

# CARREIRA E SENIORIDADE

Vanessa Idargo Mutchnik<sup>1</sup>

Leonardo Trevisan<sup>2</sup>

## Resumo

O objetivo deste estudo é analisar o conceito de Ancoras de Carreiras como um dos instrumentos de auto-avaliação para profissionais sênior que se sentem desconfortáveis com o momento da aposentadoria. Este instrumento possibilita identificar as inclinações e identidade profissional através da auto avaliação e favorece o auto-conhecimento possibilitando o reposicionamento do profissional diante de sua carreira e a apropriação da mesma para que este saia do papel de vítima da aposentadoria para o papel de protagonista dos acontecimentos de sua carreira e assim participe ativamente da mudança de visão do binômio envelhecimento e trabalho. Para tal abordamos os temas previdência Social, envelhecimento, cultura organizacional, contrato psicológico e aposentadoria.

**Palavras-chave:** envelhecimento, carreiras, aposentadoria.

## Abstract

This study aims at analyzing the Career Anchor concept as one of the instruments of self-evaluation for senior professionals who are uneasy with retirement. This instrument enables one to identify the inclinations and professional identities through self evaluation and favors self knowledge towards professional repositioning regarding his or her career and so that the individual can remove himself from a retirement victim's position to the main character of coming events in his or her career and, by doing so, can actively participate in a different point of view towards aging and professional labor. In this objective, we come across issues such as social security, aging, organizational culture, psychological contracts and retirement.

**Key-words:** Aging, Career, Retirement.

---

<sup>1</sup> Mestranda em Gerontologia PUC/SP, Especialista em Administração Hospitalar, Terapeuta Ocupacional (Centro Universitário São Camilo). É Coordenadora do Serviço e Residência Terapêutica de Ermelino Matarazzo (Associação Saúde da Família). Email: vidamut@uol.com.br

<sup>2</sup> Doutor em Ciência Política pela USP e professor do Programa de Estudos Pós Graduated em Administração da PUC/SP. Email lntrevisan@pucsp.br

## **Introdução**

Este estudo propõe utilizar o conceito de Ancoras de Carreiras para favorecer a auto-análise e projeção da carreira de executivos a partir de 45 anos de idade que estejam questionando o momento de suas aposentadorias. Percebemos a importância de instrumentalizar psicologicamente o executivo para se deslocar do papel de vítima para o papel de protagonista de seu processo de aposentadoria.

Para tal desenvolvemos um estudo com relevância social, pois contribui com a elaboração de propostas e políticas públicas e privadas que compreendam a subjetividade do processo de aposentadoria além do impacto financeiro. Justifica-se ao pensarmos nas propostas de aposentadoria nas empresas privadas e serviços públicos em nosso país, considerando que muitos sujeitos de classes sociais privilegiadas também adoecem quando se aposentam, mesmo que tenham respaldo financeiro para o período da aposentadoria. A hipótese desta pesquisa refere-se à oportunidade do sujeito em conhecer sua real motivação profissional conhecida como âncora de carreira. Desta forma qualquer preparo e organização financeira por melhor que seja não consegue respaldar “a falta” da principal atividade desempenhada pelo sujeito durante o maior período de sua vida até o momento, ou seja, a atividade profissional que caracteriza o sujeito como trabalhador.

Através do contato com o conceito de Ancoras de Carreiras observamos a possibilidade de utilizar a avaliação desenvolvida dentro do conceito para auxiliar os sujeitos que pensam no momento de sua aposentadoria, a desenvolverem um plano de ações que lhes favoreça a condição de protagonistas de suas carreiras e não de vítimas de um sistema previdenciário que lhes retire de suas atividades no momento de grande desenvolvimento e motivação profissional. O autoconhecimento disparado por esta avaliação pode ser gerador da mudança de postura do sujeito diante do fato da aposentadoria e ampliar os horizontes profissionais do executivo sênior.

Pensamos que se o sujeito que está no mercado de trabalho tiver a oportunidade de conhecer sua motivação intrínseca para a ação, ele poderá direcionar sua carreira de forma a obter sucesso psicológico em uma fase em que poderia se tornar refém da senioridade e sem escolhas quanto à carreira. Porém sabemos que a apropriação da carreira por parte do sujeito sênior corrobora com a autoconfiança e desequilibra a

relação de poder hierárquico das organizações tradicionais. O sujeito toma para a si as decisões de sua carreira e destitui a organização do poder de gestora de sua carreira muitas gerando desconforto no ambiente tradicional. Para minimizar esta relação conflituosa percebemos a importância de compreender os diferentes aspectos que envolvem o tema.

De acordo com o avanço tecnológico e as crescentes evoluções na área da saúde, o aumento da longevidade e da população de idosos no mundo faz parte do cenário das principais discussões políticas e sociais atuais. Junto com o aumento desta população se faz necessário repensar as propostas públicas e privadas que não contavam com o aumento desta população com tal velocidade. De acordo com dados apresentados por CAMARANO (2009) sobre a dinâmica da população brasileira e implicação desta para o sistema previdenciário, o crescimento da população de idosos no Brasil em 1940 foi de 4,1% e no ano de 2000 foi de 8,6%. O mesmo estudo aponta para particularidades deste envelhecimento, como o aumento da longevidade entre os próprios idosos (aumento da população de octogenários), a feminização, da velhice e faz uma projeção do aumento da população no Brasil e do impacto previdenciário até 2040, considerando que o ápice do crescimento populacional no Brasil acontecerá em 2030 com a população total estimada em torno de 213 milhões de pessoas e a população economicamente ativa contará com um decréscimo da participação dos jovens e a população de idosos continuará crescendo na mesma velocidade. Este movimento populacional atualmente é chamado por especialistas de *elderly boom* e se caracteriza exatamente pelo fato de o grande número de nascidos que caracterizou o *baby boom*, juntamente com os avanços citados anteriormente, preparou a população de idosos dos próximos 20 anos caracterizando o aumento rápido e progressivo da população de idosos alterando todas as configurações das relações econômicas e sociais dos setores públicos e privados. Porém com a queda na taxa de fecundidade atual este crescimento populacional e de idosos tende a decrescer a partir de 2040.

Com este aumento populacional de idosos vêm à tona o discurso médico que está impregnado em nossa cultura que caracteriza o idoso como um sujeito que não produz devido à desgastes físicos, que não aprende pelos mesmos motivos e que não é passível

de investimento para o mercado de trabalho pelos motivos citados e por estar mais próximo à morte. Assim sendo o idoso fica no centro de propostas assistencialistas de saúde que compreendem que muitas ações devem ser disponibilizadas neste setor uma vez que os idosos supostamente necessitarão de muita assistência, prevenção e normatização da vida para continuarem vivos. Assim também o idoso passa a ser o grande causador do desequilíbrio previdenciário, pois a final de contas ele insiste em continuar vivo e nosso sistema previdenciário não previu esta insistência e continua tirando do mercado de trabalho pessoas ativas que querem continuar trabalhando, mas por serem teimosos e continuarem fazendo aniversário insistentemente estes sujeitos passam a ser vistos pelos olhos do senso comum que tem a visão médica, e não pelos olhos da subjetividade do cotidiano que aponta que a pessoa pode ser alvo de investimentos profissionais.

O impacto deste discurso biológico do envelhecimento é grande ao considerarmos o buraco no sistema previdenciário. Mas além do estigma e dos dados demográficos, o sistema de trabalho informal atual preocupa em relação às projeções de aposentadoria para as próximas gerações, pois de acordo com dados do IPEA 2007, o número de homens entre 40 e 60 anos de idade que trabalhavam em 2005 era de 85,5%, sendo que 45,5% contribuía para a seguridade social.

Para cada idoso em 1980 havia 9,2 pessoas entre 15-59 anos idade que caracteriza a população em idade ativa (PIA); em 2000 este número cai para 7,2 pessoas, ou seja, a razão entre contribuintes e beneficiários passou de 4,8 contribuintes por beneficiário para 2,8 no período. (CAMARANO,2009). O estudo da população considerada economicamente ativa (PEA), ou seja, em idade ativa e análise das taxas de atividade, (período de entrada e saída do trabalho), mostra algumas diferenças demográficas desta população que são fundamentais para compreendermos a mudança do perfil do trabalhador brasileiro. O aumento da escolaridade, morte e maternidade são determinantes na caracterização da PEA e estes dados tem mudado de acordo com queda da fecundidade, aumento da longevidade e feminização da velhice, caracterizando profundas alterações previdenciárias.

Ao considerarmos estes dados demográficos podemos repensar algumas justificativas de aposentadoria e recolocação de profissionais seniores no mercado formal, é claro que as alterações biológicas existem, pois o envelhecimento existe ou como apresenta MORIN (1996) ao discutir a idéia de que “o excesso de vida existe” e ninguém está contestando tal fato, mas daí a tratar este fato como um demérito é algo minimamente contestável. Como a maior parte das relações e ações ao longo da vida no mundo todo, os processos de adaptação, de mudança e de aprendizado necessitam de vontade de investimento, ou seja, a mudança de cultura não é um processo cartesiano, lógico, mas sim um movimento complexo que exige do todo um deslocamento de conceitos preestabelecidos como os que citamos anteriormente. Alguns idosos podem ter dificuldade em lidar com recursos tecnológicos, porém não quer dizer que não possam ser estimulados a fazê-lo e que todos os recursos já conhecidos devam ser banidos, este pensamento imediatista é exatamente o modelo de cotidiano que nos leva aos problemas da vida moderna, pois desconsiderando os dados que são apontados pela história é que realizamos ações fulgazes.

É muito importante também considerarmos que saber como funcionam os recursos tecnológicos não quer dizer saber utilizar estes recursos, ou seja, um sujeito pode aprender a utilizar tais recursos sem querer que estes invadam sua vida, seus hábitos sociais e que possam substituir todas as ações profissionais. Não quer dizer que para saber utilizar a máquina o sujeito tenha que se tornar refém dela, como infelizmente ocorre com as novas gerações. Ao pensarmos nesta linha podemos sugerir um equilíbrio entre experiência de vida e utilização de recursos tecnológicos como grandes parceiros para otimizar o relacionamento intergeracional em várias esferas de relacionamento inclusive na esfera profissional. Este pensamento pode estar no lugar daquele que diz que o idoso não aprende, é assexuado e dependente.

Ao pensarmos no mercado de trabalho brasileiro e a realidade do aumento da informalidade, vemos a emergente necessidade de pensarmos carreiras e os movimentos culturais que nos levam a este momento de “cada um por si” e relações sociais e profissionais deterioradas e precárias.

## Metodologia

Este é um estudo qualitativo que foi constituído de levantamento bibliográfico e discussões interdisciplinares realizadas entre os cursos de Estudos Pós Graduados em Administração e Estudos Pós Graduados em Gerontologia da PUCSP durante o segundo semestre de 2009.

A associação entre os temas discutidos em Administração e Gerontologia proporcionaram a esta pesquisa o acesso aos conceitos mais amplos do envelhecimento profissional e não apenas os aspectos médicos e biológicos deste processo, tão largamente divulgados na sociedade atual. Neste momento a antropologia nos auxilia na elaboração dos conceitos de envelhecimento e velhice através de CONCONE (2005) :

“...: o envelhecimento é de fato um fenômeno biológico universal mas a velhice é um fenômeno de outra natureza”.(p,136).

Acompanhando este raciocínio é possível perceber a diferença de idéia e visão de envelhecimento sobre os aspectos biológicos da velhice divulgados pela Geriatria e os aspectos sociais e psicológicos do processo de envelhecimento estudados na Gerontologia e assim direcionar minha proposta de pesquisa para o mercado de trabalho pensando no envelhecimento ativo.

A diferença entre a tentativa de disciplinar a vida e conseqüentemente o envelhecimento humano utilizando normas e regras para um envelhecimento bem-sucedido e o quanto esta idéia desnaturaliza qualquer etapa da vida do sujeito, enquanto a instrumentalização psíquica proporciona ao sujeito o autoconhecimento e escolha sobre suas ações o que nos remete à autonomia.

Acompanhando este raciocínio MINAYO (2002) nos mostra que na sociedade ocidental o assunto velhice está totalmente relacionado assuntos políticos e de saúde, sendo tomado como regulador de normas ou ações preventivas. Logo voltamos a pensar no percurso histórico da velhice ocidental e na medicalização da mesma que faz com que uma etapa da vida com desgastes e alterações como é a adolescência e a infância seja passível de prevenção, pois, pensando assim, recaímos na idéia inicial anterior ao contato

com as teorias da Gerontologia, onde era possível criar proibições às condutas inadequadas e regras gerais para envelhecer com saúde.

Ao considerar que na sociedade moderna o curso da vida é socialmente padronizado (infância, juventude e velhice/aposentadoria) envolvendo todas as dimensões do mundo doméstico, profissional e de consumo em geral, é preciso enfatizar o sentido das mudanças, que o grupo dos idosos crescente dia-a-dia em vitalidade e organização, provoca na reorganização do poder, do trabalho, da economia e da cultura, dando novo significado ao fenômeno do envelhecimento pensando no assunto como questão pública e não como problema social onde o foco é a decadência física e a inatividade.

Neste percurso a visão da psicanálise sobre envelhecimento e velhice dão suporte mostrando que para algumas pessoas o momento da ruptura da velhice de acordo com as idéias de Messy (1999) é um momento de cisão com o investimento libidinal de toda uma vida, onde o sujeito não se reconhece mais como alvo de investimento e é neste momento, onde se instala a velhice que muitas vezes o sujeito adoece. A aposentadoria neste caso chega para o sujeito como a morte, ou seja, como a perda do “amor” investido que é representado pelo trabalho.

Neste percurso a instrumentalização psíquica se mostra eficiente considerando que nesta fase de conflitos o sujeito possa se reorganizar em relação ao seu investimento libidinal e a relação mental com a empresa e o mercado de trabalho.

Ao pensar através do senso comum e das generalizações é compreensível que no momento da aposentadoria, ou seja, em que a velhice lhe é imposta e dada profissionalmente como troféu por bons serviços prestados, muitas pessoas deprimam, alienem ou simplesmente não aceitem esta condição na qual não se reconhecem.

De acordo com GOLDFARB (2004), as patologias são entendidas *como verdadeiros “analísadores” de modo de produção de subjetividade* (p,26). Em relação ao homem contemporâneo na sociedade pós-moderna que é o objeto de meu estudo representado pelos executivos entrevistados, GOLDFARB fala:

“Nas últimas décadas, observamos uma crescente revalorização das elaborações freudianas desta época. Vemos

que tanto no que se refere ao sujeito quanto ao que se refere à cultura, tanto no âmbito das ciências sociais quanto da psicanálise, há uma tentativa de compreender as mudanças de relações sociais da pós-modernidade. A perda de valores como a solidariedade, a impossibilidade de se colocar no lugar do outro, a perda de esperança no tempo futuro ou a sobrevalorização do presente e o crescente desamparo provocam efeitos na subjetividade" (p,24-25).

A autora nos convida a pensar sobre os aspectos da subjetividade na aposentadoria provocando condições patológicas em sujeitos que são obrigados socialmente a se retirar do cenário mesmo que estes se sintam em plenas condições de continuar desempenhando seus papéis profissionais, são obrigados a deixar de pertencer à cadeia de produtividade e consumo para incorporar o time dos usuários de serviços de saúde, pois de acordo com o discurso social estes sujeitos são velhos, ou seja, precisam de cuidados clínicos para dar conta dos sintomas de tal condição.

Com a possibilidade de se reavaliarem mentalmente na fase da pré aposentadoria é possível que alguns sujeitos consigam se reorganizar quanto aos seus reais interesses motivacionais e se realinhem de acordo com a projeção da carreira na própria organização e/ou no mercado de trabalho tomando para si o julgamento do momento ideal para se aposentarem.

### **Cenário**

Este trabalho de destina a sujeitos que se sintam em situação de desconforto em relação ao momento de suas aposentadorias. Em momento algum temos a prepotência de pensar que todas as pessoas em fase de pré aposentadoria, sofram com esta situação. Sabe-se que para muitos trabalhadores a aposentadoria é bem vinda e desejada, como por exemplo, para alguns trabalhadores que ao longo da vida têm várias atividades em um só dia ou para sujeitos que aguardam a aposentadoria para colocar em prática outros projetos de vida. Porém sabemos que existe uma grande parcela da população que ao se aposentar têm uma ruptura brusca no cotidiano e esta ruptura os afasta da principal atividade de suas vidas durante muitos anos sem deixar outra opção em um momento em que o sujeito está se sentindo apto ao trabalho e em plena produtividade.



Para os sujeitos considerados sênior, ou seja, em torno de 45 anos de idade, em organizações e que se sintam desconfortáveis em relação à aposentadoria seria interessante o acesso à avaliação de âncoras de carreiras para que ainda no mercado de trabalho possam redirecionar ou afirmar o direcionamento de suas carreiras e assim construam estratégias que não apenas de sucesso financeiro, mas também de sucesso psicológico.

FONTES FILHO (2006) considera que “*o trabalho na maturidade é uma preparação que deve ser iniciada desde cedo*”, e com mais urgência diante das relações de trabalho atuais, porém há discordâncias quanto às estratégias de recolocação no mercado e preparação financeira sem que seja apresentada ao sujeito a possibilidade de conhecer sua âncora de carreira, pois sem tal conhecimento é possível que este sujeito caminhe para atender às exigências sociais externas e continue atendendo à padrões e necessidades organizacionais deixando de lado, por falta de conhecimento, a real motivação para o trabalho que poderia auxiliá-lo em escolhas muito mais satisfatórias em relação à um sucesso global do ponto de vista holístico.

A utilização da avaliação de ancoras de carreiras seria muito útil com profissionais sênior, pois conforme conceituou IBARRA (2009), “*A experiência é a chave para reinventá-la.*” Em sujeitos com pouca experiência profissional principalmente em relação ao tempo de trabalho e não apenas à variedade de experiências é possível que ocorra uma falsa análise de âncora ou interpretação equivocada das situações apoiada apenas por impressões do mercado e não por vivências profissionais que validem a avaliação.

Além da mudança do conceito cartesiano de carreira que passa de um caminho traçado a seguir visando atender à demanda financeira, para um conceito complexo de carreira que compreende uma sucessão de escolhas e vivências que visam atender à necessidade de sucesso global, é importante também ressaltar que a mudança de postura do profissional sênior atualmente está cercada pela mudança da noção de envelhecimento que também aos poucos deixa de ser vista como uma condição de perdas e desgaste biológico praticamente incapacitante e começa a ser vista como uma fase da vida do sujeito que continua vivo e produtor de renda, conhecimento e socialmente ativo. Como

toda mudança de cultura exige tempo para ser assimilada, o envelhecimento e à aposentadoria precisam de tempo para ser reelaborados, sugerindo que todo este processo deva ser iniciado em torno dos 40 anos de idade, momento em que o sujeito tem uma bagagem profissional para poder avaliar sua ancoragem com propriedade e tenha ainda cerca de quinze anos de trabalho pela frente para redirecionar sua carreira de acordo com seus interesses pessoais.

No sentido de utilizar o tempo como aliado para conquistar satisfação plena, se é que isto seja possível, o envelhecimento é um processo vantajoso, pois só envelhece quem está vivo e têm a oportunidade de reelaborar sua vida. Na realidade, o trabalho do tempo é a construção da subjetividade.

### **Breve Contextualização do Mercado de Trabalho e da construção de Carreiras no Brasil**

È impossível tentarmos contextualizar qualquer movimento de mercado profissional desassociado da história política mundial. Todos os movimentos desde os mais antigos como colonização, guerras, golpes, influenciam diretamente o mercado de trabalho atual como também toda a cultura de um povo. Desde muito antigamente as configurações da população mundial acontecem de forma dinâmica e marcante e de acordo com PRATES(1997), existe um jeito brasileiro de administrar, ou seja, a nossa cultura é reconhecida também em nosso estilo profissional. É interessante pensarmos sobre este aspecto cultural principalmente ao considerarmos as grandes mudanças estruturais demandadas pela globalização que exigem a curto prazo mudanças impactantes em nossa cultura.

Considerando nossa cultura paternalista, “os eternos colonizados”, podemos observar o grande conforto para nossa população em viver, pensar e trabalhar nos moldes tradicionais. Desenvolver carreira em organizações tradicionais ainda é o grande discurso da população que prioriza a tal estabilidade, porém o que o mercado cada vez mais oferece e solicita dos profissionais que estão na gestão, é exatamente a capacidade de adaptação constante e a flexibilidade para trabalhar com matriciamento e células de trabalho.

Para que o sujeito esteja apto a este tipo de trabalho ele fundamentalmente precisa “ser” um sujeito complexo, que “saia da caixa”, ou seja, que apresente uma solução diferente daquilo que ele faria normalmente e que satisfaça suas necessidades, que não se encante apenas pelo tradicional, que saiba transitar pela gestão horizontal e vertical, que se recicle, renove e não apenas em relação ao trabalho, mas na sua vida privada e familiar. O sujeito deve se apropriar de sua carreira e transitar pelo mercado em um movimento contínuo de troca. Tudo isso para nós brasileiros soa minimamente como um ideal de personagem de filme de Hollywood, porque exige uma autoestima que nossa população não está acostumada a sentir, uma autonomia que não nos foi dada, mesmo porque autonomia não é algo dado, mas conquistado.

No Brasil não temos o hábito da cidadania, e isso não é uma crítica é apenas uma observação, se não somos obrigados por leis e imposições a realizar determinadas ações que nos beneficiam, não as realizamos de livre e espontânea vontade pelo simples fato de nos fazer bem, pois sabemos que sempre haverá “alguém” para olhar por nós e nos orientar. Daí então no ambiente profissional em questão de cinco, seis anos surgem propostas de auto gestão, de contratos profissionais sem fidelidade, mas com ética e uma grande angústia profissional.

De acordo com FREITAS, Maria (2000), nossas relações profissionais sob a ótica da psicanálise reproduzem relações tão originais quanto às relações familiares.

“... o indivíduo se liga a uma organização por vínculos não apenas materiais, mas também afetivos, imaginários e psicológicos. As organizações não criam uma estrutura psíquica, mas utilizam-se dela. Toda organização, especialmente em se tratando da relação com o indivíduo com sua carreira traduz situações que se assemelham às da fase edipiana, ou seja, as pessoas nas organizações disputam postos, poder, influencia junto a outrem, querem ocupar lugares que pertencem a outros, numa atitude semelhante à da criança que quer o lugar do pai ou de alguém que lhe dificulte o acesso ao objeto amado...” (p 88).

De acordo com VASCONCELLOS (2002) “A sintonia entre fator humano e estrutura é um pré-requisito para o sucesso da organização” (p 93). O mesmo autor ressalta que determinados tipos de estrutura, como o matriciamento, por exemplo, exigem

do sujeito determinadas características de personalidade e comportamento, tais como: capacidade de suportar ambigüidade, habilidade política, capacidade de desempenhar múltiplos papéis, capacidade de adaptar-se a novos grupos, preferência por abrangência ao invés de especialização, entre outros fatores que nos mostram um perfil profissional para as atuais necessidades do mercado de trabalho.

Este tipo de relação só é possível de se estabelecer quando ambas as partes, ou seja, organização e sujeito são claros em suas propostas e éticos nas relações.

De acordo com SENETT (2004):

“Em um mundo de honra, o indivíduo descobre sua verdadeira identidade em seus papéis, e afastar-se dos papéis é afastar-se de si mesmo (...). [ Hoje em dia ] o indivíduo só pode descobrir sua verdadeira identidade emancipando-se de seus papéis socialmente impostos – estes últimos são apenas máscaras, enredando-o em ilusão (...).(p 244)

O reino institucional moderno exige o conhecimento explícito e autoquestionador, mas é necessário que exista equilíbrio para que este conhecimento novo seja de fato significado até se tornar hábito e assim por diante. “*Com algumas rupturas, as pessoas nada aprendem: com outras, elas se voltam para fora.*” (269). SENETT, 2004.

Só ocorre um aprendizado consciente quando a pessoa está ativamente envolvida na busca das dificuldades, quando as encena, porém este movimento não é estimulado pela sociedade, pois a realidade é uma desigualdade de poder, fala-se na ideologia da inovação, mas dificilmente se pratica a renúncia à posse. As mudanças implicam em assumir riscos e as pessoas se concentram mais no que irão perder do que no que têm a ganhar.

“o tempo de mudança exige uma disposição perpétua e extremamente difícil no sentido da adaptação interior e das concomitantes crises”. (278) SENETT,2004.

Para que as pessoas se relacionem com ética e respeito nas organizações e respondam à demanda de produção exigida pelas mesmas, é necessário que estes sujeitos tenham autonomia e para que os sujeitos em todas as esferas da vida tenham autonomia é necessário fundamentalmente ter autoconfiança. Porém seguindo este raciocínio

pensamos o quanto pode ser difícil para algumas pessoas que estão culturalmente impregnadas pelo paternalismo, que mostra desde sempre aos sujeitos o quanto estes são incapazes de gerenciar a própria vida, de adquirir autoconfiança diante das relações superficiais que se estabelecem atualmente na sociedade moderna.

As relações atuais fundamentadas em curto prazo geram insegurança. Esta insegurança mina a autoconfiança que é condição fundamental da autonomia e das relações éticas. Porém a autoconfiança pode ser ambígua em relação ao respeito se considerarmos o excesso desta que causa uma paralisia que impede o “olhar para fora”. Daí a dificuldade de preservar o senso de individualidade e de grupo no processo de mudança e este pode ser um dos fatores que colocam em risco as mudanças nas estruturas organizacionais, pois nas relações ambíguas e mal definidas podem surgir situações de conflito emocionais e comportamentais.

Para reestruturar a segurança é necessário desenvolver a habituação. Neste processo uma determinada ação desencadeada pela vontade é sistematicamente praticada ao ponto de tornar-se natural ao sujeito. (Diferença entre conhecimento tácito e explícito).

A confiança está presente no conhecimento tácito apresentado nos hábitos ou crenças podem se tornar naturais, ninguém questiona tudo o que faz o tempo todo, porém quando são questionados e reelaborados são transformados em significados, em conhecimento explícito.

No conhecimento tácito, agir naturalmente, favorece o contato entre as pessoas porém induz a um falso senso de segurança. A segurança ontológica é mais que uma experiência psicológica. Porém o questionamento impede que a prática de uma ação seja paralisante ao ponto de ser inconsciente (treino).

O reino institucional moderno exige o conhecimento explícito e autoquestionador, mas é necessário que exista equilíbrio para que este conhecimento novo seja de fato significado até se tornar hábito e assim por diante.

Neste cenário a construção de carreiras e a manutenção destas tomam formatos dos mais variados, pois partindo da mudança de conceito de carreira que passou de “o curso sobre o qual qualquer pessoa ou coisa passa” (BRIDGES, 1995 apud COELHO et al, 2005), para “o caminho que uma pessoa toma na vida”, e no final do séc XX passou a

significar “*um curso da vida profissional ou emprego, que permite uma oportunidade de progresso ou avanço no mundo*”.

De acordo com COELHO et al,(2005),

“O desenvolvimento da carreira apresentou ao longo deste período diferentes enfoques e trajetórias. Para Arthur , Hall e Lawrence (1989), é uma seqüência das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo. Uma carreira eficaz beneficia o indivíduo, a organização e a sociedade. Na perspectiva do indivíduo, permite desenvolver e utilizar seu potencial. Quanto à organização, há uma complementação entre as competências individuais e as suas necessidades. No que se refere à sociedade, uma carreira bem sucedida integra o indivíduo a comunidade e o ajuda a tornar-se um cidadão melhor.”(p. 102)

Segundo levantamento realizado pelos mesmos autores as carreiras corporativas surgiram em meados de 1900 e possuíam uma estrutura funcional. Após a II Guerra Mundial com o crescimento e aprimoramento do consumo e o surgimento dos Estados Unidos como potencia industrial ocorreu a expansão da competência administrativa e da estrutura por divisões, abrindo posições gerenciais. O crescimento da economia e o desenvolvimento e avanço tecnológicos dispararam uma nova relação entre trabalho, tempo e entrega que iniciou mudanças ao modelo de carreira eliminando os cargos de gerencia antes conquistados. Em meados dos anos 70 coma globalização, aumento da competitividade, redução de custos, alta tecnologia e qualidade a estrutura transformou-se em rede, incluindo o fornecedor e clientes como parceiros, proporcionando aos especialistas e técnicos a oportunidade de montarem suas próprias empresas que atualmente funcionam como células e são facilitadores da aplicação e enriquecimento das habilidades de seus membros. Neste formato os sujeitos tomam para si a responsabilidade pelo planejamento e desenvolvimento de suas carreiras e este modelo de gestão de carreiras vem sendo sugerido aos colaboradores pelas organizações que antes trabalhavam em formato tradicional e hoje tentam alterar sua estrutura.

O questionamento a este novo modelo de gestão que muitas organizações tentam adotar atualmente é se a organização que está propondo a mudança está preparada para

lidar com colaboradores autônomos, questionadores que vestem a camisa deles próprios e não da empresa.

### **Ancoras de Carreiras: olhar para si para se localizar e agir no todo**

Com esta breve explanação feita anteriormente fica a impressão de estarmos falando de uma situação utópica em relação ao equilíbrio entre as demandas de mudança do mercado de trabalho e as necessidades dos sujeitos que atuam nele. Realmente, nem todas as organizações estão alterando sua estrutura e nem todos os sujeitos têm interesse em se adaptar a esta mudança e preferem a carreira tradicional. Para os sujeitos que sabem e conscientemente escolhem esta opção, só podemos dar os parabéns pelo autoconhecimento e clareza nas decisões, pois estes sujeitos têm grandes chances de sentirem bem estar em relação à suas escolhas. Mas o que se vê e se escuta mais comumente no mercado de trabalho, são pessoas insatisfeitas, se sentindo pressionadas, estressadas com a demanda de trabalho, equilibrar trabalho, família, lazer e estabilidade financeira. Sabemos que o ser humano sofre de uma “falta original” que o faz querer sempre mais, mas em relação à carreira percebemos que as organizações, os especialistas e os próprios sujeitos buscam por orientações quanto ao que fazer para direcionar suas carreiras, fórmulas que os orientem sobre como proceder e recursos que os capacitem para as exigências do mercado que pede pessoas cada vez mais especializadas e assim desenvolvem habilidades, técnicas, administrativas através de incentivo dos meios acadêmicos e desenvolvimento dos programas de “*treinees*”.

Vemos que poucas pessoas e organizações se mobilizam para tentar saber porque seguir determinadas carreiras, estar em determinadas organizações e realizar ações profissionais. É exatamente ao tentar encontrar a resposta a esse porquê que encontramos na proposta de SCHEIN (2007) sobre ancoras de carreiras, a possibilidade de o sujeito se deparar com sua real motivação para o trabalho e se reconhecer em sua carreira de forma consciente, favorecendo, planejamento, negociação, desempenho, pois através da percepção de suas reais aspirações profissionais o sujeito pode olhar para sua trajetória profissional, perceber os equívocos, identificar as oportunidades que realmente lhe satisfaçam e resgatar a segurança, a autoconfiança favorecendo a apropriação da carreira

e a autonomia na condução da mesma, favorecendo movimentações entre empresas, na própria empresa, horizontais, verticais, a manutenção da atividade atual, qualquer que seja a proposta contanto que seja consciente e de acordo com as reais motivações do sujeito.

O conceito de Ancora de Carreira foi desenvolvido por Edgar Schein a partir de 1961 quando começou a estudar a motivação profissional de estudantes de mestrado. A pesquisa foi realizada com o apoio do Departamento de Pesquisa Naval e da Faculdade de Administração Sloan do Instituto de Tecnologia Massachussetts (MIT). O estudo inicial deu origem a duas importantes produções: *Carrer Dynamics : matching individual and organizational needs* (reading, MA: Addison-Wesley, 1978), e o artigo “*Individual and carrers*”, em *Handbook of organizational behavior*, de J. Lorsch (Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall, 1985).

A ancora de carreira é definida por uma combinação de áreas percebidas de competência, motivos e valores dos quais não abrimos mão e que representam o nosso próprio eu. É compreendido que cada pessoa difere quanto ao que predomina em seus auto conceitos, que dão o tema principal de suas carreiras. Para identificar a ancora de carreira são utilizados questionários e entrevistas com questões semi-estruturadas a respeito da trajetória pessoal e profissional e situações específicas de escolhas a tomar diante de situações ambíguas. Após a realização do questionário a pessoa utiliza um referencial para quantificar em números o valor das respostas e a somatória destas apontará para a ancora de carreira. Existem de acordo com SCHEIN 8 tipos de ancoras, sendo eles:

- técnico/funcional
- gerencia geral
- estilo de vida
- dedicação a uma causa
- segurança/estabilidade
- autonomia/independência
- criatividade empreendedora
- puro desafio



Cada ancora é descrita pela característica da atuação ao longo da vida pessoal, acadêmica e profissional, e sugere situações de acordo com a colocação profissional de sujeitos através de exemplos descritivos. As ancoras abrangem escolhas e reflexões ao longo da trajetória descrita pelo sujeito durante a auto avaliação.

Conforme o sujeito fica ciente daquilo que não abriria mão de forma alguma em caso de ter que fazer uma escolha, se apropria daquilo que lhe parece fundamental e adquire a segurança suficiente para se posicionar adequadamente em relação às suas escolhas na carreira. Ao equilibrar as necessidades do indivíduo com as da organização é possível administrar a carreira de forma positiva para ambas as partes, porém para que isso possa acontecer de fato é necessário que a organização reconheça e aceite dividir o poder da gestão psicológica do sujeito com o próprio sujeito, trabalhando em parceria e não em paternalismo.

### **Carreira e aposentadoria**

De acordo com o percurso feito até o momento em relação à construção de carreiras e a cultura social brasileira, percebemos a dificuldade de lidar com situações profissionais atuais que fazem parte do dia-a-dia de muitos profissionais hoje no Brasil.

Mas se pensarmos nestas angústias comuns à maiorias dos sujeitos do mercado de trabalho e ainda acrescentarmos mais uma angústia, a de passar a ser considerado um incapaz pelo excesso de idade, então podemos imaginar o que um sujeito que não tem para si a própria carreira, passa ao pensar em quando irão aposentá-lo. Muitas pessoas podem almejar esta situação, mas outras tentam a todo custo elaborar estratégias para o dia do cartão vermelho, da entrega do relógio, ou outro termo qualquer que dá a real noção de que naquele momento, tudo aquilo que o sujeito fez, criou, investiu, deixa de ter valor, pois a cultura determina que este profissional está obsoleto e deve ceder espaço aos novos talentos. Mas o que vem acontecendo é exatamente a percepção das organizações em relação ao gap de simplesmente trocar um pelo outro e não aproveitar a troca das relações intergeracionais e a composição dos múltiplos conhecimentos das duas partes. Ao aposentar sujeitos próximos aos 65 anos, atualmente as empresas sentem a falta do conhecimento explícito dos aposentados associado ao conhecimento tácito dos experts

técnicos e acabam por propor situações como consultorias ou cargos secundários para os profissionais sênior criando um mal estar no ambiente profissional que não reconhece o mérito e a necessidade da organização de reter o conhecimento deste sujeito, disparando em situações mambembes e relações intergeracionais desastrosas em que um profissional bem reconhecido no mercado não tem mais do que 10 anos de experiência de trabalho, confirmando as relações superficiais estabelecidas atualmente no mercado de trabalho que geram conflitos, insegurança e concorrência sem ética.

Para que o profissional sênior que está preocupado com sua aposentadoria saia do papel de vítima para o papel de protagonista de sua carreira e sua aposentadoria é importante que ele se sinta seguro e conquiste autonomia para possíveis movimentações, um dos instrumentos para isso pode ser a utilização da avaliação de ancoras de carreiras, entre outros métodos de auto avaliação e de estratégias de *coaching* profissional. É importante que as organizações se envolvam nestes processos e permitam que os sujeitos busquem autonomia e passem a se relacionar com contratos e relações claros em que o ocupante individual da carreira que faz auto avaliação e trabalha com auto gerenciamento, contribua com o que a organização precisa dele.

É importante que o sujeito ocupante individual da carreira se comunique claramente com a organização e compartilhe seus “*insights*” com o gerente de carreira específico da organização.

Acreditamos que esta proposta de auto avaliação oferecida pela teoria de Ancoras de Carreiras seja pertinente a profissionais seniores, que têm uma carreira sobre a qual refletir e redirecionar, conforme Hermínia Ibarra cita em Identidade de Carreira (2009) “a experiência é a chave para reinventá-la”. No mesmo texto a autora fala sobre a importância de “fazer” para poder refletir sobre a ação e não apenas projetar em cima de carreiras idealizadas, mas sim praticadas e incentiva a utilização da auto avaliação constante independente do método, a fim de favorecer a auto gestão e o sucesso psicológico.

Porém conforme citamos anteriormente a visão do mercado profissional até o momento em relação ao profissional sênior é carregada de informações culturais que caracterizam estes sujeitos com demérito e não com o reconhecimento e valorização de

competência propostos neste texto, o que exige que fiquemos atentos às propostas de mudança cultural diante do aumento da população de idosos e mudança no perfil dos mesmos no mundo todo. Percebemos então a necessidade de atenção a dois processos de mudanças atuais dos quais estamos participando:

- A mudança do olhar sobre o envelhecimento;
- A mudança do desenvolvimento de carreira.

Compreendemos então que para falarmos de aposentadoria um assunto não pode estar desassociado do outro, pois conforme pondera Simone de Beauvoir: “... *se o trabalhador aposentado se desespera com a falta de sentido da vida presente, é porque em todo o tempo o sentido da vida lhe foi roubado.*” (BOSI, 2002). Ecléia Bosi ainda cita o pensamento de Simone de Beauvoir em relação à velhice e a sociedade quando diz que para que um homem na velhice permaneça um homem é necessário que ele sempre tivesse sido tratado como homem.

Pensamos que quando um sujeito ao longo de sua existência e neste caso específico ao longo de sua carreira toma para si a responsabilidade dela, ele se apropria do papel de protagonista de seus projetos de vida e este movimento se perpetua na sua velhice, apresentando assim um outro modelo ou modo de viver a fase madura da vida, diferente do modelo culturalmente conhecido na sociedade moderna.

Segundo Vera L.V.de Almeida (2007):

“Alicerçados em concepção de tempo rápida, linear e alimentados por uma forte valorização do vigor e da força física, resta-nos a certeza de que há um tempo para os projetos de vida; tempo estranhos aos idosos e bastante familiar aos jovens e adultos [...] Concepções como estas, não são fáceis de serem desconstruídas.” (p.9-10).

A autora ainda fala sobre como esta e outras concepções contribuem para a “naturalização da velhice” e conseqüentemente ao seu confinamento à biologia, destituindo o indivíduo de vontade e desejo.

Acompanhando construções difíceis de desconstruir podemos também citar a questão do discurso econômico apontando como principal problema da aposentadoria a falta de recursos financeiros para a previdência e para o sujeito aposentado. Mais uma

vez vemos neste discurso um profissional e cidadão vítima da sujeito do auxílio externo e não protagonista de sua trajetória.

É necessário que fiquemos atentos e abertos aos movimentos de mudança disparados pelo esgotamento do modelo cartesiano em várias esferas, para podermos vivenciar a autonomia conquistada neste processo.

*“Essa revalorização radical do indivíduo contribuirá para a renovação qualitativa da espécie humana, servindo de alicerce a uma nova civilização”.* (SANTOS, M. 2000)

### **Considerações Finais**

Ao pensarmos sobre o assunto, “carreiras e senioridade”, percebemos a necessidade de contextualizar os diferentes temas que nos levaram a discutir aspectos que envolvem os sujeitos imersos nesta realidade. Partimos do discurso comum que abordou as questões referentes à demografia do envelhecimento e o impacto deste sobre o mercado de trabalho e Previdência Social, para compreendermos que para além do discurso financeiro, existem várias outras questões que colocam o profissional sênior em uma situação de desconforto e conflito diante de sua condição de senioridade. Percebemos então que diante de tais desconfortos advindos da visão cultural negativa do envelhecimento fortalecidos pelo discurso biológico e juntamente com um posicionamento de vítima no mercado de trabalho, o sujeito que se reconhece ao longo de toda sua vida como um profissional que é conduzido pelas organizações e espera das mesmas a eterna gratidão, se coloca em situação difícil quando se depara com o momento da aposentadoria, pois esta, determinada pela cronologia e mercado previdenciário, rompe com estórias de dedicação e cumplicidade de profissionais e organizações tradicionais. A globalização e avanço tecnológico nos forçam a agir e depois pensar de forma diferente e para isso precisamos nos instrumentalizar psicologicamente para nos alinharmos com a demanda do mercado profissional que pede profissionais cheios de autoconfiança, autogestão e sucesso psicológico. Para tal percebemos a necessidade da utilização de diversos instrumentais de auto análise e auto avaliação, e pensando especificamente em profissionais com carreiras consolidadas percebemos a possibilidade

de avaliar as reais inclinações profissionais no momento de desconforto causado pela imposição da aposentadoria e através do contato com estas informações vemos a possibilidade de um reposicionamento de si em relação à vitimização do profissional sênior nas organizações. Pensamos que a mudança de postura do profissional sênior através de sua valorização e a necessidade de sua manutenção nas organizações exige e dispara mudanças de visão e cultura sobre carreira e envelhecimento e que tais mudanças não acontecem da noite para o dia, porém estas mudanças disparadas pelo mercado de trabalho são o começo de uma nova geração de profissionais e consequentemente de sujeitos que vivenciam e compreendem o trabalho e o envelhecimento de forma nova e diferente, com possibilidades contínuas de trabalho e projetos de vida, através da valorização da experiência alinhada ao reconhecimento da competência, partindo do sujeito para fora.

### Referências

ALBUQUERQUE, L., DUTRA, J.S. **Ancoras de Carreira**. (apostila extraída do texto Carrer Anchor de Edgar H. Schein)

ALMEIDA, V.L.V. **Velhice e Projeto de Vida**: Possibilidades e desafios. Velhices, 2007.

BOSI, E. **Memória e Sociedade: lembranças de velhos**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

CAMARANO, Ana Amélia. **Perspectivas de Crescimento para a População Brasileira e Implicações para a Previdência Social**. Seminário Previdência Social no Brasil: Contornos e Horizontes, apresentado na Fundap em 28 de maio de 2009. [http://www.fundap.sp.gov.br/debatesfundap/pdf/oitavoseminario/Exposicao\\_Ana\\_Camara\\_no.pdf](http://www.fundap.sp.gov.br/debatesfundap/pdf/oitavoseminario/Exposicao_Ana_Camara_no.pdf) capturado em 06/01/2010.

CONCONE, Maria Helena Villas Boas in CÔRTE, Beltrina, et al. **VELHICE, ENVELHECIMENTO COMPLEXIDADE...** São Paulo: Vetor, 2005.

FOCAULT, Michel. **O Nascimento da Clínica**. 4 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1994.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **A morte começa aos 40... ou o Repensar da nova Carreira?** In Balassiano, Moisés & Isabel de Sá Affonso da Costa. *Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas*. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2006. p 179 a 204.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2000. (p 85 a 118).

GOLDFARB, Delia Catullo. **Demências**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

GROISMAN, Daniel. **A velhice entre o normal e o patológico**. História, Ciências e Saúde. vol.9; (1):61-78, jan-abr. Manguinhos, 2002.

IBARRA Hermínia. **Identidade de Carreira**. A experiência é a chave para reinventá-la. São Paulo: Editora Gente, 2009.

IBGE. Web ([http://www1.folha.uol.co.br/folha/cotidiano/2001-brasil-seculo\\_20.shtml](http://www1.folha.uol.co.br/folha/cotidiano/2001-brasil-seculo_20.shtml)) capturado 29/08/2007.

LIBERATO, Vânia Cristina. **O Crescimento da Atividade dos Aposentados**. UFMG, Cedeplar. Web ([http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2002/GT\\_TRB\\_ST10\\_Liberato\\_texto.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2002/GT_TRB_ST10_Liberato_texto.pdf)) capturado em 29/08/2007

MESSY, Jack. **A PESSOA IDOSA NÃO EXISTE**. Uma abordagem psicanalítica da velhice. São Paulo: ALEPH, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. COIMBRA Jr, Carlos E. A. **Antropologia, Saúde e Envelhecimento**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2002.

MORIN, E. **Epistemologia da Complexidade**. In SCHNITMAN, D.F (org). *Novos Paradigmas, Cultura e Subjetividade*. Artes Médicas: Porto Alegre, 1996.

SOUZA FERRAZ, S.F, et al. **Análise da Formação em Administração na Perspectiva das Inclinações Profissionais.** Disponível em [leoleocadio.googlepages.com/ArtigoCarreirasEnANPAD2005.pdf](http://leoleocadio.googlepages.com/ArtigoCarreirasEnANPAD2005.pdf)  
SANTOS, M. (2000). Por uma nova globalização. São Paulo: Editora Tal,2000.

SCHEIN, Edgar H. **Identidade Profissional.** Como ajustar suas inclinações e suas Opções de Trabalho. São Paulo. Editora Nobel, 2007.

VASCONCELLOS, E. & HEMSLEY, J. R.... **Estrutura das Organizações.** São Paulo: Editora Pioneira Thomson, 2002.

