacionais e necessitam planejar suas carreiras de forma proativa e independente. Presume-se, portanto, que os indivíduos passem a cultivar naturalmente networks em suas áreas, consigam valorizar seu capital humano, adotem postura de empreendedores e persigam coletivamente a aprendizagem. Do ponto de vista das organizações, espera-se que na carreira sem fronteiras elas ofereçam oportunidades por período de tempo mais curto, incentivem os networks, tornem suas fronteiras mais permeáveis favorecendo o surgimento da segurança pelo próprio indivíduo por meio de aprendizagem pessoal (VELOSO, 2010).

Mesmo nesta síntese sobre a evolução do conceito de carreira, é possível perceber o grande volume de transformações quando falamos da transição das carreiras tradicionais para a sem fronteiras em última análise. Esse desafio é ainda maior quando pensamos no efeito localização, ou seja, onde gerir a carreira. Diante disso, destaca-se a importância de trabalhar planos de carreira para o sucesso profissional dentro ou fora das organizações, considerando também as possibilidades territoriais (DUTRA, 2010).

2.1 Identidade de Carreira

A grande discussão trazida quando se trabalha o conceito de identidade de carreira é a ideia de que as mudanças ocorrem mais pelo que se faz do que pelo que se pensa ou planeja. Seguindo essa lógica, Ibarra (2009) ressalta que fazemos primeiro, pensamos depois, ou seja, a transição de carreira é um resultado de uma série de atitudes e ações que, muitas vezes, são imperceptíveis a nós mesmos.

Dois são os princípios ou fundamentos nos quais uma série de experimentos e observações sobre casos de pessoas que fizeram o processo de transição de carreira.

Primeiro a ideia de que não temos uma única identidade, mas várias identidades ao longo de nossa trajetória, e que necessitamos de um período de transição e não um salto de uma carreira para outra. Segundo, que é muito difícil pensar num processo de planejamento para reinventar a si próprio, ou pensar em fazê-lo de forma calculada.

Numa linha geral existem aspectos da nossa identidade profissional que carecem de estratégias para transformar essa identidade quando falamos em processos de transição de carreira. Por exemplo, se a identidade profissional é definida pelo que fazemos, precisamos tentar novas atividades e fazer experimentos para buscar um caminho diferente para nossa carreira. Se a identidade profissional é definida pela empresa onde estamos, precisamos desenvolver novas conexões ou até mesmo trocar nossas conexões para que tenhamos novas portas abertas para a transição. Por fim, se a identidade profissional é definida também pelos eventos de nossa vida, precisamos encontrar ou criar elementos que catalisem ou acionem a mudança para que possamos reescrever nossa história. Portanto, fazer uma mudança de carreira significa repensar nossa identidade profissional.

Repensar nossa identidade profissional não é um processo de substituição do velho pelo novo ainda não testado, bem como um caminho reto e linear. Ibarra (2009) defende que “perder muito tempo procurando a verdade dentro de nós, capaz de nos guiar numa busca sistemática, pode ser contraproducente, podendo ser até um mecanismo de defesa contra a mudança”. O caminho passa por testar diferentes e possíveis identidades.

Este processo de testar diferentes identidades é dificultado na medida em que é emocionalmente difícil abandonar uma determinada carreira. O que a autora destaca é que não há como evitar o período agonizante entre a velha e a nova carreira. A transição pode se iniciar antes que se materialize uma alternativa concreta, à medida que criamos e testamos estas possíveis identidades. Estar em trânsito é estar no processo de deixar uma coisa, sem abandoná-la totalmente, e ao mesmo tempo entrar em outra, sem ser totalmente parte dela (IBARRA, 2009).

A fase entre identidades em uma transição de carreira tem a ver com dar vida às possibilidades. Este período intermediário é a incubadora na qual as identidades provisórias são trazidas ao mundo. Não importa se leva meses ou anos, viver estas contradições é uma das tarefas mais árduas da transição e as pessoas que conseguem suportar as dolorosas discrepâncias deste período, terminam em melhor posição para fazer escolhas conscientes.

Neste processo de reinvenção, fazemos dois tipos de mudanças: pequenos ajustes de curso e profundas alterações de perspectiva. Em algum momento, a força acumulada da soma dos pequenos passos requer uma mudança mais profunda. O cuidado deve estar para não interrompemos nosso processo de reinvenção, colocando em risco nossa capacidade de internalizar por completo essa nova auto definição.

Para este processo de mudança é importante salientar que tentar cuidar das grandes mudanças desde o começo pode não ser produtivo. Começar tentando identificar seu “eu verdadeiro” pode causar paralisia em vez de progresso. Da mesma forma, começar por tentar mudar as premissas básicas leva a um exercício de abstração e à fuga da mudança real. Segundo Ibarra (2009), “a transformação acontece menos por um grande projeto ou por uma estratégia cuidadosa que por pequenas vitórias resultantes da experiência prática que aumentam nossa capacidade de mudança”.

Neste processo de mudança e transição de carreira, dificilmente saltamos para o desconhecido. Normalmente, construímos uma nova identidade profissional desenvolvendo a estrutura por meio de projetos paralelos. Nestes projetos estão a ideia de fazer experimentos, implementando pequenos testes que nos permita provar novos papéis profissionais em uma escala limitada, porém tangível, sem assumir o compromisso com determinado direcionamento (IBARRA, 2009).

O conceito de fazer um experimento pode ser entendido como “agir para ver onde a ação leva”. Mas quando uma possível identidade começa a tomar forma, precisamos dar passos mais firmes para testar a alternativa com mais rigor. Fazer experimentos envolve escolher uma ou duas novas atividades para começar a ter certeza de possuir maneiras consistentes de avaliar os resultados.

Fazer experimentos também exige relacionar com outras pessoas. Não podemos nos recriar ficando isolados. Nosso desenvolvimento ocorre pelo relacionamento com os outros. Porém, quando se trata de reinventarmos a nós mesmos as pessoas que mais nos conhecem tendem a reforçar as velhas identidades que estamos procurando abandonar. Devemos pensar então em trocar conexões, que é a prática de encontrar pessoas que admiramos e com quem gostaríamos de ser parecidas, e que podem nos ajudar a ver nossas novas identidades e a crescer com elas.

Toda essa discussão sobre a identidade de carreira leva ao ponto de nos tornarmos nós mesmos. Se soubéssemos desde o princípio o que significa ser completamente nós mesmos, seria bem mais fácil encontrar uma nova carreira. Mas como estamos sempre crescendo e mudando, conhecer a si próprio acaba se tornando o

“prêmio ao final da jornada em vez de ser a luz de seu início” (IBARRA, 2009). Não encontramos a nós mesmos da noite para o dia, tampouco mudamos repentinamente. Aprendemos fazendo, e cada nova experiência é parte resposta, parte questionamento.

2.2 Função da localização territorial na evolução profissional

Segundo o conceito da carreira proteana e ou da sem fronteiras a discussão sobre onde fazer carreira dissocia-se unicamente de uma organização e provoca uma reflexão sobre o ambiente mais propício para desenvolver a evolução profissional neste novo contexto.

Uma pesquisa realizada (BALASSIANO, M. e VENTURA, 2004) aponta um ranking das 100 melhores cidades brasileira para se fazer carreira. Independente das cidades, o importante é constatar que a questão “onde fazer carreira”, não mais pode ser respondida por uma lista de empresas, mas pelo contexto geográfico que permita otimizar as expectativas mais amplas, tanto de desenvolvimento profissional, formação e remuneração, quanto de qualidade de vida. A resposta à questão desloca-se, portanto, das empresas para as cidades.

Os melhores lugares para se fazer carreira são associados às cidades que apresentam melhor estrutura para o dinamismo econômico, condições para o desenvolvimento em educação superior, atividade econômica, condições de rede de saúde, e capacidades associadas ao impulse das carreiras, em especial aquelas do trabalho formal.

2.3 Evolução de carreira e a construção de cenários

Uma vez discutido os principais conceitos sobre evolução de carreira, bem como sobre o efeito localização no processo, retomemos as questões iniciais sobre a maneira como uma IES pode fomentar o tema de carreira: A evolução do conceito de carreira é um tema reiteradamente discutido em nível estratégico na universidade? Existe algum departamento ou núcleo de pessoas responsável por estudar o tema? O futuro profissional dos alunos faz parte da análise de cenários da instituição?

Considerando o contexto das organizações, Van der Heijden (2009) aponta que o ato de planejar por cenários contribui para que o corpo gestor identifique estratégias de atuação e direcione força de execução para o cenário proposto. Assim, entende-se

que incluir o futuro profissional dos alunos nas análises de cenários da IES pode elevar o tema a níveis estratégico e avançar substancialmente em ações concretas direcionadas ao desenvolvimento de carreira dos alunos.

Embora o tema sobre carreira tenha uma ligação mais do que direta com as universidades, uma vez que um dos principais objetivos de uma instituição de ensino superior é de propiciar as condições necessárias para seus egressos lidarem com suas carreiras e profissões, usualmente não é um assunto de destaque nos fóruns estratégicos de discussão das IES. Em geral, nota-se que ainda é pouco fomentada a discussão sobre a importância de que a instituição como um todo, principalmente o núcleo estratégico e os professores, discutam a evolução das carreiras e o como a IES deve se posicionar diante desta nova realidade. Mas, na prática, não é um assunto que vista as reuniões estratégicas, fóruns e eventos de educação.

Discussões sobre programas de financiamento estudantil, análise de concorrência, abertura ou não de novos cursos, análise de resultados acadêmicos e financeiros de cursos, análise de novos projetos, dentre outros, estão sempre na ordem do dia, mas a discussão sobre o que se espera para o futuro profissional do egresso não.

Vamos retomar um dos principais objetivos de uma IES: propiciar as condições necessárias para seus egressos lidarem com suas carreiras e profissões. O questionamento que fica é: qual o impacto para uma universidade que apresenta dificuldades em posicionar seus egresso no mercado de trabalho em razão de não ter se atentado para as mudanças que a carreira sem fronteiras, por exemplo, traz? Poderíamos aqui enumerar vários impactos, mas é possível colocar como ponto de destaque a queda do número de alunos no médio prazo e sua consequente queda na arrecadação financeira.

Essa reflexão traz a tona a necessidade de repensar urgentemente o posicionamento em relação à forma com que os docentes conduzem suas atividades em sala de aula tendo como pano de fundo o mercado que aquele seu aluno irá encontrar.

2.4 Proposta do tema “Identidade de Carreira” para a IES

Seguindo o objetivo de apresentação de uma proposta de como a IES pode tratar o tema da evolução ou transição de carreira, sugere-se um trabalho de desenvolvimento de raciocínio do conceito das Identidades de Carreira, elaborado por Ibarra (2009).

Trabalharemos o tema por meio de uma síntese da discussão proposta pela Ibarra (2009), tratando desde os conceitos de reinventar-se a si próprio, as possíveis indentidades que podemos assumir, o período entre uma identidade e outra, a necessidade de uma mudança profunda, de fazer conexões, experimentos até tornar-se si próprio (IBARRA, 2009). Depois desta reflexão, apresenta-se a proposta para que a IES implemente uma estratégia de discussão do tema de transição de carreira nas suas atividades acadêmicas.

Uma vez discutido os aspectos que norteiam o conceito sobre Identidade de Carreira na perspectiva da teórica Herminia Ibarra, este trabalho se propõe a apresentar uma proposta para a IES tratar o tema dentro de suas atividades acadêmicas. A ideia é que a atividade aconteça de forma interdisciplinar, ancorado ao planejamento acadêmico dos cursos.

Para a realização das ações voltadas para o desenvolvimento de carreira sugere-se a utilização de um espaço flexível no currículo discente que, com o desenvolvimento de atividades de caráter interdisciplinares e promoção da integração curricular dos conteúdos desenvolvidos no período em forma de projetos, versarão sobre temas de relevância estabelecidos pelo Projeto Pedagógico ou pelos órgãos colegiados do Curso.

Esse espaço flexível caracteriza um componente curricular, que tem como objetivo abrir possibilidades para a aprendizagem dos conteúdos conceituais, procedimentais e atitudinais, propiciando ao aluno, dentre outras questões, propor ações contextualizadas que considerem os aspectos profissionais, a consciência cultural e socioambiental. As atividades devem ser coordenadas, em cada semestre, por um professor indicado pelo Colegiado do Curso, cabendo concomitantemente a todos os professores do período, o compromisso de integrar a disciplina sob sua responsabilidade aos temas trabalhados.

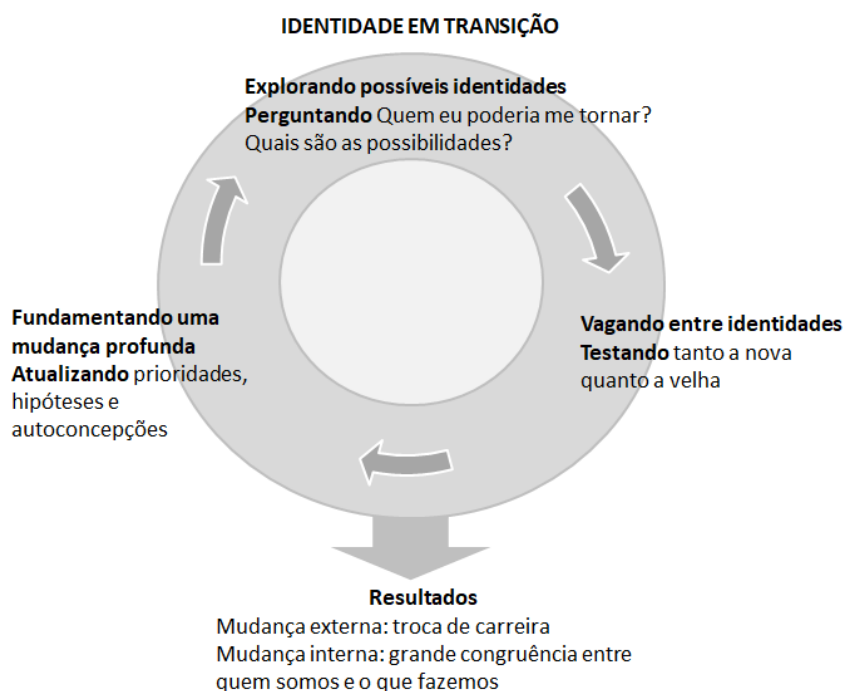
A realização das atividades deve seguir conforme as etapas básicas do planejamento de uma pesquisa científica, tais como a escolha do tema, a problematização, a investigação, a produção, a conclusão e a avaliação. O resultado final do projeto é a proposição de ações relacionadas às temáticas propostas, oportunizando uma visão interdisciplinar e integrada do discente em relação às diferentes disciplinas daquele semestre letivo. Este projeto deve ser avaliado pelo coordenador, bem como pelos professores envolvidos e compõe a nota da etapa final da IES conforme regulamento próprio.

Uma vez entendido os principais aspectos desse componente curricular, a proposta ora em discussão, propõe trabalhar o tema de transição de carreira dentro deste projeto interdisciplinar em todos os cursos da IES, entendendo se tratar de um tema também interdisciplinar.

A proposta é dividir os principais aspectos retratados pela Ibarra (2009), nos últimos três períodos letivos, de forma que os discentes evoluam na discussão do tema sobre transição de carreira, conforme avançam em suas respectivas formações. A concentração nos últimos períodos justifica-se em função da aproximação do discente da conclusão do curso e uma propensão de que também se aproxime reflexões sobre transição de carreiras.

Como base da discussão, temos o sumário do processo de transição e práticas que promovem mudanças bem-sucedidas (sintetizadas na Fig 1.) Para cada fase do ciclo, seria proposto um projeto interdisciplinar de curso para que os discentes trabalhem o tema de forma a ampliar a reflexão sobre a própria carreira atual ou futura.

Figura 1: Ciclos de mudança



Fonte: IBARRA, 2009

A proposta encontra-se resumida no Quadro 1, onde a relação entre cada etapa do ciclo e as ações propostas como componentes curriculares podem ser encontradas. No exemplo em questão, um curso de um total de oito períodos.

Quadro 1. Propostas de tratativa do tema transição de carreira para IES

ETAPA CICLO	PERÍODO	COMPONENTE CURRICULAR	Atividade
Identidade em Transição	6º	Explorando identidades possíveis	Desenvolver junto aos discentes atividades direcionadas a questionar “Quem eu poderia me tornar”. Entregar ao final uma lista de possibilidades de identidades possíveis, depois de entender e trabalhar o conceito de identidades possíveis.
Vagando entre identidades	7º	Testando possíveis identidades	Desenvolver atividades para testar possíveis identidades e viver as contradições. Entregar ao final alguns relatos de experimentos de pessoas próximas aos alunos sobre eventuais testes realizados em diferentes identidades.
Fundamentando uma mudança profunda	8º	Aplicando pequenas vitórias	Desenvolver atividades relacionadas às pequenas conquistas versus grandes mudanças. Entregar ao final relato de pessoas que fizeram grandes transformações a partir de pequenas vitórias, confrontando com pessoas que tentaram grandes mudanças diretamente.

Fonte: autores

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi produzir uma proposta de tratativa do tema sobre transição de carreira para uma IES a partir da discussão da teoria de Ibarra (2009). Conclui-se com uma proposta de criação de componentes curriculares voltados para carreira em espaços flexíveis do currículo discente, de forma a incluir o tema sem grandes mudanças regimentais, mas com profundas mudanças em relação à formação discente.

Entende-se que a proposta apresentada pode criar espaços institucionalizados para fomentar a discussão de carreira entre os universitários e contribuir fortemente para os profissionais e futuros profissionais egressos das IES. Com ações como essa, as instituições de ensino contribuem para a tomada de consciência dos alunos para escolhas assertivas no âmbito do trabalho.

Considerando a grande relevância dos temas abordados neste trabalho e as possibilidades de aprofundamento dos estudos, sugere-se a continuidade das pesquisas para mais contribuições.

CAREER IDENTITY: A PROPOSED CONTRIBUTION OF IES

ABSTRACT

Professional initiation and career development, as well as the transitions that occur in this path, may suffer direct and indirect influences of the environment in which the subject finds himself and of his personal choices. The family, society, culture and niches of conviviality, such as universities and groups where people are inserted, are relevant in career movements. The purpose of this article is to present a proposal of how the topic of career transition can be worked at the undergraduate level in higher education institutions (IES), considering the new career dynamics for which students are (or should be) prepared. The idea is to reflect on the opportunity of the IES to help students understand the dynamics of the job market, understand their potential and project in successful careers, having as theoretical background the career identity proposed by Ibarra (2009).

KEYWORDS: *Professionalization. Careers. Education Institutions*

REFERÊNCIAS

- BALASSIANO M., E VENTURA, **Carreiras e cidades: existe um lugar melhor para se fazer carreira?** in ENAMPAD, 2004.
- DUTRA, J.S. **Gestão de Carreiras Contemporânea**. São Paulo, Editora Atlas, 2010.
- IBARRA, H. **Identidade de Carreira**, Cap 1 a 8. São Paulo, Editora Gente, 2009.
- VAN DER HEIJDEN, K., **Planejamento de Cenários – A arte da conversação estratégica** (Cap. 1; 6; 12), Bookman. Porto Alegre, 2009.
- VELOSO, E.F.R., **Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil**. São Paulo, Atlas 2012.
- VELOSO, E.F.R. Evolução do Conceito de Carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas, in **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**, São Paulo, Editora Atlas, 2010.