

# Editorial

O primeiro número da *Revista de Carreiras e Pessoas* privilegiou, enquanto unidade temática, uma questão organizacional: como conviver, na ordem globalizada, com o competidor externo? No Brasil, a opção por um mercado mais aberto alterou muitas expectativas do universo organizacional, tanto no que diz respeito à própria ideia de empreender, como no sentido com que o trabalhador brasileiro lida com o conceito de carreira e futuro profissional.

É fato que essa convivência com o mundo externo foi um processo lentamente consolidado nas estruturas organizacionais brasileiras ao longo das duas últimas décadas. Com todos os seus desdobramentos, inclusive os mais complexos, como a acentuada importação dos efeitos, no mundo corporativo, das crises econômicas e financeiras. Desde meados de 2008, por exemplo, com o estouro da bolha imobiliária no contexto econômico norte-americano e a disseminação da crise das hipotecas de alto risco pelo sistema financeiro internacional, a gestão de pessoas nas empresas ganhou fatores novos. Tais fatores continham um acelerado redesenho das relações pessoais, de poder, de clima organizacional, de planejamento de carreiras, que era tão inédito quanto preocupante.

Esse tema, o desconhecido efeito nas carreiras e nas organizações da forte crise financeira, em uma ordem econômica globalizada, inspirou a unidade temática da segunda edição da **ReCaPe**.

O desafio de ampliar o escopo de temas da revista conta, já a partir deste número, com a promissora parceria para a edição da **ReCaPe** com o *Grupo de Pesquisas de Gestão de Carreiras* da Universidade de São Paulo, coordenado pelo Professor Doutor Joel Dutra. A parceria firmada entre o *Grupo de Pesquisa Gestão de Carreiras e Transformações no Trabalho* do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC/SP com seu congênere da USP, motivo de satisfação do corpo editorial da **ReCaPe**, se consolida também com a divisão do cargo de Editor Responsável da revista com o professor Joel Dutra.

O eixo temático que aproximou os artigos selecionados para este número da **ReCaPe** foi o conceito de *planejamento de carreira*. Em torno desse eixo conceitual analisamos as pressões e as mudanças impostas pela crise econômica internacional nas expectativas e perspectivas de carreira e, por conseguinte, nas estratégias de gestão de pessoas.

Porém, é preciso notar que ainda não há um tempo histórico consistente para avaliar os impactos promovidos nas expectativas de carreira pela crise de 2008 e seus desdobramentos. Contudo, certas premissas que caracterizavam, por exemplo, a trajetória linear que pavimentava o sonho do emprego estável como “escada” da carreira perderam mais alguns alicerces com a crise econômica global. O agravamento da “insatisfação pessoal” que sempre acompanhou as estratégias de contenção de crise,

também gerou novos fatores de desequilíbrio nas projeções de carreira. Esse processo – inédito em seus reflexos múltiplos – demanda uma produção teórica mais contemporânea, vinculada a questões novas, algo distante do mundo anterior à crise da globalização.

Essa é também função das revistas acadêmicas: entender como a necessidade das novas estruturas organizacionais (enxutas ou apenas dilaceradas pelos efeitos da crise) se acomoda às novas questões do mundo do trabalho que definem trajetórias de carreira multifacetadas, bem distantes das lógicas organizacionais tradicionais. Sem esquecer que o novo perfil das organizações, pós-crise, implica menor oferta de emprego e maior exigência de produtividade por trabalhador.

Essas novas estruturas corporativas, agora definidas por “decisões de mercado” que incluem tanto a fusão acionária como a mera aquisição hostil, também contêm a obsolescência programada das profissões, das carreiras e das tecnologias. Essa situação demanda outra perspectiva sobre o que é planejamento de carreira. E atender essa nova demanda é função da produção de conhecimento em gestão de pessoas.

O artigo que abre o segundo número da **ReCaPe** discute exatamente o atendimento dessa nova demanda por conhecimento contemporâneo. O texto de Lucia Barbosa de Oliveira, “Carreiras “Exóticas”: o que administradores podem aprender com as vivências de artistas, atletas e outros profissionais”, procura entender os motivadores das “novas escolhas” e das novas trajetórias profissionais. Em essência, a autora busca compreender, a partir da necessidade de mais flexibilidade, os motores que impulsionam as opções dos chamados *profissionais de portfólio*, os que seguem carreira marcada pela liberdade e independência.

Nesse estudo, desenvolvimento pessoal representa a capacidade de o indivíduo desempenhar funções cada vez mais complexas em que progresso na carreira ocorre em movimentos laterais, não mais, obrigatoriamente verticais. Nesse processo, há nova perspectiva do que é *planejamento de carreira*. A compreensão da vivência e da experiência dos que optaram por carreiras “diferentes da sua”, é mais do que simples ponto de partida da investigação. Catalogar a divisão de novas categorias profissionais, que constrói “outra lógica de sucesso e fracasso”, é essencial para explicar trajetórias profissionais marcadas por nova hierarquia de valores, em que “respeito, reputação e reconhecimento” têm sentido, concepção e “valor de uso” bem diferente da trajetória tradicional.

É fato que desenvolver plano de carreira, no novo contexto organizacional pós-crise, demanda reconhecer também “a importância da autoanálise” que avalie tanto necessidades como habilidades na construção das opções profissionais. A vertente da autoanálise é o tema do segundo artigo desta edição, de Liana C. N. Peçanha, Maria Aparecida C. Constantino, Ana Cristina Limongi-França e Jaqueline L. da Silva, “Âncoras de Carreira e relações com estabilidade e qualidade de vida pessoal: um estudo com alunos do curso de gestão de pessoas”. O confronto entre o “apelo externo”

e a pressão do ambiente com as decisões de autoconhecimento na definição dos projetos de carreira compõe o importante formato de investigação desse texto.

Momentos de planejamento nas trajetórias profissionais não dependem, inclusive, das “etapas formais” de trabalho. O artigo de Emiliana Debetir “Aposentadoria – Oportunidade de realizar projetos e/ou momento de crise”, lida com os “riscos” que cercam a decisão da aposentadoria, como a deterioração psicológica ou as pressões “expulsivas” da empresa. A autora parte da compreensão desses “riscos” para apresentar um projeto de “vivência positiva” do momento da aposentadoria.

A pesquisa de Emiliana identificou diferentes “planos de carreira” para o período posterior à aposentadoria, com novas adaptações ao ambiente laboral, com forte recuperação da satisfação profissional. A construção de nova “autoimagem”, em processo coletivo marcado por ação organizada de gestão de pessoas, é destaque relevante do texto. Os dados da pesquisa confirmam que “não há redução de oportunidades de trabalho” com a incidência no planejamento de carreira do aposentado.

Não é diferente a demanda por planejamento de carreira nos períodos de transição, em especial, quando as incidências dessas transições se acumulam pelo agravamento das crises econômicas. O trabalho de Mônica M. Neves, Wilson Trevisan, Leandro A. Petrokas e Adriane de Almeida, “A transição de carreira de executivos seniores para carreira empreendedora” também utiliza o constructo teórico “âncoras de carreira” para identificar procedimentos de orientação de carreira na direção da criatividade empreendedora. O material de pesquisa utilizado, concentrado em empresa de consultoria para recolocação de executivos, reforça a compreensão dos impactos dos novos planos de carreira em profissionais com trajetórias muito concentradas em ambientes corporativos formais. A análise dos processos de autoconhecimento nas reorientações de carreira de executivos seniores, examinadas nesse artigo, representa significativo avanço de avaliação da ferramenta teórica “âncora de carreira”.

O debate teórico sobre planejamento de carreira também é imprescindível. Os dois artigos que completam este número da **ReCaPe** atendem essa necessidade de discussão teórica. Jamille Cavalcanti, no artigo “Gestão das diferenças humanas nos espaços organizacionais” enfrenta a complexa questão de o quanto a gestão de carreira efetivamente garante competitividade para a organização. O ponto de partida são as transformações acumuladas no “contrato psicológico entre pessoas e organizações” e todo o conjunto de mudança originado na nova lógica do desenvolvimento contínuo da pessoa, além da obrigatoriedade da geração de resultados sustentáveis na organização. O novo perfil de negociação das expectativas profissionais entre indivíduos e empresas ainda desconsidera certos pontos da identidade social, como gênero e raça. O texto privilegia a volatilidade das expectativas, ainda muito presente nessas negociações. O modelo de gestão das diferenças humanas, para racionalizar a ocupação do que é importante ou relevante nos espaços organizacionais, ainda não convive com eficiência com a subjetividade e ainda está refém de significativas “confusões conceituais”.

O debate teórico em torno da definição de diversidade ainda é incipiente no planejamento de carreiras no Brasil. O artigo lida com o fato de que o tratamento das diferenças humanas tem histórico significativo no contexto organizacional. Funcionários “da organização” ainda são vistos como “seres padronizados” sejam quais forem as diferenças de gênero ou raça existentes no universo corporativo. Os termos conceituais desse debate ganharam força na década de 1960 nos Estados Unidos, mas perderam densidade nas décadas seguintes. Os modelos de gestão das diferenças humanas nas organizações voltaram ao centro do debate com a questão do gênero atingindo os núcleos de poder das empresas. O debate em torno do “tratamento especial” para grupos sociais determinados no desenvolvimento da carreira pode não ser suficiente como modelo de gestão.

Este ponto, o da insuficiência conceitual dos modelos de gestão, é importante para o avanço nos debates sobre planejamento de carreira. O texto que completa esta edição da **ReCaPe**, “Fantoches de si mesmos: a dinâmica da reprodução social na empresa PAB á luz da teoria de Pierre Bourdieu”, de Luciana Campos Lima, é deliberada colaboração para esse debate. A partir de um estudo de caso, o artigo explora a distância entre o discurso organizacional (*campo*) e a prática operante (*habitus*) na gestão de pessoas em empresa multinacional do setor de mineração. O foco de atenção da autora está na disputa “por posições de poder entre empregados antigos *versus* novos”. Os “rituais de reconhecimento” promovem *rede de relações* não obrigatoriamente vinculada às necessidades profissionais ou organizacionais. O impacto desse processo no planejamento de carreira dos funcionários, nessa perspectiva, assume características bem específicas. Esse ponto é de especial interesse para o debate conceitual sobre gestão de carreiras porque, para essa posição teórica, “não é possível identificar o responsável pela manutenção do status quo”. Reconhecer e discutir os termos deste contraponto teórico pode vir a ser promissor para a produção de conhecimento no universo da gestão de pessoas.

Boa leitura!

**Leonardo Trevisan e Joel Dutra**