

Desafios da Carreira em Processos de Demissão

Autoria: Joyce de Souza Cunha Melo

1. Resumo

O objetivo deste artigo é realizar uma discussão teórica sobre como ferramentas de gestão de pessoas, voltadas para o desenvolvimento de carreira, se adequam (ou não) a contextos de demissão. No acirrado ambiente competitivo, a escalada de custos e as ineficiências organizacionais tornaram-se inaceitáveis, mas por outro lado, houve um enfoque em apenas um dos itens de custo – as despesas de pessoal –, sendo a mão-de-obra indireta “o principal alvo das demissões em massa” (CALDAS, 2000). Mudanças no mundo do trabalho e nas relações de emprego evidenciam mudanças também nas premissas burocráticas e corporativas de ascensão regular na carreira. As ações das empresas indicam que as regras mudaram, que a responsabilidade pela carreira, antes da empresa, agora é do próprio indivíduo, caracterizando a noção do “eu, sociedade anônima” (FONTENELLE, 2005:2). Contudo, apesar de trazer consigo “o sonho da autonomia e do ‘princípio do prazer’ embutidos no discurso do direito de escolha e da auto-realização” (FONTENELLE, 2005:9), a outra face desta nova ordem é caracterizada pelo contexto da incerteza e por riscos.

2. Introdução

Apesar de configurar uma prática comum, a demissão é também bastante delicada, não sendo abertamente discutida (CALDAS, 2000). Outros termos – como reengenharia, *downsizing* e reestruturação – passam a ser utilizados para descrever métodos que, em última análise, removem o indivíduo de seu emprego contra sua vontade (demissão). Os condicionantes deste processo remetem aos anos 80, quando (mesmo que de forma heterogênea) o aumento da competitividade, a queda da produtividade das empresas (que contavam com uma estrutura “inchada”) e a diminuição dos mercados ocidentais levaram a mudanças organizacionais e “enxugamento de pessoal” pelo mundo inteiro, inclusive no Brasil.

As conseqüências que as demissões têm nos indivíduos desligados são bastante claras, abrangendo desde efeitos psicológicos e emocionais até sociais e familiares (CALDAS, 2000), o que, por si, justifica o estudo deste processo, tendo em vista seu impacto na vida pessoal e na carreira profissional destas pessoas. Considerando o discurso das empresas de valorização de seus recursos humanos, principalmente no que se refere ao desenvolvimento da carreira, a prática tem entrado em confronto com a teoria, justificando analisar profundamente as conseqüências deste processo não só na carreira do indivíduo, mas também na trajetória da própria empresa.

Assim, através do entendimento deste fenômeno, organizações podem gerenciá-lo de forma mais humana, minimizando seus efeitos colaterais para os diversos níveis envolvidos; manter “uma imagem pública favorável, que parece possível apenas com o gerenciamento de um processo transparente e moralmente defensável”; e adquirir “maior comprometimento e lealdade dos funcionários remanescentes, o que só parece viável à medida que desligamentos sejam vistos de forma legítima e com um senso concreto de justiça e moralidade” (CALDAS, 2000:76).

O presente artigo pretende contribuir para a literatura relativa ao tema, através de conclusões obtidas, bem como servir de fonte de comparação com as principais publicações referentes ao tema. Baseando-se na bibliografia consultada, busca-se realizar uma discussão teórica sobre as tendências da carreira, tendo em vista contextos de demissão. Através deste estudo, procura-se refletir sobre as mudanças nas premissas tradicionais de carreira, gerando

direcionadores para indivíduos e organização na condução do processo de uma forma mais produtiva e humana.

Nesse sentido, buscou-se um complemento da área de estudos organizacionais na perspectiva das ciências sociais, através do estudo do impacto das demissões na vida pessoal e na própria identidade do indivíduo, a fim de entender também as conseqüências deste processo na sua carreira, propor reflexões sobre as mudanças no mundo do trabalho e a concepção tradicional da trajetória profissional, e claro, apontar algumas saídas para os novos estudos.

3. Demissão

A discussão sobre competitividade em tempos de globalização traz à tona o tema de cortes de pessoal para a realidade organizacional. Contudo, apesar de configurar uma prática comum, é também bastante delicada, não sendo abertamente discutida (CALDAS, 2000). Outros termos – como reengenharia, *downsizing* e reestruturação – passam a ser utilizados para descrever métodos que, em última análise, removem o indivíduo de seu emprego contra sua vontade (demissão). Mesmo em se tratando de arcabouço teórico, o conteúdo sobre demissões avança pouco de forma qualitativa, apesar da confirmação de um número crescente de publicações relativas ao tema.

Para Rouleau (2005:161), que tratou das conseqüências de reestruturações na identidade de gerentes intermediários, estas políticas “visam a renovação da taylorização para melhor enfrentar a concorrência”. A autora afirma que processos de reestruturação inserem-se em um duplo movimento de flexibilização e racionalização das empresas, procurando satisfazer os objetivos de eficácia e de lucro.

Os condicionantes deste processo remetem aos anos 80, quando (mesmo que de forma heterogênea) o aumento da competitividade, a queda da produtividade das empresas (que contavam com uma estrutura “inchada”) e a diminuição dos mercados ocidentais levaram a mudanças organizacionais e “enxugamento de pessoal” pelo mundo inteiro, inclusive no Brasil. Se, por um lado, a escalada de custos e as ineficiências organizacionais tornaram-se inaceitáveis neste contexto de competitividade, por outro, houve um enfoque em apenas um dos itens de custo – as despesas de pessoal -, sendo a mão-de-obra indireta “o principal alvo das demissões em massa” (CALDAS, 2000:36).

No caso brasileiro, os cortes de pessoal e o desemprego começaram a crescer em 1990, desde a “recessão Collor”. Em um contexto de busca por maior competitividade, as empresas adotaram revisões de pessoal com diferentes formas – a reengenharia a partir de 1993, os processos de fusões e aquisições, reestruturações societárias ou organizacionais e através das privatizações que se seguiram à abertura econômica nos anos 90. Sob a era neoliberal, proliferaram no Brasil diversas técnicas organizacionais (*just-in-time*, Controle da Qualidade Total, *kanban*, CCQ) que foram instaladas como “meras estratégias de racionalização de custos, o que prejudicava, em última instância, a constituição de uma nova hegemonia do capital na produção” (ALVES, 2000:196), caracterizando a precariedade do mercado de trabalho. A reorganização produtiva envolveu outras mudanças, como a prioridade produtiva subordinada a demanda, a elevação da qualidade dos produtos a custos decrescentes e a integração das áreas de P&D, produção e vendas em um sistema interdependente (DEDECCA e MENEZES, 1995). Ainda segundo estes autores, a construção deste novo modelo exigiu, contudo, um sistema de relações de trabalho diferente, observando-se uma pressão para que o Estado abandonasse seu papel de gestor das relações de trabalho, e deixasse o poder de estabelecimento de regras e normas destas relações a cargo das empresas.

Uma das conseqüências desta luta pela sobrevivência do capital foi a flexibilização do processo produtivo e da organização do trabalho, implicando em uma alteração nas relações de emprego formal. Assim, o trabalho formal, em tempo integral, passou a ser substituído pelo trabalho temporário, terceirização, teletrabalho, *jobsharing*, *offshoring* (GANDOSY e KAO, 2006; DYCHTWARD, 2006). De uma forma geral, as mudanças nas premissas da força de trabalho indicam a procura por uma forma mais flexível de gestão.

Piccinini et al (2005) destacam que, apesar de este fenômeno ter sido global, a maneira como ocorreu variou de acordo com a situação e a evolução socioeconômica de cada país, e foi vista, muitas vezes, como uma saída para o desemprego e para o ajuste de custo e nível de produção pela mobilidade dos recursos humanos. Em geral, estas alterações nas relações de trabalho e emprego se realizaram via redução do grau de regulação do setor público e da “reorganização dos processos de negociação coletiva desenvolvidos nacionalmente”, emergindo um padrão de negociação individualizado e focalizado (DEDECCA e MENEZES, 1995:52).

Em um momento inicial, poder-se-ia considerar que o enxugamento de pessoal fosse utilizado como um mecanismo de adaptação ao acirrado ambiente competitivo dos anos 80, contudo, ao se analisar os anos seguintes, percebe-se que, mais que conjunturais, as demissões passaram a figurar no dia-a-dia das organizações, como ferramentas estruturais e permanentes. Ao contrário das oscilações de pessoal típicas do Capitalismo Moderno, é cada vez maior o número de cortes definitivos, com caráter preventivo, independente da situação econômica da empresa. Além disto, eles passaram a incluir não só mão-de-obra direta (operacional), mas também executivos, técnicos e pessoal administrativo (CALDAS, 2000).

Segundo Kremer e Faria (2005), o regime de acumulação flexível foi seguido pela fragilização dos vínculos empregatícios, indicando a ocorrência de um crescimento industrial sem trabalho (*jobless growth*), caracterizando o desemprego estrutural. Neste contexto, o contingente de desempregados passa a alimentar o trabalho informal e o temporário, que reduzem os direitos dos trabalhadores, emergindo um processo de precarização do trabalho, "que envolve a degradação das condições de trabalho e emprego, seja do trabalhador formal, informal, em tempo parcial, temporário e - o extremo da precarização - a própria ausência de trabalho vivenciada pelos trabalhadores desempregados" (KREMER e FARIA, 2005:270). Outras dimensões deste processo envolvem a redução do padrão salarial (através da instituição da livre negociação salarial, no âmbito do Plano Real) e o aumento da ocorrência de doenças ocupacionais.

Este processo de precarização do trabalho, antes associado "às franjas do tecido social" (KREMER e FARIA, 2005), torna-se, assim, realidade dos demais trabalhadores. Na empresa estratégica até “a elite não está mais segura de si. Os esforços, o talento, a identificação com a empresa não impedem a demissão dos dirigentes e empregados” (ENRIQUEZ, 2000:37). Ainda segundo este autor,

Para a maioria, o trabalho torna-se menos interessante, o risco de desemprego cresce, a precariedade do trabalho aumenta, as promoções são bloqueadas. Fala-se tanto mais de participação quanto na realidade a possibilidade e o desejo de participação diminuem. A “histeria”, a “teatralidade” encontram seus limites. O mundo das aparências começa a aparecer como um mundo de mistificação.

O fenômeno das demissões exemplifica o interesse por “tipos ideais”, idealizações da realidade. Em um contexto no qual executivos e empresários voltam-se para o lado menos objetivo da gestão organizacional, há uma preocupação excessiva com o gerenciamento da imagem, caracterizando “novidades artificiais: são pseudo-eventos, acontecimentos não espontâneos, que guardam uma relação ambígua com a realidade e são criados com o propósito específico de provocar determinadas reações na audiência” (WOOD JR, 2000:25). Utilizando o conceito de Organizações de Simbolismo Intensivo (OSIs) o autor faz referência a esta época na qual “a manipulação simbólica é um elemento central do jogo gerencial. Nas OSIs, líderes e liderados fazem extensivo uso da retórica e metáforas. Agindo dessa forma, eles procuram manipular a fluidez dos símbolos e modificar a textura organizacional”.

Se por um lado é claro que a maioria das pessoas não está preparada para a demissão, Caldas (2000:95) mostra que “por outro, parece assombroso que a maior parte das organizações esteja tão mal qualificada para enfrentar os problemas quanto os indivíduos”. Assim, ele desmitifica a fórmula de que enxugamentos são sempre benéficos para as organizações, podendo, inclusive, levá-las a um processo de anorexia. Além de freqüentemente não alcançar os resultados esperados, o autor destaca que os desligamentos têm conseqüências negativas nos remanescentes, como: queda na auto-estima, cinismo em relação aos esforços de envolvimento de pessoal, absenteísmo, perda da criatividade e sobrecarga de trabalho. Assim, a forma como a organização conduz um evento de demissão é também uma “mensagem” aos “sobreviventes” de como ela valoriza (ou não) os seres humanos. A empresa deve estar atenta àqueles funcionários que continuam, pois, a depender de como o processo é conduzido, o desempenho individual poderá ser afetado e, conseqüentemente, a eficácia organizacional.

A análise dos cortes de pessoal mostra que este processo não é tão simples como, inicialmente, possa parecer. Neste sentido, Caldas (2000) propõe alternativas ao enxugamento que, apesar de custosas e difíceis, encaram a realidade organizacional como ela é – complexa. Algumas opções são: a redução natural “vegetativa”, que supõe a paralisação ou limitação do fluxo de novos empregados; o reemprego induzido, através do estímulo voluntário de redução do quadro de pessoal; o reemprego involuntário, que inclui ações mudanças impostas pela organização, como transferências e reaproveitamento. As demais alternativas, denominadas “ativas” (pois atacam a raiz do problema) envolvem estratégias de redesenho organizacional e mudanças na forma de administrar pessoal e no enfoque na redução de outros custos, que não de mão-de-obra. Estas opções supõem um processo mais abrangente e pensado, havendo uma reorganização dos processos de trabalho, na qual os cortes de pessoal não são um fim em si mesmo.

Cabe destacar, contudo que, em alguns casos, a diminuição do quadro de pessoal é inevitável, como em casos de colapso na economia, novas exigências governamentais, ambientais ou tecnológicas e cortes de contrato. Nesta situação, é importante que a empresa adote práticas que minimizem os traumas do enxugamento de pessoal, maximizando as chances de recuperação dos indivíduos e comunidade envolvidos (CALDAS, 2000). Estas atividades envolvem a participação ativa do pessoal e de seus representantes no processo e a comunicação transparente com toda a empresa.

(...) Não podemos pedir às empresas que não demitam porque isso não é moral. Elas têm objetivos para atingir, e as demissões podem ser os meios para atingir esses objetivos, sendo portanto contra sua natureza recusar as saídas que lhes permitam atingir o alvo. Também não é ilegal demitir alguém, desde que se cumpra o estabelecido em lei, seja com relação a prazos ou a direitos. (...) Neste sentido, a moral não tem nada a ver com

essas questões. No entanto, a moral está, sim, relacionada às demissões perversas e ao tratamento desumano praticado por algumas organizações durante a demissão (FREITAS, 2006: 105).

É importante ressaltar que a forma como a organização conduz um evento de demissão em massa é também uma “mensagem” aos remanescentes (“sobreviventes”) de como ela valoriza (ou não) os seres humanos. A empresa deve estar atenta àqueles funcionários que continuam, pois, a depender de como o processo é conduzido, o desempenho individual poderá ser afetado e, conseqüentemente, a eficácia organizacional. Caldas (2000) destaca alguns efeitos da demissão nos remanescentes: queda na auto-estima, cinismo em relação aos esforços de envolvimento de pessoal, absenteísmo, perda da criatividade e sobrecarga de trabalho. Por outro lado, podem ser desenvolvidas ações que visam minimizar ou evitar tais conseqüências, como diminuir a carga de trabalho remanescente, assegurar tranquilidade e estabilidade organizacional e lidar com os sentimentos de mágoa, decorrente do corte de pessoal.

Neste sentido, em uma busca interminável e inconsciente por competitividade, muitas organizações adotam modismos gerenciais que as induz a mudanças obsessivas e pouco reflexivas. Neste contexto de rápidas mudanças, são impostas mudanças também aos indivíduos, que modificam sua aparência (e a própria identidade) de acordo com os ditames da moda e da tecnologia. Esta personalidade, segundo Caldas e Tonelli (2000), caracterizam a identidade “camaleônica” do ser humano, modelo de identificação patológico que não deixa qualquer lugar para a construção de identidade própria.

Estas exigências sobre o indivíduo apresentam-se de forma muitas vezes incompatíveis, já que demandam, ao mesmo tempo, “a integração de cada um à organização e à idealização dela mesma”, exigindo “um espírito individualista e um forte espírito de equipe”, conclamando “à iniciativa e à criatividade, quer dizer, à sublimação (mesmo se a sublimação se opõe fundamentalmente à idealização)” (ENRIQUEZ, 2000: 27).

Woody Allen retrata o “homem camaleão” através de seu personagem Zelig, que, em uma ânsia por ser aceito pelas pessoas com quem convive, incorpora em si características físicas e da personalidade dos outros, projetando neles seus sentimentos e desejos. Não há, por parte de Zelig, consciência ou vontade que direcionem sua ação. Muito mais que uma ficção, o filme apresenta estreita ligação com organizações atuais, nas quais os indivíduos devem assumir múltiplas identidades, que sejam também bastante compactas para se adaptar a toda e qualquer exigência do ambiente. Se, por um lado, esta identificação alivia as ansiedades individuais, por outro, coloca o funcionário em uma situação de crise, quando não consegue seguir o ritmo da empresa ou em casos de demissão.

Outros efeitos que cortes de pessoal têm para os indivíduos (não só demitidos, mas também para os demissores) vão desde emocionais e psicológicos até conseqüências físicas e de relacionamento familiar. Este impacto que a demissão tem para as pessoas pode ser explicado pelo papel (muitas vezes central) que o emprego representa na vida destas pessoas. Neste sentido, Caldas (2000:228) afirma que “quanto mais ligada ao emprego for a pessoa, seja qual for o motivo de tal ligação, mais sérias tendem a ser as conseqüências de perdê-lo”, já que, para alguns indivíduos, o emprego é o seu casamento, sua família e até sua própria identidade, de forma que perdê-lo gera uma sensação de total abandono e vácuo.

As empresas não são apenas lugares de trabalho. São também espaços em que as pessoas desenvolvem laços fortes de amizade, constroem expectativas de futuro, aderem a um imaginário que lhes fala de um projeto comum,

ancoram uma parte de sua identidade social, enfim, um sistema que ultrapassa a sua finalidade econômica (FREITAS, 2006:105).

Rouleau (2005) analisou crises de identidade enfrentadas por gerentes intermediários em processos de reestruturação, como a desestabilização da identidade organizacional. Cabe ressaltar que os casos estudados pela autora não envolveram processos de demissão em massa, mas mudanças nas estruturas e no conteúdo do trabalho, que também tem forte influência na identidade das pessoas. Nos diversos repertórios descritos, os gerentes intermediários expressaram um momento de “luto” em relação ao que haviam construído antes da reestruturação, além do sentimento de “traição”.

Ao lado do sentimento de perda, porém, os funcionários também demonstraram ter amadurecido, já que reestruturações são momentos de desestruturação e reestruturação dos repertórios de identidade, “ocasiões de múltiplos momentos de constituição de uma nova posição com relação à identidade” (ROULEAU, 2005:188). Esta “ambivalência” de sentimentos (ora de traição, ora de oportunidade de crescimento) demonstra a complexidade do ser humano, em um contexto de mudanças que reduzem seu universo de ação (CALDAS, 2000).

Tonelli *et al.* (2005:3) destacam a importância de se examinar a área de Recursos Humanos em processos de demissão, “cuja responsabilidade funcional diz respeito aos processos que envolvem pessoas nas organizações”. Esta análise aponta para o caráter ambíguo desta função, que ora deve lidar com programas que ressaltem a preocupação com o indivíduo e ora deve implementar e conduzir processos de demissão.

Vemos assim que a incongruência entre o discurso de valorização dos funcionários e as práticas de demissão em massa se dissolve: são demitidos os que não estão adequados à nova estrutura e valorizados os que ficam (TONELLI *et al.*, 2005:14).

Assim, serão valorizados aqueles indivíduos que permanecem na organização e que apresentam habilidades e competências importantes para o desenvolvimento da organização. Baseando-se em Harvey (2000)ⁱ, Tolfo *et al* (2005:2) destacam uma nova configuração do emprego, composta por um grupo central e outro periférico. No central, estariam todos aqueles funcionários em tempo integral, com maior “possibilidade de qualificação e carreira, pois detém as *core competencies* e que formam um contingente cada vez mais reduzido”. Já os grupos periféricos “apresentam diferenças de *status* entre si, incluindo os que são pouco qualificados, os com empregos em tempo parcial, os contratados por tempo determinado e aqueles que se encaixam em outras formas de trabalho com condições precarizadas”.

4. Desafios da Carreira

No que se refere às ações de planejamento de carreira e ascensão profissional, Kanter (1997) chama a atenção para a crescente incerteza e instabilidade das carreiras corporativas, como fruto das reestruturações. A premissa de crescimento regular de longo prazo em uma única empresa foi substituída pelo “autodesenvolvimento”, reposicionando o papel do indivíduo para sujeito de sua carreira, já que até sua remuneração passa a refletir seus resultados individuais e não mais o cargo ocupado (BITENCOURT e BARBOSA, 2004). Com o enxugamento de pessoal, a estrutura da organização é minimizada, sendo eliminada boa parte dos cargos superiores. Assim, o crescimento por promoção em uma hierarquia de posições definidas (característica de carreiras burocráticas) é substituído pelo desenvolvimento de competências e maiores capacidades, mesmo em um mesmo cargo por longo período e não

mais em uma única empresa, caracterizando a “carreira profissional” (KANTER, 1997).

Outro padrão de carreira que ganha notoriedade em uma conjuntura de demissões é o empresarial, caracterizado por maior liberdade, independência e controle, mas também de maior incerteza quanto ao futuro e a respeito do desenvolvimento da carreira. A oportunidade de “abrir o próprio negócio” teve um impulso com as reestruturações, principalmente através de franquias (que limitam os riscos em relação ao empresário independente). É crescente o número de profissionais dispensados que utilizam suas indenizações para investir em um negócio próprio e a eles somam os remanescentes, que não vêem chances de progresso na organização ou que buscam “mais autonomia e a chance de capturar mais diretamente os retornos sobre seu trabalho” (KANTER, 1997:326). Ainda segundo esta autora:

Começar os próprios negócios é uma forma de se libertar. Esta versão do sonho empresarial gira em torno da autonomia mais do que da riqueza, em torno de “ser o próprio chefe” em vez de construir um império. É uma resposta às tensões da subordinação. Um consultor de recolocação, por exemplo, dizia que 90 por cento da sua clientela de executivos dispensados pensavam em começar a própria empresa, para evitar estar novamente em uma posição onde não tivessem poder e fossem demitidos outra vez. Apenas 30 por cento começam realmente um novo negócio.

Se, por um lado, o empreendedorismo apresenta-se como uma saída para aqueles funcionários demitidos, por outro, pode ser apenas uma idealização que, na prática, pode fracassar. Segundo dados do SEBRAE, 45% das empresas morrem no segundo ano de vida. Entre as possíveis causas, estão: o excesso de entusiasmo, não havendo qualquer diagnóstico da realidade; desconhecimento do mercado como um todo; mau planejamento de recursos financeiros; e baixo nível de informação e de gestão.

Filion (1999a) afirma que, com as mudanças dos anos 90, aqueles indivíduos demitidos constituem um novo grupo empreendedor – involuntário – que vê no negócio uma alternativa de trabalho e renda, mas não são movidos pelo aspecto da inovação. Em outro trabalho, o autor diferencia operadores de pequenos negócios de empreendedores. Para os primeiros, o trabalho é apenas uma forma de ganhar a vida, trabalham como se estivessem em uma grande empresa, com horários pré-definidos e os recursos humanos são contratados com base na tarefa a ser realizada. Já os empreendedores, “têm ‘sonhos realistas’, ou visões, com cuja realização estão comprometidos” (FILION, 1999b:18) e buscam selecionar empregados com os quais possam crescer.

Desta forma, é importante que, antes de investir em um negócio movido apenas pela paixão, o empreendedor considere que este é também um processo racional que deve ser planejado, sendo essencial o estabelecimento de objetivos e a análise da real viabilidade do empreendimento. Neste sentido, tem crescido a utilização de serviços de *outplacement* ao redor de todo mundo. A empresa pode oferecer ou contratá-los para auxiliar o empregado desligado a se recolocar no mercado de trabalho ou abrir um novo negócio. Apesar de envolver outros objetivos, como evitar prejuízos para a imagem organizacional, diminuir o risco de protestos trabalhistas e aliviar a culpa dos demissores (CALDAS, 2000), eles podem direcionar os indivíduos na condução de sua carreira após a demissão.

As transformações no mundo do trabalho e nas relações de emprego descritas neste trabalho evidenciam, assim, mudanças nas premissas burocráticas e corpocráticas de ascensão regular na carreira. As ações das empresas indicam que as regras mudaram e que a responsabilidade

pela carreira, antes da empresa, é agora uma atribuição do próprio indivíduo, caracterizando a noção do “eu, sociedade anônima” (FONTENELLE, 2005:2). Baseando-se nos trabalhos de Gorz (2005)ⁱⁱ a autora chama a atenção para o advento da vida profissional como “*business*”, de onde surge a emergência pela qualificação constante, “a necessidade de investir em si mesmo, esteja o profissional na categoria de contingente ou como assalariado estável, já que também não há nenhuma garantia de permanência nessa posição”(FONTENELLE, 2005:4). Neste sentido, Bridges (1995) afirma que nesta nova ordem, a estabilidade de emprego não reside mais na posição, e sim na própria pessoa, responsável por manter sua empregabilidade e gerir sua carreira como um “negócio”, metáfora que exemplifica esta nova abordagem.

Wetzel (2001) analisou a transformação do contrato psicológico no contexto de privatização de duas empresas brasileiras do setor de serviços, que envolveu, entre várias mudanças, demissões em massa, involuntárias e através de programas de incentivado. Duas das principais questões levantadas com as demissões foram o fim da estabilidade no trabalho e a maior cobrança por resultados e desempenho. Assim, para manter o emprego, alguns funcionários citaram a emergência por se qualificar constantemente, estar alinhado aos objetivos da organização e ser comprometido ao espírito da “empresa privada”:

O dia em que eu parar de trabalhar, o dia em que parar de ser dedicado, o dia em que eu resolver trabalhar só as minhas oito horas, eles vão me mandar embora. Enquanto eu estiver trabalhando nas minhas 12 horas, 13 horas, 2 ou 3 de graça, estou legal. (funcionário da área operacional citado por Wetzel, 2001)

Nesta mesma linha, com base em Arthur (1994)ⁱⁱⁱ, Lacombe e Chu (2005) analisam o modelo de carreira sem fronteiras, segundo o qual o planejamento e o desenvolvimento da carreira passam a ser atribuições do empregado. Neste sentido, o sucesso profissional é atrelado ao indivíduo, que deve se identificar com seu trabalho em maior grau do que com uma organização específica, não havendo qualquer senso de longo prazo. Para tanto, os indivíduos devem desenvolver as competências de *know-why* (conhecimento da motivação para o trabalho) *know-whom* (construção de uma rede de relacionamentos) e *know-how* (conhecimento da técnica para desempenho do trabalho).

A empregabilidade, pedra-de-toque do discurso empresarial, passa a ser uma atribuição do indivíduo, servindo de

receituário a ser recomendado aos que desejam fazer parte do seleto grupo de profissionais “competentes”; ao mesmo tempo, são conceitos vagos o bastante para taxar todos os fracassados na disputa como incompetentes ou “inempregáveis”, pois sempre haverá alguma coisa que lhes faltou; alguma habilidade que não foi suficientemente desenvolvida; sempre haverá um motivo para justificar a exclusão daqueles que, da suposta disputa meritocrática por postos de trabalho, só guardam o sabor amargo da derrota (LEMOS, 2004).

Mesmo que em algumas situações a demissão não seja consequência do fracasso individual, ela está, simbolicamente, associada ao fracasso, já que o trabalho faz parte da própria identidade do demitido, aumentando sua insegurança (CALDAS, 2000). Através do discurso da empregabilidade e do autodesenvolvimento, esta nova visão do indivíduo como gestor de sua trajetória profissional opera também como uma maneira de garantir submissão da força de trabalho ao processo produtivo. Assim, ele se coloca a disposição do mercado de trabalho, disciplinando à suas normas e vivenciando a falta de trabalho como uma deficiência

individual (LE MOS, 2004). Em outras palavras, no novo contrato, o indivíduo encontra-se só, sendo a promessa da autonomia a contrapartida disto, exposta nas idéias de autoconhecimento e sucesso psicológico (FONTENELLE, 2006).

5. Considerações Finais

As mudanças nas premissas tradicionais de carreira mostram que, apesar de trazer consigo “o sonho da autonomia e do ‘princípio do prazer’ embutidos no discurso do direito de escolha e da auto-realização” (FONTENELLE, 2005:9), a outra face desta nova ordem é caracterizada pelo contexto da incerteza e por riscos. Se, na teoria, este modelo de carreira proporciona maior identificação do trabalhador com sua atividade, na prática, os indivíduos são levados a repensar seu vínculo com a empresa de maneira temporária e de curto prazo. “A carreira, no sentido de uma trajetória, de uma história de vida profissional, fica esvaziada, fragmentada” (LACOMBE e CHU, 2005:7).

Em 1996, o pesquisador Jean-François Chanlat já apontava alguns paradoxos entre desenvolvimento de carreira e a realidade organizacional. Segundo o autor, a carreira estaria cada vez mais reservada a um número menor de assalariados, havendo uma contradição entre o discurso de desenvolvimento da carreira e um contexto marcado pela preocupação essencialmente financeira; pela diminuição da demanda por empregos estáveis e bem-remunerados; pelo declínio da ética do trabalho; pela crise dos sistemas de formação educacional; e pela diminuição do horizonte profissional. Do ponto de vista do autor, é essencial analisar não apenas em carreira, mas também as “dinâmicas sociais subjacentes”, buscando soluções social e economicamente aceitáveis.

É necessário, assim, lançar um olhar crítico sobre a teoria no momento da sua aplicação, já que estas mudanças nas relações de trabalho podem impactar muitas vezes na trajetória profissional do indivíduo e na imagem da própria empresa. A complexidade do tema coloca algumas questões para indivíduos e organizações: Como conduzir processos de demissão de forma mais humana? Como estes processos são percebidos por remanescentes? A trajetória profissional tende a se fragmentar nos tempos atuais? Tais questionamentos são oportunidades para o desenvolvimento de pesquisas posteriores, bem como pontos de reflexão para gestores e organizações, possibilitando colocar em ação o que aplaudem em palavras no discurso organizacional.

6. Referências Bibliográficas

- ALVES, G. Reestruturação Produtiva no Brasil dos anos 90. In: _____. *O Novo (e precário) mundo do trabalho: Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo*. São Paulo: Boitempo, 2000.
- BITENCOURT, C. BARBOSA, A. C. Q. Gestão de Competências. In: BITENCOURT, C. (org) *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BRIDGES, W. Mudanças nas relações do trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995. 269 p.
- CALDAS, M. P. *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CALDAS, M. P.; TONELLI, M.J. O homem camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: Fernando Prestes Motta, F.;

FREITAS, M. E. *Vida Psíquica e Organização*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2000: 131-147.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). In: *RAE – Revista da Administração de Empresas*. São Paulo: v. 36, n. 1, p. 13-20, jan./fev./mar. 1996.

DEDECCA, C. S.; MENEZES, W. F. A contratualidade das relações de trabalho e o problema do emprego na Europa Ocidental: as experiências sueca, italiana e francesa. *Revista de Economia Política*. São Paulo: v.15, n.03, p.47-65, jul./set. 1995.

DYCHTOWALD, K. *Workforce crisis: how to beat the coming shortage of skills and talent*. Boston: Harvard School Press, 2006. 268 p.

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: Fernando Prestes Motta, F.; FREITAS, M. E. *Vida Psíquica e Organização*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2000: 23-39.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *RAUSP - Revista de Administração/USP*. São Paulo, v. 34, p. 5-28, abr./jun. 1999a.

_____. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *RAE - Revista de Administração de Empresas/FGV*. São Paulo: v. 39, p. 06-20, out./dez. 1999b.

FONTENELLE, I. A “Eu Proteu”: A auto-gestão de carreira entre fatos e mitos. In: XXIX EnANPAD 2005, 2005, Brasília - DF. *Anais...* 1 CD-ROM.

_____. Autogestão estratégica de carreira. *HSM Management Update*. São Paulo: n.31, abril 2006.

FREITAS, H.P.; JAMISSEK, R. *Análise léxica e de análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos*. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2000.

FREITAS, M. E. de. Por uma ética na demissão? *RAE – Revista de Administração de Empresas/FGV*. São Paulo: v. 46, jan./mar. 2006.

GANDOSSY, R. P.; KAO, T. Staffing for the future: next generation workforce management. In: GANDOSSY (org). *Workforce Wake-up Call: Your Workforce is Changing, Are You?* New Jersey: Wiley, 2006. p. 74-86.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: investigando a carreira do professor universitário em Administração de Empresas no Brasil. In: 4 th International conference Iberoamerican Academy of Management, 2005, Lisboa. 4 th International conference Iberoamerican Academy of Management. Lisboa : *Iberoamerican Academy of Management*, 2005. v. 1. p. 1-16.

LEMOES, A. H. C. Empregabilidade e Adesão à Nova Cultura do Trabalho. In: XXVIII EnANPAD 2004, 2004, Curitiba – PR. *Anais...* 1 CD-ROM.

KANTER, R. M. *Quando os gigantes aprendem a dançar*: Dominando os desafios de estratégia, gestão e carreiras nos anos 90. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KREMER, A.; FARIA, J. H. Reestruturação produtiva e precarização do trabalho: o mundo do trabalho em transformação. *RAUSP - Revista de Administração/USP*. São Paulo, v. 40, n.3, p. 266-279, jul./ago./set. 2005.

PICCININI, V. C.; OLIVEIRA, S. R. de; RÜBENICH, N. V. Formal, flexível ou informal? Reflexões sobre o trabalho no Brasil. In: XXIX EnANPAD 2005, 2005, Brasília - DF. *Anais...* 1 CD-ROM

ROULEAU, L. Gerentes e repertórios de identidade em contexto de reestruturação organizacional. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. *Gerência em Ação*: p. 157-192. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2005.

SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebraego.com.br>. Acesso em: 10/08/2007.

TOLFO, S. da R.; PHILIPPI, D. A.; GRANDI, C. A. PICCININ, D.; NOERNBERG, T. R. O Processo de Reestruturação Produtiva de uma Empresa de Telecomunicações: o Caso dos Trabalhadores Remanescentes, Demitidos e que aderiram ao PDI. In: XXIX EnANPAD 2005, 2005, Brasília - DF. *Anais...* 1 CD-ROM.

TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V.; FONSECA, P. da C. Doces Práticas para Matar: Como Profissionais de Recursos Humanos e Demissores Descrevem a Construção de Práticas Organizativas em Demissão e Downsizing. In: XXIX EnANPAD 2005, 2005, Brasília - DF. *Anais...* 1 CD-ROM.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

WETZEL, U. Transformação do Contrato Psicológico no Contexto da Privatização: Estudo de Casos. In: RAC – Revista de Administração Contemporânea. Edição Especial 2001: 217-235.

WOOD JR, T. Organizações de simbolismo intensivo. In: *RAE - Revista de Administração de Empresas/FGV*. São Paulo: v..40, n.1, Jan-Mar./2000, p. 20-28.

ⁱ HARVEY, D. *Condição pós-moderna*: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 9 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

ⁱⁱ GORZ, André. *O Imaterial*: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

ⁱⁱⁱ ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: a new perspective for a organizational inquiry. *Journal os Organizational Behavior*, 1994, v.15, 295-306.