

## Trajatória de carreira: a pessoa e a carreira em uma visão contextualista

### Resumo

Observa-se a recorrente discussão sobre carreira na perspectiva do indivíduo ou da organização à luz do plano de carreira institucional. Contudo, particularmente nas três últimas décadas, as recorrentes e cada vez mais freqüentes mudanças têm criado reais rupturas sócio-políticas, econômicas e, talvez mais intensa, tecnológica. Adicione-se a este fato as fusões, aquisições e outros tipos de combinações de empresas e temos empiricamente evidências suficientes para revisitar o olhar da carreira considerando a pessoa e a organização, sujeitos a um contexto em transformação. Cabe, portanto, analisar o que representa e como é representado o contexto, uma vez que os profissionais tanto são sujeitos como estão sujeitos ao contexto, assim como as empresas na condição de organizações sociais, compostas por aqueles mesmo profissionais, dentre outros interlocutores. Assim sendo, a proposta desta pesquisa foi de analisar em profundidade a interrelação da visão de carreira de uma executiva organizacional que acelera sua trajetória de carreira como consequência de mudanças significativas no modelo de negócios na organização em que atua. De analista sem muitas perspectivas passa a ocupar em prazos muito curtos posições superiores – coordenadora, gerente de projeto e gerente executiva, indicada como potencial para a função de superintendência. Surpreende-se com o fato de que o tempo de ocupação de uma posição operacional é o tempo equivalente em que ascendeu à posição tático-estratégica. Percebe-se pela narrativa e o “enredo” de Isabel (pseudônimo) que tal aceleração pode ser viabilizada pela história construída também fora da organização, que lhe permitiu dar conta de novos níveis de complexidade em tempo reduzido, principalmente quando comparado com seus colegas – pares, equipe e superiores.

Palavras chave: carreira, contexto, complexidade

---

<sup>1</sup> Doutorando e Mestre pela FEAUSP; Executive MBA pela Business School São Paulo e Universidade de Toronto; Pós-Graduação e Graduação em Administração de Empresas pela Unisinos-RGS. Linha de Pesquisa: Carreira, Processo Sucessório e Práticas de Orientação – Coaching Executivo, Mentoring, Tutoria e Career Counseling, Sócio-Instituidor da Formare Associados (2006 e atual), Executivo Instituições Financeiras multinacionais (1984 a 2005) (marcos.ferreira@formareassociados.com.br)

<sup>2</sup> Professor na Universidade de São Paulo (FEA-USP), onde é responsável pelo grupo de estudos em gestão de carreiras. É também um dos coordenadores do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP) da Faculdade FIA de Administração e Negócios, onde, entre outras funções, é responsável pelo método e pela coordenação geral da pesquisa As Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil (jdutoa@usp.br)

## ***Career Tracking: The person and its career in a contextualistic view***

### **Abstract**

*Current discussions on career have centered attention to an individual perspective or organizational perspective, based upon an institutional career. However, mainly on the last three decades, the reality has been transformed due to recurrent changes which has promoted socio-political and economic ruptures, with even superior impact regarding technological changes. Summing up with changes related to merger and acquisition, among new forms of companies business association, and evidences lead us to change perspectives, adding to the formal view the context. Therefore, the career has to be considered taking into account that individuals are subject in the context, but simultaneously are impacted by the same context, in the same perspective must organizations be considered, once being constituents of the context through their on contribution as social agents. In this sense, the research intended to analyze the interwoven relation of an executive career which observes a rapid acceleration in the organizational career as a consequence of significant changes on the business model implemented on her company. Departing as an analyst, with no significant perspectives, achieve in faster steps higher positions on the corporate letter – coordinator, project manager, executive manager – being nominated for superintendent responsibilities in short future term. The issue relates with the fact that the analyst tenure is equivalent to the period she took to being leveraged to a tactical-strategic position as executive manager. The narrative and the evolving context in which Isabel (pseudonymous) was involved, inside and outside the organization, considering education, personal experience etc, allowed her to take account of new and higher levels of complexity in a shorter time, compared with her peers, team and superiors.*

*Key-words: career, context and complexity*

### **Introdução**

As discussões sobre carreira e respectivas trajetórias parecem polarizar-se entre a pessoa e a organização, ou seja, a carreira subjetiva e a carreira objetiva. Na primeira, o enfoque está na pessoa e na capacidade desta em tomar para si o controle de suas escolhas e decisões (autonomia). Na segunda a ênfase centrar-se-ia nas políticas organizacionais em relação a cargos, salários e respectivos modelos de gestão de pessoas e negócio. Desta forma, a carreira é analisada na perspectiva administrativa, por conseguinte estudada como ciências do trabalho e/ou ciências da gestão às ciências do trabalho, centradas na pessoa. Observa-se, contudo, a emergência de um novo olhar sobre a carreira considerando a pessoa e o contexto no qual está inserida, onde ao interagir esta influencia e é influenciada, simultaneamente.

Nesse sentido, o presente trabalho busca analisar, através da narrativa, a trajetória de carreira de uma profissional do setor bancário à luz da análise contextual, considerando os aspectos psicossociais. Ou seja, por um lado, a teoria centrada na pessoa e, por outro, da visão contextualista onde a interdependência e interrelacionamento de fatores melhor explicariam a própria trajetória. Considera-se, assim, a pessoa no contexto, ou o “evento histórico”, como propôs Pepper (1942 apud Collin, 1997). Cabe ressaltar, no entanto, que o nível de análise institucional, no sentido de cargos e salários, não será contemplado, tendo em conta razões apresentadas na seção de análise.



A sistematização proposta por Ribeiro (2009) contribui para uma compreensão das propostas contemporâneas sobre carreira, conforme Quadro 1:

**Quadro 1 - Exemplos de sistematização no estudo de carreiras**

Autores	Níveis de Análise		
	Individual (pessoa)	Institucional (org.)	Contextual
Sonnenfeld e Kotter (1982)	Enfoque nos traços	Enfoque da estrutura social	Enfoque do ciclo de vida
Arthur e Lawrence (1984)	Diferenças individuais	Estudos organizacionais	Estágios da vida
Collin e Young (1986)	Hermenêutico	Ecológico	Biográfico
Hall (1987)	Planejamento de carreira	Administração de carreira	Espectro de carreira
Gingras et al. (2006)	Circunscrita	Organizacional	Estendida

Fonte: Ribeiro, 2009

Na próxima seção será apresentado a análise orientada à pessoa na perspectiva de autores de gestão, haja vista campo de estudo deste autor. Em seguida, o enfoque contextualista e psicossocial a partir do trabalho de Young, Valach & Collin(2002), Collin (1997) e Ribeiro (2009).

## Carreira na Perspectiva da Pessoa

Observa-se a partir da década de 1980 uma retomada das discussões sobre carreira, a exemplo do que ocorreu no início do século passado. As causas, de maneira geral, parecem ser as mesmas indicadas por Herr (2001), Patterson e Eisenberg (1988), ou seja, mudanças significativas no âmbito econômico, social, político e tecnológico. Tais fatos ocorridos entre os séculos XIX e XX demandou dos trabalhadores um novo olhar sobre sua carreira e na relação com as novas organizações.

É neste contexto que Frank Parsons introduz o conceito de orientação vocacional (vocational guidance) e de aconselhamento de carreira (career counseling) em obra publicada em 1909 sob o título *Choosing a Vocation*, considerada um obra seminal. Ainda sem um corpo teórico desenvolvido o autor propõe três passos para o processo de aconselhamento: (i) investir no autoconhecimento, de maneira a reconhecer aptidões, interesses e limitações; (ii) reconhecer as oportunidades e as exigências do mercado; (iii) finalmente, a interrelação entre os dois primeiros fatores, de maneira a pensar o futuro profissional.

As considerações quanto a influência das aptidões na carreira foi também analisada por Lewis Terman, que conduziu uma pesquisa longitudinal (1921 a 1958), onde buscava verificar a influência do quociente de inteligência no sucesso profissional. A amostra de jovens (857 homens e 671 mulheres) foi submetida a testes elaborados por Terman, conhecido como teste Binet, precursor do teste de QI, no início do século XX. Os participantes foram acompanhados por 35 anos de observações, documentadas em uma série de 5 volumes publicados (Terman, 1958):

Volume I. *Mental e Physical Traits of a Thousand Gifted Children*. By Lewis M. Terman & Others, 1926.

Volume II. *The Early Mental Traits of Three Hundred Geniuses*. By Catharine M. Cox, 1926.

Volume III. *The Promise of Youth: Follow-up Studies of a Thousand Gifted Children*. By Barbara S. Burks, Dortha W. Jensen, and Lewis M. Terman, 1930.

Volume IV. *The Gifted Child Grows Up: Twenty-five Years' Follow-up of a Superior*

Group. By Lewis M. Terman and Melita H. Oden., 1947

Volume V. The Gifted Group at Mid-Life: Thirty-five Years' Follow-up of the Superior Child. By Lewis M. Terman and Melita H. Oden, 1959

O Volume V encerra o trabalho de Terman ao analisar a trajetória de vida daqueles infantes com QI entre 135 e 200, dos 11 anos até sua meia-idade, como indicado no título deste volume. Como referência Einstein teve seu QI estimado em 150. A importância do trabalho de Terman para o presente estudo deve-se ao fato de ter sido reconhecido como uma das primeiras iniciativas para identificar aspectos preditivos de uma pessoa. A hipótese de Terman foi de que os jovens com um coeficiente de inteligência (QI) superior teriam maior sucesso em suas carreiras.

Tal hipótese foi mais recentemente proposta por Herrnstein e Murray (1994) ao publicarem o artigo sobre The Bell Curve onde apresentavam evidências sobre a relação entre um QI superior e o sucesso profissional. Herrnstein e Murray (1994) observaram a relação entre candidatos com maior QI e sua seleção para as melhores universidades, conseqüentemente a melhor qualificação destes nos processos seletivos conduzidos por organizações, por exemplo em programas de trainees. Há, contudo um aspecto essencial que distingue a pesquisa destes com a de Terman. Ou seja, as inferências apresentadas por Herrnstein e Murray baseiam-se em uma amostra que, segundo Mayer, Salovey e Caruso (2000), incorre no erro do uso de “variável espúria”. A explicação deste autores indica que o QI passa a ser uma variável dependente, uma vez que compor a amostra com o grupo específico de jovens selecionados por organizações em determinadas universidades reforça o modelo de seleção da própria universidade, o QI. Assim sendo, é esperado que os jovens trainees recebam oportunidades diferenciadas, logo maior destaque e, por conseguinte, uma trajetória diferenciada, base do questionamento de Mayer, Salovey e Caruso, uma vez que ao longo do tempo os resultados não sustentam a proposição.

A explicação do sucesso a partir do QI, seja pelo resultados apresentados por Terman como por pesquisas subsequentes, passou a ser questionado por autores como Bar-On (2000) ao observar que outros aspectos deveriam ser considerados nas análises, por exemplo aptidão emocional e social, assertividade e outras capacidades não-cognitivas. Para Carroll (1993, pp. 4-8) a inteligência ou aptidão somente pode ser observada ao “completar com sucesso (ou seja, obter um determinado resultado desejável) uma tarefa de dificuldade definida, quando as condições do teste são favoráveis”. Nesse sentido, tarefas podem e são realizadas com sucesso não somente em decorrência de maior QI, mas por maior competência emocional, social, resiliência, criatividade, assim como a capacidade de responder em determinado ambiente.

Corroboram nessa concepção Sternberg e Grigorenko (2003) ao ampliarem o debate observando que a obtenção de resultados diferenciados decorre da combinação do pensamento analítico, do pensamento criativo e do pensamento prático, no que chamam de inteligência plena. Dessa forma, o QI seria apenas um dos componentes para o reconhecimento de uma potencial carreira de sucesso, sendo melhor explicado pela combinação o pensamento analítico, o criativo e, neste caso, o prático.

Assim sendo, o sucesso na carreira, tendo-se em conta que cada pessoa entende sucesso a partir de sua definição pessoal, parece estar associado a conjunção de três categorias: (i) sucesso na carreira associado à capacidade cognitiva (QI); (ii) sucesso na carreira como um conjunto de aptidões – cognitivas e não cognitivas; e, (iii) sucesso como resultado diferenciado a partir de uma combinação de aptidões.



A terceira categoria assemelha-se à definição de competência introduzida por McCILelland, conhecida como a combinação de Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA), e posteriormente complementada por Dutra (2004) ao relacionar competência à entrega com agregação de valor. Neste caso, a exemplo das observações de Carrol (1993) sobre a avaliação de inteligência a partir de resultados observáveis, Dutra (2004) chama à atenção que competência precisa também ser observável e é medida pela agregação de valor da entrega à organização.

Inteligência e aptidão, ainda que possam ser desenvolvidas, estão associadas à natureza do indivíduo, sua carga genética ou dons, estes aspectos imporiam limites às pessoas. Entretanto, a definição de competência proposta por Dutra (2004) pressupõe a possibilidade de uma gestão por competência, permitindo, uma vez identificadas as competências do indivíduo e da atividade, seu planejamento e gestão. Para tanto, é necessário considerar a indicação da empresa quanto a que competências desenvolver, que nível de domínio e entrega são necessários para ocupação desta ou daquela posição.

Note-se que, no conceito apresentado por Dutra (2004), a entrega é avaliada pela sua agregação de valor à organização que, por conseguinte, avalia o potencial do empregado para lidar em níveis de maior complexidade. Ou seja, o sucesso na carreira estaria condicionada pela capacidade daquele empregado em atender ao modelo de negócios e estrutura organizacional de seu empregador. Corroborar neste pensamento Legge (2005) ao observar que a gestão estratégica de pessoas consiste em olhar interno, reconhecendo aqueles recursos que geram valor, preferencialmente raros, inimitáveis, não substituídos e apropriados, dentre os quais aqueles empregados considerados diferenciados ou talentos.

A relevância do QI como preditivo de sucesso foi questionado por Elliot Jaques que passou a discutir, a partir da década de 1950, duas outras questões: (i) desenvolver uma medida do nível de complexidade de determinada atividade; (ii) identificar o potencial de uma pessoa para lidar com determinados níveis de complexidade. Os resultados dos estudos de Jaques (1996) indicaram que o tempo (time-span) e a autonomia de um gestor para tomar decisões poderia indicar o grau de complexidade de sua atividade. Quanto a segunda questão a resposta foi obtida por Jaques e Cason (1994).

*Neste sentido, os autores observaram*

O potencial de uma pessoa num dado momento é função do nível de complexidade do processo mental que ela utiliza na resolução de problemas. É uma propriedade inata da pessoa, não se alterando por fatores como nível de educação ou de experiência profissional e que amadurece ao longo da vida da pessoa dentro de padrões que os estudos mostraram ser previsíveis.

O nível de complexidade do processo mental relaciona-se com o grau de abstração da informação e o tipo de processo mental que a pessoa utiliza na resolução de problemas.

Há 4 graus abstração (orders of complexity of information) crescentes em complexidade, sendo que apenas os dois graus intermediários foram observadas no mundo do trabalho das grandes corporações.

Os processos mentais podem ser de 4 tipos: o processo mais simples, denominado declarativo, é aquele no qual a pessoa explica sua posição a partir de argumentos isolados; no processo cumulativo, os argumentos são

trazidos de forma mais estruturada, porém ainda insuficientes para completar o raciocínio; no processo serial, existe uma linha de raciocínio identificável com uma sequência de argumentos lógicos; finalmente, no processo paralelo, a partir do processamento serial, a pessoa consegue chegar a várias linhas de raciocínio possíveis que podem ser conectadas entre si.

Para que o potencial atual seja efetivamente aplicado, Jaques e Canson (op. cit) reconhecem que é necessário que a pessoa valorize o trabalho e que tenha os conhecimentos requeridos (skilled knowledge) para desempenhá-lo.

O termo 'potencial' aparece com frequência na literatura que trata de competências e/ou pressupostos para uma carreira de sucesso. Mas o que é um profissional de/com potencial? Lombardo e Eichinger (2000) descrevem a pessoa de alto potencial como alguém que busca o autoconhecimento, o conhecimento do outro e o conhecimento de novas idéias; que mostra interesse genuíno em aprender a partir de feedback e experiência e que muda seus comportamentos e pontos de vista como resultado da aprendizagem. Adicionalmente, que se interessa por ajudar as pessoas a pensar e a experimentar; que é resiliente e filosófico quanto ao que acontece com as pessoas que são agentes de mudança. Da mesma forma, que é aberto à diversidade; e que se apóia em sua lógica, perseverança, idéias bem amadurecidas e comunicação assertiva para vender seus pontos de vista.

Logo, a aplicação de suas aptidões, competências ou inteligências na tradução e interpretação do contexto para identificação de ações que possibilitem potencializar as oportunidades e minimizar os riscos. Para uma melhor compreensão da combinação entre as variáveis pessoais e a interação com o meio discute-se na próxima seção a carreira via o pensamento de autores contextualistas.

### **Carreira na Perspectiva do Contexto**

Para uma compreensão melhor do desenvolvimento da carreira de uma pessoa observam Young, Valach e Collin (2002) a relevância do contexto para esta compreensão reconhecendo diferentes fatores de influência. Para estes autores o contexto é compreendido como a interrelação, interdependência e o entrelaçamento de várias partes. Assim sendo, a conjunção entre ambiente, circunstâncias e fatos que permitiriam uma maior acuidade quanto às partes e, por conseguinte, da visão do todo. Corroborando neste pensamento Ribeiro (2009) ao observar a dimensão psicossocial, combinando de maneira intrínseca a pessoa e o meio social à qual está inserida. Nesse sentido, complementa Collin (1997) que a visão contextualista pode melhor explicar a dinâmica atual da carreira, uma vez que as teorias tradicionais não dão mais conta da realidade contemporânea. Para tanto, apresenta um modelo de análise que considera o cruzamento de duas dimensões: (i) divisão por partes (analysis x synthesis) e visão conjunta; (ii) integrativo x dispersivo).

**Figura 1** - Hipóteses epistemológicas sobre carreira

Analysis				
Dispersive	Formism		Mecanicism	Integrative
	Contextualism		Organicism	
Synthesis				

Fonte: Pepper, 1942; citado em Collin, 1997, p. 438



O resultado do cruzamento das duas dimensões posiciona o Contextualismo no quadrante que considera a entrelaçamento de variáveis em um ambiente de dispersão constante. Para explicar sua teoria Collin (1997) apresenta, a exemplo da estratégia de Pepper e Morgan, de lançar mão de metáforas. Neste caso, a carreira na perspectiva “Mecanicism e Organicism” difere da perspectiva de “Contextualism”, da mesma forma que uma biblioteca difere da internet. Enquanto na Mecanicism a realidade independe do indivíduo é possível ao compreender as dinâmicas e padrões ser produtivo quanto a carreira, pois há uma organização sistemática, definições e convenções estabelecidos, linear, categorizado; o usuário é alienado, interage de fora.

Por outro lado, no modelo de “Contextualism” não há uma organização sistêmica, as conexões são soltas, o processo é orgânico, aberto dinâmico e o indivíduo interage no sistema, de forma anárquica, participativa e constantemente em expansão. Neste modelo o indivíduo usufrui e interage diretamente com o meio, inclusive sendo parte do meio, de sua constituição.

Assim sendo, a carreira do indivíduo compõe e interage na dinâmica de carreira da sociedade e/ou mercado. Ou seja, o indivíduo age e reage como sujeito na/da ação e, portanto, a carreira está condicionada as repercussões destas no contexto, em um processo de inter-relacionamento constante e intenso.

Outrossim, a carreira não seria mais possível de explicar por meio analítico e isolado por meio de modelos ortodoxos, mas analisada a partir de múltiplas interações, conexões e relacionamentos. Desse modo, a carreira sujeita-se a continua construção de sentido ou “wavieng” em seu contexto, na sua perspectiva particular e em seus respectivos propósitos. Portanto, nesta linha de pensamento a “ontologia” baseia-se na concepção de que o indivíduo e o coletivo são inseparáveis (Jahoda, 1986).

Para Young, Valach e Collin (2002, pp. 210-212) são propriedades do contexto a “(1) multiplicidade e complexidade das partes, (2) o entrelaçamento intrínseco das partes, (3) o significado dos eventos ou do fenômeno. Para tanto é necessário considerar a pessoa como agente da ação, haja vista a manifestação do comportamento desta como decorrência de seu processo interno de análise e significado social. Assim sendo, à medida que se busca dar sentido as ações, seja para si mesmo quanto para os outros, faz-se necessário considerar-se que estas ações constroem-se em conjunto com os outros. Adicionalmente, uma vez que ocorrem ao longo do tempo em uma sequência de atos, constituem-se um projeto com vistas a ocupar um espaço ou atingir um objetivo futuro. Por conseguinte, a construção de uma narrativa de carreira em que as ações passadas expliquem o hoje em razão do futuro.

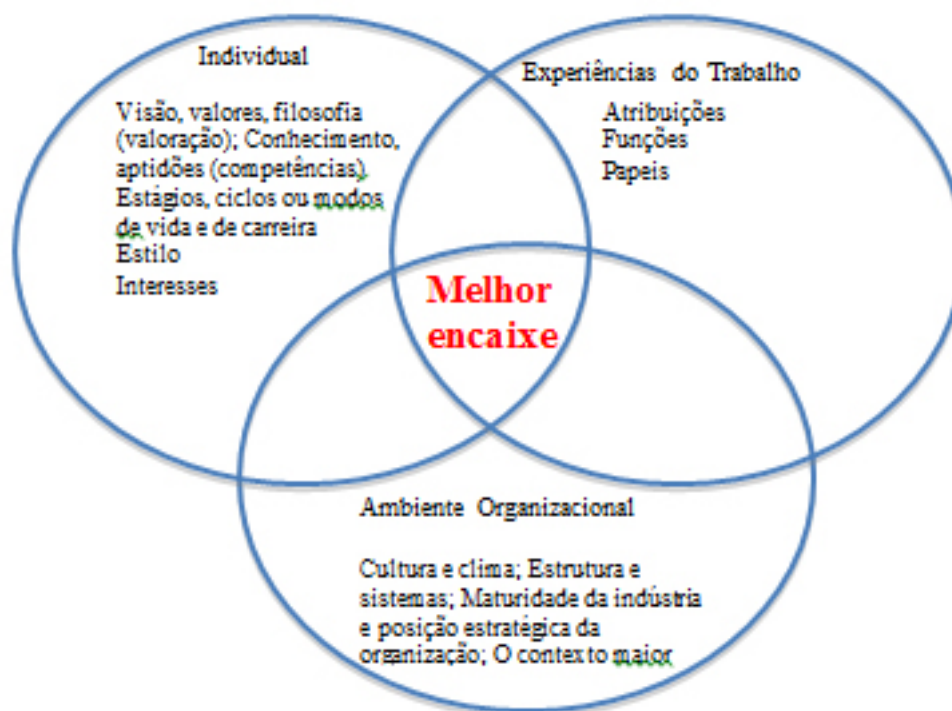
Nesse sentido, pode-se observar a aproximação com que propõem Boyatzis, Goleman & Rhee (2002) ao afirmarem que a capacidade cognitiva é importante, contudo não suficiente, uma vez que o indivíduo está inserido em um contexto onde outros fatores influenciam, ou mesmo determinam, os resultados. Para ilustrar apresentam sobre os resultados obtidos em pesquisas com gerentes e as condições que asseguraram os resultados diferenciadores, enfatizando que os aspectos cognitivos organizam-se em “grupos de comportamento funcional com outras competências”, representado pela Figura 2.

Para Boyatzis, Goleman & Rhee (2002) o resultado dos gerentes está associado a um conjunto de competências cognitivas e práticas, como leitura de contexto, autoconfiança, reconhecimento de padrões, as preocupações de clientes, fornecedores e acionistas, transcendendo portanto à hipótese de Termam sobre a relevância e a

contribuição da inteligência como preditivo ao reconhecimento de um talento.

Observa-se, desta forma, a evolução das propostas sobre definição de sucesso profissional desde os resultados da pesquisa longitudinal proposta por Terman e o respectivo modelo de gestão destes baseados no QI, e incorporando a noção de inteligência plena, assim como competência. Enquanto para Jensen (1980), o QI de 70 é significativo para obter-se por exemplo um diploma no ensino médio, um QI acima de 100, para chegar à universidade, entretanto, a partir de QI 115 os resultados individuais já não são tão significativos. Ou seja, como observam Boyatzis, Goleman & Rhee (2002) e, Gardner (1995), a capacidade cognitiva é importante, contudo não suficiente, uma vez que o indivíduo está inserido em um contexto onde outros fatores influenciam, ou mesmo determinam, os resultados.

**Figura 2** - Teoria das contingências da ação e desempenho no trabalho



Fonte: Boyatzis, 2002

Como observado na figura 2 a intersecção dos aspectos atinentes à pessoa, ao contexto e à sua experiência neste indicam o espaço de melhor encaixe, onde a pessoa poderia realizar-se alinhando seus interesses pessoais e as necessidades da organização, resultando no que Dutra chamou de agregação de valor ou entrega. Por sua vez o grau de agregação de valor indicaria o potencial do profissional para ocupação de espaços de maior complexidade, uma vez que foi hábil em combinar sua capacidade cognitiva, social, emocional e prática.

Uma vez que o contexto é dinâmico faz-se necessário compreender as estratégias utilizadas pela pessoa de maneira a articular-se em meio a mudança e à crescente complexidade, pois:





“[...] é importante compreender que ser e realidade têm uma dimensão estável de permanência e uma dimensão dinâmica de mudança, que convivem em relação constante e estruturante. [...] A carreira não é somente um reflexo do ser estruturada na realidade (modelo do perfil) nem tampouco um eterno devir em transformação constante (modelo da carreira flexível), ela também pode ser entendida em sua dimensão psicossocial [...]” (Ribeiro, 2009, p. 206).

Desta forma, segundo a perspectiva contextualista, a carreira precisa ser analisada tendo-se em conta a interconexão, o entrelaçamento e a interdependência das partes (Collin, 1997, p. 439) onde a unidade não pode ser isolada, mas a multiplicidade de conexões é a essência da análise. Permite-se, assim, que a análise seja fluída, dinâmica e aberta às possibilidades, principalmente em razão da narrativa ser uma construção do locutor e sujeito às experiências e aos significados atribuídos por este e pelos demais afetados ou influenciados. Ou seja, pelo contexto no qual influencia e é simultaneamente influenciado, a exemplo da interação na internet.

A seguir será apresentado e analisado fragmentos da narrativa de vida e carreira feita por uma executiva sênior, recém promovida, da área de desenvolvimento de soluções da unidade de negócios de tecnologia da informação (TI) de uma das cinco maiores instituições financeiras no Brasil.

Caracterização da Entrevistada: mulher; próximo aos 40 anos; formada em tecnologia da informação; atua na organização atual fruto de processo de aquisição desta de seu antigo empregador; único emprego; atualmente gerente executivo em área de desenvolvimento de tecnologia para o banco identificado como Beta; filha mais velha de uma família de três irmãs; casada e duas filhas; arrimo da família; perdeu o pai com 51 anos após diagnóstico de câncer; em período próximo perdeu avó, prima e tia também por câncer. Promovia à posição em menos de um ano, após aproximadamente três anos como gerente de projeto e analista de TI nos 10 anos anteriores e função em agência bancária antes de migrar para a área tecnologia.

## DISCUSSÃO

Na presente seção buscar-se-á analisar a narrativa de uma profissional de TI sobre sua trajetória de carreira, levando-se em conta o sentido atribuído pela locutora à sua história, assim como o contexto em que foi solicitada e construiu sua narrativa. Para tanto, foi solicitada a narrar sua trajetória de carreira iniciando-se da primeira lembrança que considerasse significativa e assim sucessivamente até a data presente, após a obtenção do termo de consentimento e garantia de confidencialidade. Considerou-se como parte dos dados coletados a narrativa oral e escrita da locutora a partir de agora identificada pelo pseudônimo de Isabel.

Sou a irmã mais velha de três filhas. Meus pais sempre foram mais rígidos comigo, a filha mais exigida com educação mais rígida; mas com muito amor e diálogo. Meu pai faleceu de câncer ainda jovem, com apenas 51 anos e minha mãe não sabia como administrar o mais básico, como pagar contas, acessar o banco. Como irmã mais velha tive de assumir ainda jovem e recém casada minha casa e a casa de minha mãe..... Na minha casa é a mesma coisa, sou eu que tenho que decidir tudo, controlar as contas... huum Sou quem ganha mais em casa.

O fragmento apresenta um aspecto recorrente na narrativa de Isabel, ou seja, sua determinação e responsabilidades aparecem em cada etapa da narrativa sobre a trajetória profissional:

Depois da escola técnica optei pela faculdade de tecnologia, ingressando no Banco Alpha no segundo ano. A atividade era operacional, mas me dedicava com afinco, meu trabalho precisava ser perfeito. No final do curso me candidatei ao programa interno de trainee e fui aceita. A partir daí foram muitos treinamentos, aproximadamente um ano, e com minha formação fui alocada em uma área de suporte. Trabalhei na área por 10 anos e fazia muito mais do que uma analista. Meu chefe me chamou e disse que não tinha mais nada para aprender na área. Me disse que tinha potencial para crescer e era hora de ir para uma área com mais oportunidades.

Os períodos descritos e vividos por Isabel até este momento correspondem ao que Ribeiro (2009) chamou de permanência. Adicionalmente à descrição dos resultados e dos processos pelos quais passou indica seu potencial para atividades de maior complexidade, assim como um QI superior a 115, pois não só chegou à universidade como qualificou-se para o programa de Trainees, conforme observa-se em Jensen (1980) e Gardner (1995).

Não obstante, os próximos movimentos e avanços na carreira impulsionado pela troca de área, após 10 anos, caracteriza o período de mudança e dinâmica anunciada por Ribeiro (2009), explicada pela dimensão psicossocial, em resposta a demanda do novo contexto.

Na época surgiu uma oportunidade de analista sênior na área de compensação, mas não conhecia nada do assunto. Imediatamente procurei familiarizar-me com os procedimentos, sistemas e aplicativos. Neste momento o Banco Alpha decidiu deslocar parte das atividades para duas outras empresas de tecnologia. Parte da infraestrutura iria para uma e parte do desenvolvimento para outra. Acabei ficando no grupo que permaneceu no Banco Alpha.

Após alguns meses depois da desvinculação dos times do Banco Alpha veio o anúncio que o banco estava sendo vendido para o Banco Beta. Foi um sufoco, todos inseguros, ninguém sabia o que fazer. Saí de férias e quando voltei minha chefe me chamou e disse que tínhamos que formar um time de integração e que a coordenadora da compensação havia decidido ir para o Canadá. Só restava eu e fui indicada para representar o time do Banco Alpha. Não estava pronta, mas respirei e passei a devorar a documentação dos sistemas. Chegava no Banco Alpha às 6 horas da manhã, estudava até as 8 horas, pegava o ônibus fretado para o Banco Beta e estudava mais 45 minutos na pauta da reunião daquele dia. Acabei sendo reconhecida pelo meu trabalho.

Observa Isabel que ao final do processo já era reconhecida por vários gerentes do antigo Banco Alpha e principalmente pelos gerentes do Banco Beta. Os resultados foram excelentes e obtiveram sucesso na integração o que resultou em dois convites à Isabel para uma posição de Gerente de Projetos em áreas distintas. Escolheu continuar na área de compensação.



A Márcia me ligou e disse saber do outro convite, mas insistiu que gostaria que trabalhasse na gerência executiva dela. Aceitei. Lembro que depois de 3 anos na área o superintendente fez uma pesquisa sobre qual dos gerentes de projeto o grupo indicaria para a gerência executiva e fiquei surpresa quando fui a indicada com o maior número de votos.

Note-se a aptidão social de Isabel em articular-se com diferentes grupos, sejam pares, equipe e superiores. Nesse sentido, o conjunto de capacidade de responder a níveis superiores de complexidade, executar suas atividades e ampliar seu espaço ocupacional e organizacional, ao que Dutra (2004) chama de competência.

Ano passado a Márcia foi promovida no lugar do superintendente e ela me promoveu para o seu lugar como gerente executiva. Eu achava que não estava pronta, mas o “Gaúcho” (outro gerente executivo) [...] disse para eu olhar para o lado, que estava pronta. Me planejei para desenvolver-me para a posição e estar pronta para assumir mais responsabilidades nos próximos dois anos. Mas, fui surpreendida quando em abril a Márcia me pediu para incorporar na minha área a equipe da Amarilda (par na área) que estava sendo transferida. De repente todos os meus planos para dois anos simplesmente aconteceu agora. Preciso rever todos os meus planos.

Percebe-se na narrativa da Isabel que “as coisas vão acontecendo, sem muito planejamento”. No entanto, quando perguntada sobre atividades fora do banco informa que quando jovem se formou em balé clássico, tem estudado e feito cursos, pois tem um compromisso pessoal de entregar o melhor com uma equipe unida. Observa que é muito otimista e estimula o grupo a buscar soluções.

Desse modo, a entrega em níveis superiores de complexidade, associada às suas aptidões, autodesenvolvimento contínuo e as oportunidades do contexto – produto interno bruto em crescimento, evidência do Brasil e resultados econômicos do banco em crescimento recorrente e constante – ampliam as possibilidades de crescimento.

Portanto, pode-se concluir que a teoria centrada na pessoa explica parcialmente a trajetória de carreira da entrevistada, contudo não captura os fatores externos e as variáveis não controláveis que ora contribuem e ora comprometem as expectativas e ações de Isabel. Outrossim, o quanto o contexto influencia as próprias decisões e escolhas, mesmo inconscientes, desta profissional, assim como daqueles ao seu redor, uma vez que sendo a entrevistada selecionada para uma posição outro deixa de ocupá-la. Não obstante, o quanto Isabel exerce influência no contexto, pelo menos próximo, ao estabelecer parâmetros de referência para gerentes de projeto e gerentes executivos, como se observa ao incorporar duas gerências executivas e respectivos times, situação na qual passa de um time de 8 para 18 subordinados.

Por conseguinte, a teoria contextualista parece oferecer melhores explicações e subsídios para compreender os fatores atinentes à carreira na empresa contemporânea, a partir das considerações sobre a pessoa e seu contexto, tendo em conta o que deseja e o que lhe é possível realizar. Verifica-se assim que a proposta de Pepper sobre o evento histórico, o aqui agora como resultante das decisões passadas em razão do futuro. Ou seja, a ação como uma parte de um projeto, um vir a ser, caracterizando a carreira em construção, fruto do que Ribeiro (2009) apresenta como

níveis de análise contextualista em sua sistematização de carreira: enfoque no ciclo e no estágio de vida; os aspectos biográficos, espectros de carreira e enfoque estendido, corroborando a dimensão psicossocial influenciada pelo ser estruturado e pelo devir em transformação.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOYATZIS, R. E. The competent manager: A model for effective performance. New York: Wiley in BAR-ON, R. & PARKER, J. D. A. 2002. Manual de Inteligência Emocional. Ed. Artmed, Porto Alegre
- BOYATZIS, R. E., GOLEMAN, D. & RHEE, K. S. Clustering competence in emotional intelligence, 2002 in BAR-ON, R. & PARKER, J. D. A. 2002. Manual de Inteligência Emocional. Ed. Artmed, Porto Alegre.
- COLLIN, A. Career in context. Department of HRM, De Mont Fort University, 1997. The Gateway Locester, LE1 9BH, UK.
- DUTRA, J. S. Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo, Ed. Atlas, 2004.
- GARDNER, H. Inteligências Múltiplas. Ed. Artmed, 1995, Porto Alegre.
- JAHODA, M. In defence of a non-reductionist social psychology. *Social Behaviour*, 1986, 1, 25-29
- JAQUES, E. & CASON, K. Human Capability. Falls Church, Cason Hall& Co, 1st Ed. 1994.
- JAQUES, E. Requisite Organization. Falls Church, Cason Hall& Co, 2nd Ed. 1996
- JENSEN A R. Bias in mental testing. New York: Free Press, 1980. 786 pgs. University of California, Berkeley, CA.
- LOMBARDO, M.M. e EICHINGER, R.W. High potentials as high learners. *Human Resource Management*, Vol. 39, No. 4, Pp. 321–329. 2000
- PEPPER, S. C. World Hypotheses: a strudy in evidence. Berkeley, CA, 1942. University of California Press.
- PFEFFER, J. Power in Organizations. Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1981. 397p.
- RIBEIRO, M. A. A trajetória da carreira como construção teóricoprática e a proposta dialética da carreira psicossocial. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2009, vol. 12, n. 2, pp. 203-216
- YOUNG, R. A.; VALACH, L. & COLLIN, A. A contextualist explanation of career. In: D. Brown & Associates, *Career choice and development* (pp. 206-252, 4. ed.). San Francisco, 2002, Jossey-Bass.