

O CONTRATO PSICOLÓGICO DE TRABALHO: O PARADOXO ENTRE A CARREIRA PROTEANA E O PATERNALISMO NAS ORGANIZAÇÕES

DANIELA WARISS MONTEIRO (PUC)

dwmonteiro01@yahoo.com.br

Gisele Seabra Abraham (CESUPA)

giseleabraham@yahoo.com.br



O objetivo deste artigo consiste em examinar a inclinação dos indivíduos ao autogerenciamento de suas carreiras, ou seja, quanto de contrato proteano reside nos indivíduos. Para a consecussão desse objetivo, optou-se por investigar uma empresa de telecomunicação móvel, centrando-se nos funcionários do setor de tecnologia de informação (TI), uma vez que este segmento é visto pelo mercado pelo seu alto índice de rotatividade de pessoas em função das características dessa área. A partir desse objetivo, ocorreu a interseção de matrizes teóricas acerca da evolução do conceito de carreira; o paternalismo nas organizações; e o processo de aprendizagem. Contudo, cabe ressaltar que o objeto de estudo delimita-se no gerenciamento de carreira, sobretudo na ambiguidade inerente a transferência das rédeas da empresa para o indivíduo. Como resultado da análise dos 40 questionários respondidos concluiu-se que há um paradoxo: pois os indivíduos querem a segurança e um crescimento pré-determinado pela organização, de um lado. E, por outro lado, sentem a necessidade de liberdade para ir à procura da auto-realização, demonstrando de forma evidente o contrato psicológico proteano. Percebe-se que embora esses profissionais queiram o controle de suas carreiras, os mesmos ainda priorizam a dependência com a empresa.

Palavras-chaves: carreira proteana, contrato psicológico, aprendizagem e paternalismo

1. Introdução

Com a mudança de perspectiva da carreira tradicional, as organizações passaram a estimular, mesmo que por mecanismos indiretos, o desenvolvimento de uma visão auto-dirigida nos indivíduos, entregando-lhes as responsabilidades para a evolução de sua carreira e seu desenvolvimento intelectual. A compreensão desta transformação envolve a nova percepção das organizações e do processo de aprendizagem decorrente disso, ou seja, como as pessoas assumem essa maneira emergente de autogerenciamento da carreira.

O aprendizado pode ocorrer de forma independente ou com o suporte da organização, e neste caso trás o paternalismo organizacional como outra vertente importante a ser estudada para compor um modelo chamado de carreira proteana. Por este motivo a organização também tem um papel importante e peculiar para atender tais modelos, seja de forma paternalista, conduzindo o funcionário e mantendo fortes relações psíquicas ou de forma a ser a soberana, em determinadas situações até sendo personificadas como “fortes e poderosas”, provocando uma relação de admiração entre empresa-funcionário.

Nesse sentido, cria-se uma dependência do indivíduo em relação a organização, mas é justamente o oposto almejado pela carreira proteana. Então, surge uma tensão contraditória. De um lado, a busca pelo controle da trajetória profissional; e de outro a influência remanescente de contratos psicológicos de longo prazo e de dependência, supra citada. Assim, torna-se relevante investigar esse fenômeno, sobretudo para contribuir para a gestão de carreiras, temática de interesse tanto das empresas quanto dos funcionários.

Diante desse contexto, o objetivo deste artigo consiste em examinar a inclinação dos indivíduos ao autogerenciamento de suas carreiras, ou seja, quanto de contrato proteano reside nos indivíduos. Para a consecussão desse objetivo, optou-se por investigar uma empresa da área de telecomunicação móvel, centrando-se nos funcionários do setor de tecnologia de informação (TI), uma vez que este segmento é visto pelo mercado pelo seu alto índice de rotatividade (*turnover*) de pessoas em função das características dessa área, envolvida com constantes transformações tecnológicas. Escolheu-se esses indivíduos como informantes em virtude do surgimento do contrato proteano ter sido no Vale do Silício, na Califórnia, Estados Unidos, o centro das inovações científicas e tecnológicas, destacando-se na produção de componentes de informática. Assim, acredita-se que esses indivíduos estejam mais propensos a adotarem esse novo modelo de carreira, sem apegos afetivos e de sujeição às organizações.

A partir desse objetivo, ocorreu a interseção de matrizes teóricas acerca da evolução do conceito de carreira; o paternalismo nas organizações; e o processo de aprendizagem. Contudo, cabe ressaltar que o objeto de estudo delimita-se no gerenciamento de carreira, sobretudo na ambiguidade inerente a transferência das rédeas da empresa para o indivíduo.

2. A Carreira

O conceito de carreira decorre do latim *via carraria*, que era uma estrada para carros, e a partir do Século XIX, passou-se a utilizar o termo para definir trajetória de vida profissional (MARTINS, 2001). Mais precisamente, tal aplicação do termo é proveniente da língua inglesa, cujo significado remete a uma estrada para carruagens (SENNETT, 2006). Posteriormente foi remetida a esfera do trabalho na expectativa de representar as atividades econômicas realizadas por alguém durante a vida inteira. Com capitalismo flexível, a estrada

reta da carreira foi bloqueada, o que facilitou para que os indivíduos pudessem seguir outras estradas, migrando entre um trabalho e outro.

Até recentemente, o conceito de carreira permaneceu circunscrito a essa analogia, como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações. Portanto, ao percorrer este caminho, o indivíduo tinha o conhecimento do que o esperava, ou seja, a condução era efetuada de forma previsível pelas organizações.

A palavra *job*, por sua vez, significa trabalho ou serviço, e no século XIV era utilizada, conceitualmente, para demonstrar a facilidade que um bloco ou algo similar podia ser transportado facilmente de um lado para outro. Tal flexibilidade carrega o sentido em que as pessoas fazem seus trabalhos em blocos ou fases no curso de uma vida. Esta analogia permitiu a Chanlat (1995) considerar que “a idéia de carreira nasce com a sociedade industrial capitalista”.

Chanlat (1995) relata dois grandes modelos de carreiras desde a virada do século, a partir das sociedades industrializadas: o modelo tradicional e o modelo moderno. O modelo tradicional, ainda predominante, teve seu crescimento até os anos 70, marcado pela burocracia, estabilidade, enriquecimento e divisão sexual e social do trabalho, em que apenas os homens trabalhavam, ou seja, a possibilidade de ascensão pertencia apenas aos grupos socialmente dominantes.

Ao contrário, o modelo tradicional, o modelo proteano desenvolveu-se de forma gradativa, resultante das mudanças sociais ocorridas nos últimos anos, com a globalização da economia. Este modelo trouxe características ao mercado como uma presença feminina mais frequente, despertando o crescimento do indivíduo a procura de conhecimento, aumentando seu nível de instrução e das condições de trabalho (CHANLAT, 1995).

Ao efetuar uma comparação entre os modelos citados percebe-se que no tradicional a organização tem maior compromisso com o indivíduo, com características como a estabilidade, a continuidade, o comprometimento e maior investimento no indivíduo. Assim, existe um compromisso de lealdade e longo prazo, em que a organização subsidia o desenvolvimento do funcionário e este retribui com a continuidade de seu vínculo.

Por outro lado, o novo modelo caracteriza-se pelas oportunidades para os profissionais de ambos os sexos, pertencentes a grupos sociais variados; e a progressão na carreira é descontínua, mais horizontal que vertical e apresenta uma maior instabilidade. Ocorre também transferência das rédeas do planejamento de carreira para o próprio indivíduo.

Fazendo também uma análise da evolução do conceito de carreira, embora sob uma perspectiva diferente, Robbins (2002) considera que o papel da administração no desenvolvimento de carreira passou por mudanças significativas em anos recentes. Seus estudos passaram do aspecto vinculado ao paternalismo, no qual a organização assumia a responsabilidade de gerenciar as carreiras de seus empregados, ao apoio aos profissionais à medida que esses assumem responsabilidade pessoal por seu futuro.

Robbins (2002) acrescenta que as empresas davam preferência a jovens com o objetivo de eles constituírem a vida profissional inteira dentro da organização, possibilitando o crescimento dos que se destacassem, fornecendo possibilidade de treinamento em troca de lealdade. No entanto, este modelo foi substituído pelas carreiras auto-dirigidas, cujo desenvolvimento é de responsabilidade da própria pessoa, tornando o processo de aprendizagem parte de suas carreiras. A carreira auto-dirigida ou proteana é formada das seguintes fases, segundo Martins (2001):

- a) Escolha: o indivíduo define que carreira irá seguir (técnica, autônoma, assalariada, gerencial, entre outras);
- b) Planejamento: depois de escolhida a carreira, a pessoa estabelece as metas e de define de que maneira as mesmas serão implementadas;
- c) Avaliação: nesta fase são analisados o desempenho das metas e os possíveis planos para o futuro. Neste momento é possível mudar ou foco, aumentar as metas ou simplesmente por continuar o plano que está sendo implementado.

Na década de 60 o contrato psicológico, acordos implícitos feitos entre empregador e empregado, foi estudado por Shein, Argyis e Levinson (MARTINS, 2001). Nessa época nada era formalizado e era neste momento que as regras ficavam expostas de formas implícitas e a organização oferecia estabilidade em troca de fidelidade e dedicação do funcionário. Analisando esta mesma situação na atualidade Hall (*apud* MARTINS, 2006) apresenta este contrato com uma abordagem relacional, que estabelece um relacionamento de longo prazo atendendo aos dois lados (empregador e empregado); e uma abordagem transacional, cujo objetivo é de trocas em um curto período de tempo. Em decorrência disso, propôs a união destes dois contratos (relacional-transacional) denominado este novo contrato de proteano; em analogia a Proteus, da mitologia grega, que tinha como poder o polimorfismo.

O equilíbrio da realização destas fases torna o indivíduo capacitado para o auto-gerenciamento de sua carreira e com este equilíbrio o indivíduo pode ter o chamado sucesso psicológico. Em outras palavras, ele pode ter a realização por meio de uma experiência subjetiva relacionada ao seu auto-conhecimento em relação as suas referências, seus potenciais e seu projeto de vida (MARTINS, 2006). Para tanto, conseqüentemente, é necessário que o indivíduo tenha um autoconhecimento para atingir o verdadeiro sucesso nos negócios e na vida (MORRIS *apud* MARTINS, 2001).

Para Schein (2006) e Hall e Mirvis (1994) o autoconhecimento e o compartilhamento desta informação com outras pessoas (chefe, ou rede relacionamento) é fundamental para o desenvolvimento da carreira. Este processo de auto-análise deve durar toda a vida, pois é por meio dele que o indivíduo conhece melhor suas competências e pode inserir-se na organização na área de sua afinidade e aptidões com isso atingir o sucesso psicológico (REARDON *apud* MARTINS, 2001).

3. O Processo de Aprendizagem

Para Hall e Mirvis (1994) a carreira proteana funciona de forma autônoma, desse modo, as organizações tornam-se lugares de aprendizagem para o indivíduo, que sempre estará reiniciando este processo de forma que o epíteto “expansão da identidade” vise a ampliação do seu repertório psíquico, que resulta dos seus relacionamentos inerentes a sua trajetória profissional.

A carreira auto-dirigida não anula a carreira tradicional. Decerto, o que está ocorrendo de forma gradativa é uma transformação e não uma supressão e é função dos profissionais de recursos humanos tentar manter este equilíbrio entre as expectativas individuais dos funcionários e as necessidades estratégicas das organizações (THIRY-CHERQUES, 2006).

Nos dias atuais é exigido do indivíduo uma melhor formação, sem que seja necessária alguma intervenção da organização que o está contratando, conforme a demanda das carreiras auto-gerenciadas, logo, o indivíduo é responsável pela sua formação. O que antes era dirigido e

orientado pelas organizações hoje é de responsabilidade exclusiva do funcionário, que passa a ser cobrado por este aperfeiçoamento de suas competências. Um dado importante relacionado a este ponto é um dos paradoxos citados por Chanlat (1996) referente a precariedade dos sistemas de formação, porém, os indivíduos são pressionados a buscar por formação de forma independente sem saber se a qualidade deste aprendizado lhe dará subsídios para o futuro.

Para Florêncio (1995), conforme o perpassar dos tempos, o diploma universitário não é mais suficiente para o profissional se manter no mercado de trabalho. Portanto, o indivíduo é responsável por sua especialização para poder manter-se competitivo, por este motivo é necessário manter um processo de aprendizagem contínuo, seja por reciclagens ou agregação de novos conhecimentos.

O aprendizado ocorre quando envolve alguma mudança (ROBBINS, 2002). Utilizando o conceito psicológico, isso acontece quando um indivíduo tem um comportamento ou uma reação diferente ao que era antes, decorrente de ganho de experiência. Assim, pode-se dizer que houve um processo de aprendizagem. Uma mudança que não afeta o comportamento do indivíduo não pode ser considerada um aprendizado.

Existem três teorias que explicam o processo de aprendizagem (ROBBINS, 2002). A primeira concerne ao condicionamento clássico, que é a associação de um estímulo condicionado a um estímulo não condicionado afim de determinar uma ação condicionada. Um exemplo disso ocorre por meio da visita de diretores em uma das filiais, nessas situações sempre há a organização das mesas e limpeza das estruturas, devido as visitas programadas.

A segunda teoria é o condicionamento operante em que o aprendizado ocorre de fora para dentro, isto é, caso um comportamento receba um retorno positivo ele se repetirá. A terceira teoria, por seu turno, é a aprendizagem social. Neste caso a aprendizagem ocorre com subsídio da observação ou pela experiência.

O processo de aprendizagem ocorre por meio do desenvolvimento individual de forma autônoma em que o indivíduo é responsável pelo seu processo de evolução cognitiva, tendo assim uma formação mais eficiente e completa (FLORÊNCIO, 2005). Esta preocupação já foi menos relevante, pois atualmente são consideradas como competências primordiais para qualquer indivíduo.

Os indivíduos passam parte de suas vidas inseridos nas organizações, onde são educados pelas mesmas e paralelamente a isto convém ressaltar que hodiernamente a sociedade passa por períodos de grandes transformações. Nesse perspectiva, as sociedades organizacionais devem cada vez mais ser responsáveis por analisar, diagnosticar e resolver seus problemas, ou seja, uma sociedade capaz de aprender (ETZIONI *apud* CARVALHO, 1999).

Com este processo de aprendizagem (das empresas para as pessoas) e de influência direta das organizações nos comportamentos dos indivíduos observou-se claramente a utilização dos métodos de modelagem de comportamento utilizados dentro das organizações, os quais sejam:

- a) Reforço positivo: ocorre quando uma ação retorna uma resposta agradável;
- b) Reforço negativo: ocorre quando uma resposta é acompanhada de uma finalização desagradável;
- c) Punição: quando é causada uma condição desagradável para eliminar um comportamento indesejado;
- d) Extinção: que é a eliminação de qualquer esforço para extinguir determinado comportamento.

Todo este processo de aprendizado e de modelagem comportamental é importante para construção de uma carreira seja ela tradicional ou proteana. Entretanto, observou-se que existe uma preocupação por parte das pessoas para que este desenvolvimento individual ocorra, pois as mesmas tornam-se mais competitivos para as oportunidades oferecidas pelas organizações.

Um outro motivo abordado por Robbins (2002) é que os indivíduos não querem se especializar em uma única competência, querem sim estar preparados para outras oportunidades do mercado sendo preparados genericamente nas competências de suas profissões.

Com isso, o comportamento deixa de ser focado em segurança para focar na empregabilidade, logo, o indivíduo mostra preocupação com a assimilação de novos conhecimentos e uma revisão constante de sua postura e comportamento para que tornem-se compatíveis com a organização (KANAANE, 2007).

Com as mudanças sócio-econômicas, o indivíduo deve adaptar constantemente sua postura para poder manter sua empregabilidade de forma a não deixar o que é importante para manter-se em equilíbrio, dando foco em sua qualidade de vida que, segundo Hackman e Suttle (*apud* KANAANE, 2007), tem referência direta com as necessidades individuais, as quais estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento organizacional. A qualidade de vida envolve condições como: salário justo, ambiente saudável, crescimento e segurança, autenticidade, relevância social, espaço de vida para o indivíduo e meta para auto-realização.

4. O Paternalismo nas Organizações

A preocupação dos indivíduos com sua estabilidade e desenvolvimento está ligada diretamente às transferências que são projetadas nas organizações. Transferência, para psicanálise, é o ato do indivíduo projetar em um outro objeto algum desejo ou emoções inconscientes de seu passado (FREITAS, 2006). Verificou-se este fato claramente em situações nas quais os indivíduos projetam determinados desejos pessoais e profissionais na organização, creditando a esta a responsabilidade por todas as suas realizações. Desta forma, ocorre o processo de transferência ponderado por Freitas (2006).

Os indivíduos passam a maior parte do seu tempo dentro das organizações, como fora mencionado anteriormente. Nesse sentido, as pessoas mantêm relações emocionais e afetivas com as empresas, e não apenas materiais. Por outro lado, as organizações se aproveitam destas situações e estimulam certa dependência psíquica do indivíduo, especialmente quando trata de sua carreira.

Observou-se uma fase edipiana em que os indivíduos disputam postos e cargos de forma similar a criança quando necessita do amor de mãe e para tal chega ao parricídio para centrar a atenção só para ela. Discretamente isso ocorre nas organizações, pois há certa disputa de poder para maior reconhecimento e privilégios.

A ambição e o cuidado com a carreira podem ser considerados como o ressurgimento na idade adulta de matar o pai, para conseguir o amor da mãe tornando-se um processo de transferência apenas com a modificação do objeto, de acordo com Freitas (2006).

Sabe-se que grande parte das organizações não possuem mais um plano de cargos e salários, o que causa desconforto para os indivíduos, pois se observa com grande frequência a ocorrência de promoções de modo desestruturado, desconsiderando a meritocracia, para que seja ocupado determinado cargo. Para tal problema as organizações estão criando, no

departamento de recursos humanos, métodos diferenciados para avaliação de desempenho com o propósito de tentar diminuir as insatisfações relacionadas ao fato de ser difícil desenvolver a carreira do indivíduo em uma única organização ou departamento, sendo este método peculiar para cada uma.

Uma forma apresentada por Wood e Picarelli (2004) de como avaliar o potencial das pessoas ou *assessment centers*, como é mais conhecido, é por intermédio de ferramentas metodológicas como teste de personalidade, perfis de atitudes e simulações de trabalho, que possibilitam a avaliação de profissionais sustentada por um *feedback* final para condução de carreira. Destarte, o indivíduo pode saber onde está, onde precisa chegar e o que precisa fazer, logo, é possível fazer um plano de desenvolvimento individual ou propor sugestões para as organizações.

A partir dessas avaliações o indivíduo pode traçar suas metas e procurar atingí-las sem a necessidade de a organização intervir nesta situação, o que diminui o compromisso entre ambos, de forma a permitir que a carreira seja conduzida em sua totalidade de forma individual e sem vínculos emocionais. Nessas condições, há a adoção de uma carreira proteana ou autodirigida.

Ao contrário dessa perspectiva, as organizações se aproveitam das condições de dependência direta para firmar contratos psicológicos relacionais, e em consonância com esta situação os indivíduos vêm a organização de forma paternalista, entregando a responsabilidade de sua carreira nas mãos da organização (BARROS; PRATES, 2006).

Parte das estruturas históricas de cada povo, a forma como as pessoas são constituídas, os seus valores materiais e como irão comportar-se nas organizações vem de uma cultura interna, a cultura da nação na qual está inserida. A sociedade brasileira foi gerada por uma estrutura familiar voltada a figura paterna desde o início da colonização. Nesta sociedade o latifundiário era considerado a figura principal de poder, e mesmo com a evolução da economia a figura patriarcal continuou na centralidade tanto do poder político e empresarial como nas estruturas familiares (DAVEL; VASCONCELOS, 2006).

A partir da segunda guerra mundial estruturou-se o processo industrial e de urbanização no Brasil, trazendo dentro de si toda uma lógica que acabou por constituir um modelo imaginário que foi orientado pelo colonialismo. Logo, o paternalismo prevaleceu e permanece até os dias atuais, influenciando tendência de organizações paternalistas. Assim, a figura do pai é transferida para o chefe como uma espécie de interlocutor conduzido por tradições inerentes na organização.

Segundo Perrot (*apud* DAVEL; VASCONCELOS, 2006) existem três elementos que demonstram que o sistema empresarial está caracterizado na figura paterna:

- a) O primeiro é a presença dos padrões nos locais de produção em horários variáveis sendo o primeiro a entrar e o último a sair, não importando se a atividade precisa ser feita.
- b) O segundo é que as empresas são organizadas conforme uma estrutura familiar, na qual o pai é o chefe e os funcionários comportam-se como filhos, e o emprego deve ser assegurado pelo chefe da empresa.
- c) O terceiro é que o paternalismo ficou configurado como uma estratégia de controle na qual o chefe é responsável pela manutenção do sustento material e moral dos funcionários e em contrapartida estes lhes são gratos pela presteza de obediência, dedicação e responsabilidade para com a empresa.

Por meio deste modelo é montado dentro das organizações um clima de cooperação e solidariedade análogo ao universo familiar, havendo troca de favores entre chefe e funcionário

para o bom convívio. Desta forma, atingi-se as necessidades da organização.

A empresa, assim como a família, possui valores culturais e sociais, moldando o caráter do indivíduo de forma inconsciente permitindo assim visualizar a empresa como uma comunidade social (AKTOUF *apud* DAVEL; VASCONCELOS, 2006).

5. Metodologia

O estudo foi dirigido para medir as extensões nas quais os funcionários são responsáveis pelo auto-desenvolvimento de sua carreira. Para esta análise optou-se investigar os funcionários da área de tecnologia da informação de uma empresa do segmento de telecomunicação móvel, meio onde ocorre um grande número de migrações dos funcionários, para observar se a carreira proteana se prolifera em ambientes de rotatividade ou se os indivíduos continuam esperando das organizações que elas sejam tradicionais e paternalistas.

Foram distribuídos 50 questionários e devolvidos 40, sendo 20 respondidos por pessoas do sexo feminino e 20 pessoas do sexo masculino, o que de certa forma delineou o estrato da amostra, pois o início do estudo visava uma análise do grupo, no entanto à medida que a tabulação foi sendo efetuada observou-se uma diferença entre as respostas dos homens e das mulheres e seus respectivos interesses pessoais e profissionais. Assim, dividiu-se o estrato por gênero para efeitos de análise desta pesquisa.

O questionário aplicado buscou observar a tendência que cada indivíduo tem para a carreira proteana, auto-dirigida, ou se a tendência continua sendo uma carreira tradicional. Para desenvolver o questionário, que mensurou qualitativamente o grau de proteiformidade de carreira dos inquiridos, foi utilizada a escala Likert a fim de inserir as respostas dos participantes em um contínuo de atitudes, inclinadas a carreira proteana ou tradicional e paternalista. A escala inclui os seguintes elementos: jamais se aplica; ocasionalmente se aplica; frequentemente se aplica; e sempre se aplica.

A construção do modelo de análise apropriou-se das matrizes propostas por Quivy e Campenhoudt (1998), por conseguinte, foram criadas dimensões e indicadores, que compõem-se das características dos diferentes modelos de carreira, para melhor delimitar o objeto a ser estudado.

Foram definidas três dimensões para caracterizar a carreira proteana e por meio delas foram elaboradas questões objetivas para direcionamento efetivo das respostas ao problema de pesquisa. As três dimensões são: o auto-gerenciamento da carreira, o sucesso psicológico e o contrato psicológico proteano.

O auto-gerenciamento concerne a responsabilidade individual pelo processo de crescimento e aprendizagem como parte integrante da composição de carreira, retirando esta responsabilidade da organização. Na carreira proteana a responsabilidade do desenvolvimento do indivíduo é pessoal e tudo o que é aprendido e o período em que se permanece na organização continua até que a evolução e aprendizagem tenha se exaurido e esteja pronto para um novo desafio.

O sucesso psicológico engloba a realização pessoal e profissional, que segundo Hall e Mirvis (1994), envolve a realização do indivíduo por um processo contínuo de auto-conhecimento, além de trocas de favores em um período curto de tempo entre a organização e o indivíduo. O contrato psicológico proteano corresponde aos acordos implícitos, feitos entre empregador e empregado, que são benéficos para ambos os lados.

Para cada uma das dimensões foram estabelecidas seis questões (indicadores) que compuseram o questionário aplicado. Nestas questões foi possível analisar separadamente, por gênero, a importância que é dada para cada um destes indicadores, desde como é visto pelos indivíduos o auto-gerenciamento da carreira; o quanto é importante o sucesso psicológico contendo abrangência pessoal e profissional; bem como a necessidade de acordos efetuados informalmente, para estabelecer certa segurança em relação a empregabilidade do indivíduo, sustentada pelo contrato psicológico.

6. Análise dos Resultados

O estudo consiste no exame da inclinação dos indivíduos ao autogerenciamento de suas carreiras, com base nos funcionários de TI de uma empresa de telecomunicação móvel, tendo em vista que nesta área há grande rotatividade de pessoas, de modelos de gestão e tecnologias, logo é sujeita a constantes mudanças. Embora este estudo não tenha passado por testes de hipóteses, acreditava-se inicialmente que os inquiridos tenderiam ao modelo de carreira proteano devido as características inerentes a área de atuação dos mesmos. Assim, observou-se que os indivíduos do segmento estudado apresentaram de forma latente os traços da carreira proteana, logo tomam para si o auto-desenvolvimento de suas carreiras.

O auto-gerenciamento da carreira, conforme Hall (*apud* MARTINS, 2006), apresenta a prospecção-experimentação-maestria-saída em que o indivíduo procura diferentes ocupações dentro e fora da organização e passa por um período de aprendizagem, no qual adquire *expertise* (maestria) e reinicia seu processo de busca. Uma das características corresponde ao gerenciamento total da carreira; a possibilidade de um aprendizado constante e que este aprendizado seja para o indivíduo e não para organização; e a qualificação constante de forma independente.

Observou-se que das 20 mulheres inquiridas 15 sempre concordam que o auto-gerenciamento é de responsabilidade do indivíduo. Em contrapartida, apenas 7 homens responderam que sempre são responsáveis por seu auto-gerenciamento. Isto permite identificar que as mulheres estão mais preocupadas com o auto-gerenciamento de sua carreira e que acreditam que elas são as únicas responsáveis por este processo cognitivo e de evolução profissional, conforme exposto na Tabela 1.

Itens Abordados	Jamais		Ocasionalmente		Frequentemente		Sempre	
	M	H	M	H	M	H	M	H
Gerenciamento de carreira como responsabilidade pessoal	0	0	2	2	4	10	14	8
A Organização não possui responsabilidade pela carreira	2	5	1	6	6	9	11	0
O aprendizado contínuo é importante na atividade profissional	0	1	0	1	2	5	18	13
O aprendizado é mais para o indivíduo do que para organização	1	1	0	8	4	7	15	4
Alto índice de qualificação profissional	0	0	0	2	3	11	17	7
Estar preparado para mudanças	0	0	0	0	3	10	17	10
Dimensão Auto Gerenciamento	0,50	1,17	0,50	3,17	3,67	8,67	15,33	7,00

Tabela 1 – Dimensão Auto-gerenciamento. M: Mulheres / H: Homens.

Na análise da dimensão inerente ao sucesso psicológico foram incluídos indicadores de sucesso pessoal e profissional, sendo que este conceito é subjetivo, pois os indivíduos possuem padrões específicos para mensurar o sucesso. Nessa perspectiva encontrou-se um consenso de que o ponto fundamental a ser atingido é o auto-conhecimento. Em outras palavras, o sucesso profissional é ter controle sobre sua carreira. Logo, esta dimensão tem como características a autonomia de carreira em detrimento da estabilidade e segurança; a necessidade de busca de novas oportunidades de aprendizagem, mesmo que o grau de satisfação com a organização atual seja satisfatório; a necessidade de momento de lazer; a proximidade de pessoas queridas; e o primor pela qualidade de vida individual em detrimento a cargos hierárquicos na organização. Juntos, estes são os indicadores para análise do sucesso psicológico.

Após a análise destas características observou-se que 14 mulheres priorizam o sucesso psicológico em descompasso aos 5 homens, que priorizam a vida profissional em relação a pessoal com seus familiares ou seus *hobbies*. A Tabela 2 demonstra os itens que foram pesquisados com suas respectivas quantidades relacionadas por gênero.

Itens Abordados	Jamais		Ocasionalmente		Frequentemente		Sempre	
	M	H	M	H	M	H	M	H
Autonomia é mais importante que sucesso vindo da segurança	0	2	5	6	3	9	12	3
Busca de oportunidades deve ser um processo contínuo	0	1	0	1	4	10	16	8
Momentos de lazer é importante para o sucesso	0	0	0	4	2	8	18	8
Equilíbrio entre a carreira e a vida pessoal	0	1	6	11	1	5	13	3
Sucesso na carreira é algo subjetivo e individual	0	1	2	6	6	10	12	3
Sucesso deve ser um equilíbrio entre o pessoal e o profissional	0		1	3	2	10	17	7
Dimensão Sucesso pessoal e psicológico	0,00	0,83	2,33	5,17	3,00	8,67	14,67	5,33

Tabela 2 – Dimensão Sucesso pessoal e psicológico. M: Mulheres / H: Homens.

Por último, a tem-se a dimensão que trata do contrato psicológico proteano, os acordos implícitos que propiciam vantagens para os dois lados (organização e indivíduo). Para esta situação identifica-se características como a flexibilidade em paralelo com a estabilidade; a empregabilidade em detrimento a manter-se empregado; a adaptação a mudanças; a construção de uma carreira sólida em uma única organização; e a mudança de organização caso a atual não esteja sendo mais útil. Neste caso o contrato psicológico exerce menos influência nos homens, pois entre os vinte participantes, 13 responderam que sempre ou frequentemente consideram importante as características da dimensão de contrato psicológico. Por outro lado, a maior parte das mulheres (17) consideram sempre e frequentemente importante estes mesmos itens, conforme consolidado na Tabela 3.

Itens Abordados	Jamais		Ocasionalmente		Frequentemente		Sempre	
	M	H	M	H	M	H	M	H

Flexibilidade é mais importante que estabilidade no emprego	0	2	4	3	4	14	12	1
Manter-se empregável é mais importante do que estar empregado	0	0	5	2	2	9	13	9
Motivação para mudar e se adaptar	0	0	0	6	5	8	15	6
Não é importante construir a carreira em uma única organização	1	3	2	7	4	6	13	4
Prioridade na mobilidade mesmo com a troca de organização	1	5	4	2	4	10	11	3
Buscar outras organizações para atender as expectativas profissionais	0	2	3	7	6	7	11	4
Dimensão Contrato Psicológico	0,33	2,00	3,00	4,50	4,17	9,00	12,50	4,50

Tabela 3 – Dimensão Contrato psicológico. M: Mulheres / H: Homens.

7. Conclusões

Neste artigo apresentou-se a evolução do conceito de carreira, incluindo os dois modelos existentes hoje no mercado, que são o tradicional e o proteano. Outro tema abordado na carreira proteana foi a aprendizagem, responsável pelo auto-direcionamento, fundamental neste modelo de carreira, pois o aprendizado individual torna-se indispensável para que este desenvolvimento ocorra.

O paternalismo nas organizações foi descrito para explicar as relações patriarcais que os indivíduos desenvolvem com a organização, na espera que lhe seja fornecida a segurança e a estabilidade de um pai. Esta dependência pode ser também relacionada a uma tradição existente na evolução das sociedades, onde o pai é visto como condutor de todos os que dependem dele, e analogamente isto é transferido para a organização.

Outros itens que também foram discutidos neste artigo a fim de explicar as necessidades psicológicas dos indivíduos consistem nas próprias relações psicológicas, que incluem processos de transferências, afeto e personificação das organizações.

Os resultados indicaram a tendência dos inquiridos a adoção do contrato proteano de carreira. Contudo, observou-se um paradoxo, pois os indivíduos querem a segurança e um crescimento pré-determinado pela organização, de um lado. E, por outro lado, sentem a necessidade de liberdade para ir à procura da auto-realização, demonstrando de forma evidente o contrato psicológico proteano. Diante disso, percebe-se que embora esses profissionais queiram o controle de suas carreiras, os mesmos ainda priorizam a dependência com a empresa. Na verdade, trata-se de uma relação em que buscam ganhos individuais, e não uma troca, como propõe o contrato proteano.

Os resultados esperados foram opostos ao que obtidos. Os trabalhadores do segmento de telecomunicação móvel da área de TI estão tendendo a uma carreira proteana de forma rápida, pois as pessoas já estão se adequando a este novo estilo de carreira independente e auto-dirigida, visando seu desenvolvimento e crescimento individual. No entanto, predomina a necessidade que os indivíduos têm de uma organização paternalista para projetar suas necessidades por meio dos processos de transferências.

Por meio desta análise foram observados *gaps* que poderão ser estudados futuramente, como a questão da relevância da faixa etária, pois os indivíduos mais jovens tendem a ser mais

proteanos, assim, pergunta-se: o grau de proteiformidade está em um nicho mais específico? Outro viés que poderia ser analisado seria o grau de instrução, corroborando com a questão do aprendizado ligado a carreira proteana, ou seja, quanto mais conhecimento, mais proteano o indivíduo se torna?

Referências

- BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S.** *O Estilo Brasileiro de Administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial.* in: CALDAS, M. P.; MOTTA, F. C. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.* São Paulo: Atlas, 2006.
- CARVALHO, A.V.** *Aprendizagem Organizacional em Tempos de Mudança.* São Paulo: Thomson Pioneira, 1999.
- CHANLAT, J.** *Quais carreiras e para qual sociedade? (I).* In: *RAE – Revista da Administração de Empresas.* São Paulo: v. 35, n. 6, p. 67–75, nov./dez, 1995.
- CHANLAT, J.** *Quais carreiras e para qual sociedade? (II).* In: *RAE – Revista da Administração de Empresas.* São Paulo: v. 36, n. 1, p. 13-20, jan./fev./mar. 1996.
- DAVEL, E. P. B, VASCONCELOS J. G. M.** *Gerência e Autoridade nas Empresas Brasileiras.* in: CALDAS, M. P.; MOTTA, F.C.P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.* São Paulo: Atlas, 2006.
- FLORENCIO, J.** *Gestão de Carreiras Âncoras, Portos e Timoneiros.* São Paulo: Fênix, 2005.
- FREITAS, M.E.** *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* São Paulo: FGV, 2006.
- HALL, D. T.; MIRVIS, H. P.** *Psychological Success and the Boundaryless Career.* *Journal of Organizational Behavior, Special Issue: The Boundaryless Career.* vol. 15, n. 4, p. 365-380, jul., 1994. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0894-3796%28199407%2915%3A4%3C365%3APSATBC%3E2.0.CO%3B2-I>>. Acesso em 13 de nov. 2007.
- KANAANE, R.** *Comportamento Humano nas Organizações.* São Paulo: Atlas, 2007.
- MARTINS, H. T.** *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- _____ *Gerenciamento da Carreira Proteana: contribuições para práticas contemporâneas de gestão de pessoas.* in: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. *Gestão de Carreiras Dilemas e Perspectivas.* São Paulo: Atlas, 2006.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V.** *Manual de Investigação em Ciências Sociais.* 2. ed. Gradiva: Lisboa, 1998.
- ROBBINS, S. P.** *Comportamento Organizacional.* São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SHEIN, E.** *Career Anchors: self-assessment.* 3. ed. São Francisco: Pfeiffer, 2006.
- SENNET, R.** *A Corrosão do Caráter: conseqüência pessoais do trabalho no povo capitalismo.* Rio de Janeiro: Record, 2006.
- THIRY-CHERQUES, H. R.** *Individualismo e Carreira: o duplo constrangimento.* in: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. *Gestão de Carreiras Dilemas e Perspectivas.* São Paulo: Atlas, 2006.
- WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V.** *Remuneração e Carreira por Habilidade e por Competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo.* São Paulo: Atlas, 2004.