

# Da “profissão” à “carreira”: o caso dos executivos das transnacionais\*

Oswaldo Javier López-Ruiz é Sociólogo, Doutor em Ciências Sociais. Pesquisador do Instituto de Ciencias Humanas, Sociales y Ambientales (INCIHUSA), Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Argentina; e do Grupo de Pesquisa em Conhecimento Tecnologia e Mercado (CTeMe), IFCH-UNICAMP, Brasil.

Endereço para correspondência: Av. Ruíz Leal s/n Parque General San Martín. Mendoza - Argentina. CP 5500.

e-mail: osvaldo@infoar.net

Recebido em 06/2009. Aceito em 11/2009.

Embora muitos autores coincidam na grande dificuldade de traçar uma linha clara que defina quais ocupações são profissionais e quais não (EVETTS, 2003, p. 397; SASS, 1990, p. 39), parece existir um consenso mais ou menos generalizado em que “o que distingue os profissionais dos outros trabalhadores é sua *relação vocacional com corpos formais de conhecimento*” (SASS, 1990, p. 37 - nossa ênfase). Essa relação de compromisso profundo dos indivíduos com *o conteúdo* de sua atividade, junto a todo um conjunto de valores que pautam as relações sociais entre os que exercem a mesma atividade -detêm os mesmos conhecimentos- e o resto da comunidade, parece, em muitos aspectos, ter entrado em crise na atualidade. Autores como Catherine Casey afirmam que “as ocupações especializadas, com corpos de conhecimento codificados, habilidades, padrões e hábitos de desempenho, estão declinando.” No caso específico do trabalho dentro das grandes corporações -ela salienta-, pode ser constatada uma transformação das ocupações: “pessoas com profissões especializadas tanto quanto os provenientes das ocupações de comércio e serviços estão sendo transformados em jogadores de equipe multiface, pan-ocupacionais na nova organização corporativa.” Nas grandes corporações, estaríamos

---

\* Uma primeira versão deste texto foi discutida no GT “Ocupações e Profissões”, no 12º Congresso Brasileiro de Sociologia, organizado pela SBS em Campinas, S.P. O autor gostaria de agradecer aos coordenadores pelos aportes recebidos nessa discussão e a Rafael Alves da Silva pela revisão do texto e pelos comentários sempre pertinentes.

então, segundo a autora, diante da emergência do trabalho *pós-ocupacional*, mudança essa que tem fundas implicações tanto para o indivíduo quanto para a sociedade (CASEY, 1995, pp. 185-188).

Por outra parte, também nas grandes corporações, a preocupação dos profissionais parece estar cada vez mais voltada para a carreira, para o desenvolvimento da carreira pessoal: o que se deve observar é que existe uma marcada preocupação com a trajetória ocupacional. Desta forma, atualmente a principal preocupação parece estar na posição ocupada e no tempo que leve ocupar uma nova posição, assim como em como tudo isto reflete na *empregabilidade* do indivíduo. Expressões como “não existe mais garantia de emprego”, “você profissional é o dono da sua carreira e você não pode delegar a gestão de sua carreira para ninguém” são comuns no dia a dia das empresas e são repetidas uma e outra vez tanto na literatura de gestão e administração quanto na literatura de auto-ajuda dirigida aos profissionais que se desenvolvem nesse setor.<sup>1</sup> O profissional é visto essencialmente como o *gestor* de sua própria carreira. A gestão de sua carreira é sua principal responsabilidade: “quem tem que gerenciar a carreira são as pessoas”, “cada um de nós deve cuidar de si mesmo”, “cada um tem a obrigação de se auto promover, de maximizar o seu retorno”, “cada profissional é responsável pelo seu próprio sucesso”, “sou eu quem deve cuidar de minha carreira”, “carreira significa agregar, aumentar o nível de qualificação e de diferenciação que a pessoa tem, carreira significa aumentar o seu ativo”.<sup>2</sup>

Diante desta situação, particularmente retratada aqui a partir das expressões dos profissionais que trabalham em grandes empresas, parece possível afirmar que a “profissão”, e a figura do “profissional” como foram entendidos tradicionalmente, estão perdendo terreno –em termos de significado e relevância social– na frente das novas condições e exigências do trabalho no atual contexto econômico-tecnológico da “nova economia”. Toda uma série de interpretações e intérpretes parecem reafirmar isto quando salientam, por exemplo, que:

---

<sup>1</sup> Neste sentido, resulta curioso constatar até que ponto o desenvolvimento profissional –entendido fundamentalmente como o desenvolvimento da própria carreira– se confunde hoje com o desenvolvimento pessoal.

<sup>2</sup> As frases citadas no sucessivo, surgem da pesquisa realizada no pólo industrial São Paulo-Campinas entre 2000 e 2004 que envolveu entrevista com executivos de corporações transnacionais, participação em eventos empresariais e em palestras de recrutamento em universidades. Cf. LÓPEZ-RUIZ (2007a).

Na antiga economia de larga escala, 'profissional' era quem dominava um campo particular de conhecimento. O conhecimento existia antecipadamente, pronto para ser dominado. Já havia sido registrado em empoeirados volumes, ou codificado em regras e fórmulas exatas. Uma vez que o noviço havia diligentemente absorvido o conhecimento e passado por exame de comprovação, o status de profissional era conferido automaticamente, normalmente por meio de uma cerimônia com a adequada aparência e esplendor medievais...

Mas na nova economia - repleta de problemas não identificados, soluções desconhecidas e maneiras nunca antes tentadas de reuni-los - o domínio de um antigo campo de conhecimento não é nem de perto suficiente para garantir um bom salário. E, o que é mais importante, nem sequer é necessário. (...) Muito mais valiosa é a capacidade de usar o conhecimento de forma efetiva e criativa. A posse de uma credencial profissional não é garantia de tal capacidade. Na verdade, uma educação profissional que enfatiza a aquisição mecânica do conhecimento acerca de idéias primitivas pode prejudicar mais tarde essa capacidade (REICH, 1993, p. 169).

Independentemente de até que ponto é correto ou não esse diagnóstico que "divide o mundo" entre um antes e um depois, e onde a principal variável é o conhecimento - antigamente rígido e "empoeirado", codificado e preexistente ao profissional que o tinha que *absorver*; agora, sempre desafiante, cheio de possibilidades e sempre aberto à inventiva e a criatividade dos que tenha a *capacidade de usá-lo* em forma efetiva, de usá-lo para "fazer acontecer" -, o que surpreende é a forte carga valorativa que interpretações como essa -tão abundantes, por outra parte, entre administradores, gurus e homens de negócios- trazem com elas. O valor último a ser procurado pelo indivíduo, pelo *profissional* - e isto é o que interessa aqui - é "garantir um bom salário". Não é mais *o domínio de um campo de conhecimento* - ou como foi salientado acima, a relação vocacional com corpos formais de conhecimento ou com uma série de questões.

É possível afirmar, então, que estamos diante de um deslocamento valorativo da *profissão* para a *carreira*? Se "garantir um bom salário" ou "dominar um campo de conhecimento" implica na valoração social de fins alternativos que levam à consecução de objetivos pessoais diferentes e estimulam ações e formas de relação diferentes, podemos falar de uma mudança de paradigma, isto é, de

uma passagem do paradigma da “profissão” para o paradigma da “carreira”?

Para abordar essas questões propomos analisar o caso específico dos profissionais que trabalham como executivos em corporações transnacionais<sup>3</sup> deixando aberta, no entanto, a questão de se essa tendência é generalizável a outras profissões também. Antes, porém, vamos sintetizar no que chamaremos de “três grandes *mitos*”,<sup>4</sup> o que, conforme a nossa opinião, resume boa parte das interpretações sobre as mudanças ocorridas a partir da revolução das tecnologias da informação; mudanças estas que, por outra parte, explicariam por que é *nova* a “nova economia” e por que seria preciso pensar em novas formas de relações trabalhistas. Estes mitos teriam contribuído - se nossa hipótese for correta - para o deslocamento referido do paradigma da “profissão” para o da “carreira”.

O primeiro mito é o de que *o conhecimento está na rede*. Segundo seus muitos propagadores, hoje “tornou-se irrelevante para o profissional deter o conhecimento porque o conhecimento está disponível na Internet” ou, o que é quase o mesmo, nas intranets das empresas.<sup>5</sup> Neste sentido resulta ilustrativo, por exemplo, ver como uma consultora transnacional se orgulha de seu *Global Experience Center* no qual diz “coletar toda a experiência empírica da empresa” - todos os projetos desenvolvidos a nível mundial- e disponibilizá-la pela Internet, da mesma forma em que “todas as ferramentas conceituais” por ela desenvolvidas são colocados também na rede a través de sua *Virtual University*.<sup>6</sup>

O segundo mito é o do *fim do emprego mas não do fim do trabalho*: o que começa a estar em crise hoje, e acabará no futuro, não é o trabalho, é apenas o vínculo empregatício. No futuro, cada indivíduo

---

<sup>3</sup> Algumas das corporações pesquisadas foram: AmBev, Boehringer, Merck Sharp & Dohme, Motorola, Nortel, PriceWaterhouse Coopers, Reckitt Benckiser, Spencer Stuart, Unilever, entre outras.

<sup>4</sup> Ao chamá-los de “mitos”, não pretendemos colocar em questão a verdade ou falsidade dessas “imagens” da realidade. Trata-se de narrativas - de repertórios de interpretação da realidade - que podem ter maior o menor correspondência com as mudanças acontecidas, mas têm se tornado uma espécie de senso comum.

<sup>5</sup> Note-se que “disponível na Internet” não significa acessível para qualquer um. Os espaços de acesso restrito dos sites corporativos na Internet, da mesma forma que as intranets das empresas, requerem de um *password* e estabelecem hierarquias diferenciais de acesso.

<sup>6</sup> Palestra de recrutamento da BAIN & Company, UNICAMP, 23/08/01.

procurará seu trabalho em forma autônoma e independente. Esse postulado, constantemente repetido, tornou-se um clichê de moda dentro do mundo corporativo. Desta forma, o que seriam certas tendências das relações trabalhistas - como a da substituição do vínculo empregatício por contratos temporários de trabalho, de prestação de serviços - são enfatizadas através de uma leitura admirada que projeta essas tendências praticamente como a solução a todos os problemas: "...e para isso não vai ter necessidade de ter vínculo com a empresa. Você tem vínculo com um *job* que você vai fazer, algo que você vai fazer e vai enviar, e vai cobrar por esse serviço." Ou, como afirmava outro entrevistado:

Concordo com que esse modelo [o do vínculo empregatício, o da carteira assinada] não é sustentável e o sistema vai ter que buscar outro tipo de equilíbrio. Respeito do vínculo, a resposta não está do lado da empresa. Se o indivíduo entender que ele faz parte de uma lógica econômica como o capitalismo em que hoje se vive, ele terá que procurar... A solução não está do lado do sistema, mas do lado do indivíduo.

Argumenta-se assim que nesta nova modalidade de relação o indivíduo ganha em liberdade, não tendo que se submeter a horários fixos ou as mesmas rotinas sempre - "o modelo que temos hoje de empresas não é aceitável. Não é aceitável ter ainda funcionários com carteira assinada. O profissional é um prestador de serviços". Conseqüentemente, o indivíduo torna-se gestor de seu próprio trabalho, cabe a ele, portanto, ao longo de sua vida profissional, estar sempre na procura de trabalho, de novos trabalhos que possam ser vendidos em forma de serviços (LÓPEZ-RUIZ, 2006; 2007a). E isto, em princípio, em função de suas capacidades, preferências e gostos pessoais. Por outra parte, neste novo esquema de relacionamento dentro do mundo do trabalho, é fundamental que o indivíduo conte com uma boa dose de empreendedorismo - "o sonho [do jovem hoje na universidade] é ser um empresário dele próprio, liberal, onde ele possa prestar serviço. Não mais ser funcionário de uma grande corporação...". Ser empreendedor, isto é, estar sempre procurando "coisas" novas para fazer -ou novas maneiras de fazer as mesmas "coisas" -, vai lhe garantir o sucesso num mundo onde sempre haverá muito trabalho para fazer - ou para inventar - embora acabe o emprego.

O terceiro é o mito de que *hoje temos mais liberdade de escolher em que vamos trabalhar*; o mito de que temos deixado o modelo da profissão fixa, que nos determina para a vida toda, em favor da possibilidade de construção da própria carreira - entendida esta em termos de "realização pessoal" ou de "projeto de vida". É o mito de que somos nós que a partir de nossas escolhas vamos definindo o percurso, seguindo nossos desejos, fazendo o que mais nos satisfaz, o que mais gostamos de fazer: "Então, carreira é para a gente um sinônimo de projeto de vida, que não é só o trabalho que você está fazendo mas... o que você vai fazer de sua vida..."<sup>7</sup>.

### O caso dos executivos

A ênfase com o cuidado da carreira aparece em forma muito evidente, na atualidade, no mundo dos executivos e das grandes corporações. É, justamente, partindo dali que temos formulado a hipótese do declínio do paradigma da profissão e da emergência do paradigma da carreira. É possível, no entanto, generalizar essa hipótese como uma tendência para a sociedade toda? Para tentar elucidar esta questão, apresentaremos a seguir alguns elementos resultantes de nosso trabalho de campo. Eles parecem corroborar esta situação no caso dos executivos e dentro do amplo ambiente que rodeia as grandes empresas. Da mesma forma, aportam também alguns argumentos que somam razões para pensar essa mudança de paradigma como algo que pode ser estendido, em boa medida, a outras áreas do social, a outro conjunto de ocupações e profissões.

O primeiro passo neste sentido é esclarecer quem são os executivos aos quais estamos nos referindo. Que deve entender-se por "executivo" hoje? A primeira consideração nesse sentido é que os executivos que trabalham nas grandes corporações não são, como antigamente, um grupo numericamente pequeno de indivíduos colocados nas altas esferas da organização e encarregados das grandes decisões da gestão empresarial. A gestão empresarial acontece atualmente em múltiplos níveis e envolve, de uma ou outra maneira, a muitas pessoas. Essas pessoas que participam da gestão da empresa não são necessariamente administradores de profissão - isto é, formados em

---

<sup>7</sup> Sendo "profissão", para o mesmo entrevistado, "o que você faz na faculdade, aquilo no que você se forma."

administração de empresas. Hoje não é incomum encontrar em posições de coordenadores, gerentes, diretores, vice-presidentes ou até presidentes de empresas, profissões das mais variadas como engenheiros, físicos, economistas, psicólogos, médicos, ou químicos. Podemos afirmar inclusive que essa situação tem se tornado praticamente a regra.<sup>8</sup> Geralmente, trata-se de profissionais formados em diversas áreas que fazem, ou planejam fazer, algum curso de administração como pós-graduação. Exemplo típico são as diversas modalidades de MBAs, de maior ou menor duração, *lato sensu* ou *stricto sensu*, e com cada vez mais oferta de especialização em áreas de interesse diversas.

No entanto, essa tendência a que posições de gestão sejam ocupadas por pessoas provenientes de diversas profissões não é própria apenas dos níveis médios e altos da organização. Basta ver o perfil de graduados universitários que as grandes corporações incorporam em suas fileiras ano a ano - geralmente a partir de programas bem estruturados de estágios para os ainda não formados e de *trainees*, para os recém formados-, não sendo a profissão a que determina a vaga a ser preenchidas, ao menos não em primeira instância. Isto não significa, porém, que qualquer profissão ou que todas as profissões oferecem as mesmas possibilidades de ingresso ou são igualmente requeridas dentro das grandes corporações. Contudo, o fato é que interessa menos o título profissional do que certas capacidades específicas de quem procura ingressar no mercado de trabalho. Muitas destas capacidades, por outra parte, têm menos a ver com a formação profissional do que com características específicas da personalidade, experiências vividas ou o aprendido na família. Um exemplo claro disto pode ser observado nas palestras de recrutamento oferecidas pelas empresas nas universidades, assim como também nas distintas fases em que comumente são organizados os processos seletivos.

Os aspirantes aos programas de treinamento ou estágio devem geralmente fazer seu cadastro e enviar seu *curriculum* através do site da empresa na Internet. A avaliação do *curriculum* constitui a primeira fase do processo seletivo embora em algumas empresas, quando se trata de

---

<sup>8</sup> Segundo um entrevistado: "se fez uma pesquisa o ano passado em que a maioria dos presidentes de empresa são engenheiros, então, nem é administrador de empresas. (...) Poucos dos que saem da Poli [Escola Politécnica da USP] vão ser engenheiros de fato. (...) Então, a profissão deles é engenheiro mas a carreira é outra."

estudantes ou recém formados provenientes das universidades melhor conceituadas, os candidatos são aceitos diretamente para a segunda fase. A segunda etapa consiste de duas provas: um exame de raciocínio lógico - curiosamente chamado por algumas empresas de "exame de cultura geral" - e um exame de inglês e/ou de redação em português. Os exames são de opção múltipla e de tempo de duração predefinido. Em muitos casos o exame de raciocínio lógico (do tipo do norte-americano GMAT) é feito em língua inglesa. O número e o conteúdo das fases seguintes do processo seletivo variam um pouco de uma empresa para outra, mas geralmente consiste de uma serie de entrevistas, de dinâmicas de grupo, etc. É importante salientar que além do *curriculum* e do exame de raciocínio lógico e de línguas, o que é avaliado nas fases finais do processo seletivo, e o que geralmente define ditos processo, são as competências pessoais. Um trecho de uma entrevista mantida depois de uma palestra de recrutamento em uma universidade pública no Estado de São Paulo com um gerente de uma corporação transnacional ("A") e um *trainee* que ingressou há um ano na mesma empresa ("B") ilustram bem o que é entendido atualmente nas empresas por competências:

A: Podemos dividir em três níveis o processo de seleção: Um deles é o dos *conhecimentos*. Quanto uma pessoa sabe de isto ou aquilo, ou que aprendeu na escola, fazendo faculdade, etc. Outro nível é o das *habilidades*: se sabe mexer com o computador, etc. O terceiro que é o diferencial é o das *competências* e isso tem a ver com a atitude geral que a pessoa tem para se relacionar, para aprender coisas novas, etc.

B -acrescenta- são as coisas que a gente aprende na vida cotidiana, jogando bola, ou que vem da família...

A: Sobre as competências é principalmente onde se concentra o processo seletivo. Se a pessoa não sabe mexer no computador, mas dá para ver que tem as competências que interessam para a empresa, a gente não vai deixar o cara fora, dá um curso de computação e pronto.

OLR: Mas, dá para ver as competências num processo seletivo? Como vocês as avaliam?

A: Bom, existe já há algum tempo, não sei se você conhece, um conjunto de técnicas que são chamadas de "entrevistas de competência". São dinâmicas e atividades, por exemplo, a resolução de *cases*, onde os que estão fazendo o processo de seleção são colocados a resolver um caso junto com gerentes e

diretores. É um momento de muito estresse -B assente com um gesto- onde você deve saber manejar sua ansiedade e se mostrar, mas ao mesmo tempo não ficar como se mostrando o tempo todo. Ali dá para ver muitas das competências dos candidatos.

Em outra entrevista com o gerente de recursos humanos de uma outra empresa este afirmava que “não é a competência técnica a que manda... é um conjunto de características pessoais, capacidade intelectual, energia empreendedora... orientação para o mercado, trabalhar em equipe, integridade ética...” Esse conjunto de características procuradas hoje pelas empresas nos seus profissionais - salienta- “vêm de casa..., são coisas que você vem formando na sua escola de vida... e você acrescenta a isso as competências técnicas da profissão na que você trabalha...” No caso, “prevalecem muito mais [nos resultados do seu trabalho] as competências individuais, aquilo que você está trazendo como bagagem de sua pessoa, na profissão que você executa...”

Isto é também corroborado por Mariá Giuliesi, diretora da Lens & Minarelli, empresa de consultoria em *outplacement* e aconselhamento de carreira.<sup>9</sup> Ela cita em ordem de importância, as características que definem o perfil do bom candidato procurado pelas empresas segundo a opinião de dez *headhunters* famosos. Estas são: 1) persistência, 2) autoconfiança, 3) flexibilidade para se relacionar, 4) ambição de crescer, 5) estabilidade emocional, 6) boa formação técnica, 7) ética com colegas e concorrentes, 8) experiência, 9) lealdade à empresa, 10) fidelidade aos superiores. A consultora chama a atenção para o fato de que as cinco características primeiro ranqueadas têm a ver com a personalidade, e será apenas no sexto lugar que aparece a boa formação técnica.

Podemos ir longe na discussão do que é entendido hoje por “competências” nas empresas e das implicações que isso tem. Da mesma forma, de qual é o papel que se espera das universidades na formação de novos quadros profissionais, que tipos de conhecimentos são valorizados, etc. No entanto, o que interessa especificamente para a nossa discussão da mudança do paradigma da profissão para o da carreira é a relevância secundária que é dada às competências

---

<sup>9</sup> Na palestra “Como enfrentar a demissão?” , *Career Fair - Você S.A.: A sua feira de carreira*, São Paulo, 27-28 de maio de 2002.

profissionais específicas nos processos seletivos das empresas. A idéia comumente transmitida é que o profissional que ingressa numa empresa irá adquirindo conhecimentos e competências ao longo de sua carreira e em função das posições que for ocupando e do tipo de trabalho que venha a fazer. Desta forma, inúmeros cursos de “pós-graduação”, de atualização, de línguas e treinamentos de todo tipo (de cursos e treinamentos sobre o uso de um novo software, até *indoors* ou *outdoors trainings* para estimular a motivação, a integração ou a competitividade), irão acompanhá-lo ao longo de seus anos de trabalho no mundo corporativo. Em muitos casos estes cursos e treinamentos são oferecidos pela própria empresa - algumas inclusive já abriram sua própria “universidade corporativa” -, mas a responsabilidade pela *formação permanente*, por manter o *curriculum vitae* “*up-to-date*” é do próprio profissional, do empregado - e da mesma forma é dele a responsabilidade pelo investimento de tempo e de importantes somas de dinheiro (LÓPEZ-RUIZ, 2006, pp. 92-97).

Um outro aspecto importante a ser levado em consideração é o conhecido fato de que os profissionais não permanecem na mesma empresa ao longo de toda sua carreira profissional. Hoje em dia o *turnover*, a rotação de empregados entre empresas é muito elevada se comparada com antigamente. A média vai variar consideravelmente dependendo, entre outras coisas, do setor de negócios - em consultoria, por exemplo, chega-se a níveis muito altos se comparados com as empresas que operam na produção- e das possibilidades que cada empresa em particular ofereça para a rotação interna -dependendo isto, por sua vez, do tamanho da empresa e de quão diversificada seja sua área de atuação. Aqui, o que merece destaque, porém, é que a *rotação* tem se tornado hoje uma exigência do mercado de trabalho. Um profissional que permaneça na mesma empresa ou na mesma função por um longo período é visto com receio pelo “mercado” - sob a suspeita de que não tem iniciativa, que não tem ambição, etc. É curioso, neste sentido, constatar como a alta rotação se aplica inclusive aos níveis mais altos da diligência empresarial. Alguns estudos mostram que no caso dos presidentes corporativos, os CEOs (*Chief Executive Officer*), há uma média de *turnover* que está em torno dos cinco anos.

Neste vertiginoso mundo do trabalho parece lógico, portanto, que prevaleça a preocupação com a carreira, com as diferentes posições ocupadas ao longo da vida de trabalho e com as melhores colocações a

serem ainda alcançadas, do que com os conteúdos específicos que definem o campo de ação de uma profissão. Isto inclusive é interpretado como uma libertação do indivíduo. Este parece se livrar assim de identidades profissionais rígidas para, dessa forma, ir traçando *seu* próprio caminho conforme *seus* interesses e desejos ao longo da vida de trabalho. No entanto, sem cair em qualquer tentação de sugerir que “qualquer tempo passado foi melhor” - de fato, para muitos a profissão foi uma pesada couraça a ser carregada durante a vida toda; muitos padeceram da “prisão” da identidade profissional, vale a pena nos perguntar que espaço resta para uma relação profunda e prolongada com certas áreas de conhecimento num mundo onde o profissional tem - e é obrigado a ter- como principal preocupação a construção da própria carreira de sucesso?

Obviamente que esta questão não tem uma resposta simples. Sem dúvida a situação vai variar muito de um setor para outro, de um tipo de profissão para outra. Para quem entra, nas empresas hoje, existe, no entanto, basicamente duas escolhas: o perfil técnico ou o perfil gerencial. Essas duas grandes linhas em função das quais são orientadas atualmente as carreiras dos profissionais dentro do mundo corporativo apresentam, porém, não poucas dificuldades tanto para as próprias empresas quanto para os indivíduos que são confrontados, bem cedo, com essa escolha decisiva. De várias formas, o que é avaliado socialmente como “sucesso profissional” se inscreve hoje muito mais do lado da carreira gerencial do que da técnica. E isto não é apenas uma apreciação em termos de status profissional senão que, geralmente, tem um correlato muito concreto nos níveis salariais que podem ser alcançados seguindo um ou outro caminho. Para as empresas torna-se também um dilema como manter os bons quadros de nível técnico sem que saiam para outras empresas ou que acabem optando pela carreira gerencial. Para tentar resolver isto, em alguns casos é adotada uma política de carreira em “Y” como forma de estruturar cargos e salários. Isto é, o profissional que ingressa na empresa começa em um nível básico comum - ou seja, independente do tipo de função que desempenha - e com um mesmo nível salarial. Num certo ponto, assim que vai progredindo na sua carreira, quem não tem um perfil gerencial pode escolher pelo técnico, com a garantia de que vai ser tratado da mesma forma dos que têm atribuições de gestão. Por essa razão, todos depois do nível básico são considerados executivos, têm o mesmo status

e recebem o mesmo tratamento e remuneração. Dessa forma, a partir de um certo momento, a carreira divide-se em uma área gerencial e uma área técnica. O nível de “coordenador” na primeira é equivalente ao de “especialista” na segunda, e o nível de “diretor” na primeira é equivalente ao de “consultor” na segunda. Segundo o depoimento de quem aplica uma estrutura de carreira como essa, isto tem permitido reter as pessoas.<sup>10</sup>

Neste contexto se inscreve também uma outra discussão: *especialistas ou generalistas*, ou que é que as empresas procuram hoje? E, ainda antes, o que é que elas entendem por uma e outra categoria? Não existe uma definição única nem unívoca do que as empresas - os executivos das grandes corporações por nós entrevistados, assim como a literatura de negócios em geral - consideram “especialista” ou “generalista”. No entanto, comumente por “especialista” entende-se os que “sabem muito de uma coisa só”, e o conceito é usado para designar principalmente as pessoas que trabalham nas áreas técnicas ou tecnológicas das empresas, lidando com os “ferros” ou “escovando bits” - de acordo com a maneira em que eles mesmos costumam caricaturar seu trabalho. Por sua vez, por uma contraposição simples do conceito - que não engloba a variedade de sentidos com que essa noção é usada na prática -, por “generalistas” entende-se “quem sabe um pouco de muitas coisas”, e o conceito é utilizado fundamentalmente para designar pessoas que têm a seu cargo a gestão do negócio, a direção da empresa, pessoas que lidam com “o ser humano” que “mexem com gente”. Na realidade, porém, quando se entra um pouco mais fundo na discussão,<sup>11</sup> aparece uma variedade de matizes que resultam muito sugestivas para o tema que estamos tratando. Para alguns, por exemplo, é o próprio negócio - o setor de atuação da empresa, o setor dentro da indústria- o que é enxergado como uma especialidade. Desta forma, então, vai ser designado como “especialista” aquele que conhece profundamente uma área de negócios - digamos, do setor de telecomunicações ou da indústria farmacêutica; quem conhece as particularidades do *business* num setor específico - ou seja, não apenas o que respeita ao

---

<sup>10</sup> Conforme afirma Pedro Oliveira, da área de recursos humanos do Grupo Algar, na sua apresentação “Políticas de compensação”, em “As melhores práticas de gestão de pessoas - Desenvolvimento coletivo X individual”, *Fórum Líder RH 2002*, São Paulo, 24/06/02.

<sup>11</sup> Nas entrevistas que mantivemos com executivos isto foi a partir da pergunta: “que tipo de profissionais procuram hoje as empresas: especialistas ou generalistas?”

funcionamento da empresa, mas ao entorno todo, incluindo necessariamente “a questão política” do *business*. Para outros, no entanto, a noção “especialista” vai continuar sendo usada num sentido mais tradicional e principalmente para aludir aos que detêm conhecimentos técnicos aprofundados sobre aspectos operacionais da produção ou do serviço em questão.

Por outra parte, como já foi salientado, para muitos o conceito “generalista” remete a uma visão global dos processos de gestão, principalmente administrativo/gerenciais. Nesta acepção, a noção de generalista tem um quê de genérico: se o generalista é quem entende dos processos gerais de administração e gestão de negócios, não é alguém que detém conhecimentos específicos, portanto, pode ser facilmente substituído/transferido de uma <sup>12</sup>indústria para outra. Contudo, esta associação de “generalista” com “visão global” - “visão de conjunto”, “visão genérica”, “visão ampla” - é entendida por muitos em termos de “uma visão global do negócio”, ou seja, é generalista quem entende do negócio (particular, específico de uma indústria) como um todo. Este generalista é, no entanto, um *especialista* nesse negócio. Resulta curioso notar aqui como se sobrepõe essa última definição de “generalista” com uma das de “especialista” aludida acima. A forma de referir a mesma idéia utilizando conceitos entendidos comumente como contrapostos, apareceu inclusive de maneira explícita nas entrevistas quando alguns dos entrevistados responderam à pergunta sobre o perfil profissional buscado hoje pelas empresas dizendo: “generalistas especializados” ou “especialistas generalizados”.

Finalmente, outra constatação também interessante foi a de que o conceito “generalista” é usado por outros, em outros casos, para nomear a quem “deve entender de tudo” dentro de uma área técnica específica. Curiosamente, chega-se nesta definição de generalista pela via da diversificação e especialização alcançadas nos domínios técnicos. Como exemplo, pode ser citada a área “tintas” e a subárea “tintas de exterior”. “Generalista”, neste caso, é quem tem uma visão geral sobre a grande variedade e diferenciais de composição, utilização, etc., das tintas para uso externo.

---

<sup>12</sup> Isto não significa que “o generalista” jogue nisto necessariamente um papel passivo. Pelo contrário, em muitos casos esta “transferibilidade” é assumida como uma vantagem a seu favor. Do lado da empresa, por sua vez, pode significar uma ameaça de perda de seu “capital humano” e, portanto, um problema a resolver.

No que respeita à passagem da profissão para a carreira, resulta interessante constatar como, enquanto “generalista” é comumente associado, *prima facie*, à gestão e à visão global, -e conseqüentemente aos níveis hierárquicos mais altos dentro da organização-, “especialista” é, por sua vez, associado com os caracteres próprios da profissão da qual se lhe considera um especialista. Sendo assim, podemos argumentar que o deslocamento valorativo que vai do paradigma da profissão para o paradigma da carreira parece guardar relação direta com a crescente valorização social que é dada, na atualidade, ao generalista - associado nas entrevistas à gestão, ao management, à flexibilidade (entendida em termos de sua *transferibilidade* de um tipo de trabalho para outro ou de uma indústria para outra), ao global (“visão global”, “globalização dos negócios”), ao “desafio”, ao “risco” - em detrimento do especialista - associado, por sua vez, aos níveis técnicos e não gerenciais e, de certa forma também, à rotina, aos longos estudos e trabalhos minuciosos, contrastante com a *intuição* do empreendedor.<sup>13</sup> O generalista é quem “sabe interagir com os diferentes *stakeholders*”; quem tem de “ser capaz de costurar... uma colcha de retalhos”, “saber colar informações e elementos diferentes e fazer disso uma coisa que faz sentido”; o generalista, da forma que é entendido este conceito dentro das empresas hoje, é “uma pessoa com perfil de negócios”, “é um armador”, “um diretor de orquestra”, “é um estrategista”, é “quem atua no ponto, mas conhece o todo” do negócio, é “aquele que sabe das implicações do *business* como um todo”. Por último, particularmente expressiva do tipo de profissional que é procurado hoje pelas empresas e das capacidades e competências valoradas e incentivadas pelo mercado, é a resposta dada pelo diretor de vendas e distribuição de uma grande empresa de bebidas a um estudante de química interessado em saber sobre as possibilidades de desenvolver uma carreira de tipo técnica dentro da empresa:

O grande objetivo de nosso programa de *trainee* é formar generalistas, futuros líderes de equipe... Quem está em áreas específicas tem uma limitação de carreira dentro da empresa. A gente acha que é mais importante passar pelos

---

<sup>13</sup> Ver SCHUMPETER (1961, p. 118) sobre a “intuição” como característica do tipo empreendedor e oposta ao tipo de trabalho, de interesses e de talentos que caracterizam ao especialista. Sobre o declínio nos anos de 1950 e posterior *revival* da figura do empreendedor no final do século XX, cf. LÓPEZ-RUIZ (2007a).

diferentes processos da companhia. O programa de *trainee* é para quem sonha no futuro com ser presidente da companhia. Quem quer trabalhar em áreas específicas e já sabe em que área trabalhar, há outras formas de ingressar dentro da companhia.<sup>14</sup>

## Teorizando nosso assunto

Quando Max Weber explora as categorias sociológicas da vida econômica, define que:

Por *profissão* entende-se a peculiar especificação, especialização e coordenação que mostram os serviços emprestados por uma pessoa, fundamento para ela de uma probabilidade duradoura de subsistência ou de ganâncias (Weber, 1964, p. 111).

Vale a pena aqui prestar atenção ao que Weber entende como “especialização” e “especificação” de serviços. Quando uma e a mesma pessoa executa serviços *particularizados*, pode fazê-lo atendendo à *natureza* (técnica) do serviço ou ao *resultado final*. No caso da divisão profissional nas modernas explorações racionais, caracterizadas pela *especialização racional de serviços*, o que prevalece são os serviços particularizados em função da sua natureza, em forma tecnicamente especializada, de modo que o produto final apenas pode ser conseguido através de (segundo o caso) serviços simultâneos ou sucessivos de várias pessoas. Isto contrasta com a “especificação” de serviços, que caracterizava a divisão profissional das indústrias na Idade Média, onde o determinante era o resultado final a ser conseguido, de modo que a mesma pessoa executava todos os serviços exigidos por esse resultado final, sendo estes uma combinação de serviços simultâneos e sucessivos e entre si tecnicamente *heterogêneos*. Trata-se neste caso de uma *especificação irracional de serviços*, contraposta na classificação weberiana à especialização racional típica das profissões modernas. Uma vez apresentada esta classificação, Weber, não vai deixar de chamar a atenção para o fato de que a oposição entre especialização e especificação é muitas vezes relativa, no entanto, insiste sobre a

---

<sup>14</sup> Palestra de recrutamento da AmBev (American Beverage Company), UNICAMP, 27/08/03.

importância de mantê-la porque “existe em princípio” e é “historicamente importante” (Weber, 1964, pp. 91-92).

Ora, em que sentido pode ser importante essa classificação ainda hoje? Continua existindo a oposição entre *especialização* e *especificação* de serviços dentro da “nova economia”? É válida ainda a definição de profissão que nela se baseia? Voltemos mais uma vez a Weber:

Considerada desde o ponto de vista do método, a divisão profissional na *economia de mercado* é muitas vezes tecnicamente especificação irracional de serviços mais do que especialização racional, pois orienta-se pelas probabilidades de venda e, por isso, pelos interesses dos compradores e consumidores, os que determinam o conjunto dos serviços oferecidos por uma e a mesma exploração com desvio da sua especialização, obrigando a combinações dos mesmos de caráter irracional do ponto de vista do método (WEBER, 1964, p. 112).

Resulta interessante constatar aqui como o que de alguma maneira tinha sido a característica da divisão profissional das indústrias na Idade Média, volta a aparecer, por outros motivos, na economia de mercado moderna, isto é: a especificação irracional de serviços. Na economia de mercado, o serviço torna-se, em última instância, um *produto* -e como tal, poderíamos dizer, um “resultado final”- vendável. Esse resultado final, esse produto, muitas vezes é conseguido *com desvio da especialização* e da racionalidade dos meios para alcançá-lo. Resulta claro então como, pela própria lógica de funcionamento da economia de mercado, a “flexibilidade” se torna uma característica tão importante na atualidade -embora ela implique em muitos casos irracionalidade do ponto de vista técnico. Se retomarmos neste ponto a nossa discussão sobre os “especialistas” e “generalistas”, poderíamos dizer conseqüentemente que o “generalista” é quem melhor encarna essa lógica, o *espírito* - hoje mais radicalizado do que quando escrevia Weber- da economia capitalista. Da forma em que parece ser entendido hoje pelo mercado, o generalista pode ser também definido como alguém com a capacidade de “se desviar de sua especialização”, tendo “visão geral do negócio”; isto é, a capacidade de entender e executar ou fazer executar as especificações de serviços dos consumidores por mais (tecnicamente) irracionais que estas sejam. Ainda mais, levando este raciocínio um passo a frente, parece possível afirmar que o *summum*

*bonum* do generalista hoje procurado pelas empresas, não é aquele que está “do lado da demanda”. Não, ele deve estar “do lado da oferta”. Isso porque, lembremos, pelo seu conhecimento geral do mercado - não apenas do negócio-, o generalista deve antecipar especificações dos consumidores sem “ficar preso” -ou dito de outra forma: sendo o suficientemente “flexível”- com as irracionalidades que estas especificações (“inovações”, criações) possam apresentar do ponto de vista técnico.

### Considerações finais

Nas grandes corporações, *o cuidado da carreira* recebe hoje uma ênfase especial. O que se promove é uma visão da “carreira” como algo que excede as atividades econômicas de alguém, algo que vai além do trabalho profissional para se tornar um “projeto de vida” e numa fonte de “realização pessoal”; a carreira é apresentada como a estrada principal na vida das pessoas onde devem ser tomadas as principais decisões - e, portanto, é nela que é preciso fazer as escolhas certas. A carreira e a vida pessoal aproximam-se e sobrepõem suas lógicas de forma surpreendente. Assim, no “mundo do fim do emprego”, o executivo é incentivado permanentemente a “cuidar” da sua carreira e a “gerir” a sua vida. O objetivo é ter sempre o que oferecer no mercado: tornar o seu “produto” sempre vendável para conseguir *se manter* no mercado. Mas, finalmente, qual é o seu produto? Havendo se distanciado do conteúdo da sua profissão, ao não dominar mais um campo de conhecimento, o que é que ele tem para oferecer? Seu produto é ele mesmo: “um profissional é um produto, você é um produto” - repetia varias vezes um consultor e acrescentava - “cada um de nós deve cuidar de si mesmo”; “hoje o mercado reconhece o profissional que cuida de si mesmo”; “você deve cuidar de você produto como cuidaria do produto de sua empresa”.<sup>15</sup> O profissional encontra-se diante a exigência constante de responder a especificações que lhe são externas, que não respondem necessariamente à natureza (técnica) de um tipo de serviço para o qual ele se especializou. O mercado, ou seja, os desejos e interesses -atuais e futuros- dos consumidores, é quem determina estas especificações e faz isto com independência da racionalidade ou

---

<sup>15</sup> Carlos Diz (Consultor da Spencer Stuart), “Gerenciamento de carreira”, *Career Fair - Você S.A.: A sua feira de carreira*, São Paulo, 27-28 de maio de 2002.

irracionalidade técnica que elas apresentem. O profissional deve oferecer “resultados finais”, o que o mercado lhe exige são “soluções”, isto é, produtos acabados. Neste processo não resulta estranho que a pessoa do profissional seja confundida com seu produto: gerir a carreira significa também fazer seu “marketing pessoal”, torna-se ele mesmo parte do produto que é vendido. Desta forma, passa a ser central no seu trabalho cuidar da sua imagem, cuidar da sua rede de relações (seu “networking”), cuidar da sua “cotação” no mercado de trabalho - no fim das contas ele ainda é um empregado (LÓPEZ-RUIZ, 2002)-, ao tempo em que perde centralidade seu compromisso com o conteúdo de sua profissão.<sup>16</sup> No entanto, ele deve ter sempre algo a mais para oferecer na “nova economia” onde “deter o conhecimento tornou-se menos relevante.”

Neste sentido, resulta curioso ver como, de alguma forma, essa situação parece ser também enxergada pelas gerações mais novas. Boa parte das perguntas da platéia que assiste às palestras de recrutamento das empresas nas universidades gira em torno da “carreira”, dos tempos da carreira dentro da empresa, do que a empresa oferece para o “desenvolvimento pessoal”. Assim mesmo, vários estudantes expressam sua vontade e sua preocupação por acabar a faculdade o mais cedo possível, conseguir se posicionar e “crescer rápido no mercado”. Como a concorrência por “talentos” entre as empresas é muito grande, não resulta estranho ouvir nos *recruitments* falar de “carreiras meteóricas”, “as coisas acontecem muito rápido aqui dentro [da empresa]”, “a velocidade da carreira é uma marca [da empresa]”, a empresa “investe agressivamente em treinamentos”. De certa forma, poderíamos dizer, elas respondem as perguntas dizendo: a variável é você, tudo depende de você, “você é seu patrimônio” e “você tem a responsabilidade de cuidar dele”. Assim, as gerações mais novas parecem estar entendendo quais são hoje as regras do jogo: por que perder tempo, por que não ir direto no assunto, por que “investir” numa profissão se o que garante o sucesso na vida de hoje é fazer uma boa e rápida carreira?

Temos passado, portanto, do paradigma da profissão para o paradigma da carreira? Ao menos, no que respeita a um bom número de profissões e dentro do mundo das empresas e dos executivos a resposta parece ser afirmativa. Resta avaliar as implicações desta mudança para

---

<sup>16</sup> Isto não significa com um conjunto “fixo” de conteúdos, como era sugerido na citação de Reich acima, mas com o conteúdo racional (técnico) de sua profissão.

a sociedade como um todo, e analisar até que ponto o paradigma da carreira possa estar também influenciado com seus valores a outras profissões e âmbitos da vida social.<sup>17</sup>

## Referências

- CASEY, C. *Work, Self and Society: After Industrialism*. Nova York, Routledge, 1995.
- EVETTS, J. "The Sociological Analysis of Professionalism: Occupational Change in the Modern World." *International Sociology*, 18, 2, 2003: 395-415.
- LÓPEZ-RUIZ, O. *Os executivos das corporações transnacionais e o espírito do capitalismo: capital humano e empreendedorismo como valores sociais*. Rio de Janeiro, Azougue, 2007a.
- \_\_\_\_\_. "*Ethos* empresarial: el 'capital humano' como valor social". *Estudios Sociológicos*, Vol. XXV, Nº 74, mayo-agosto, 2007b, pp. 399-425, México: El Colegio de México.
- \_\_\_\_\_. "¿Somos todos capitalistas? Del obrero al trabajador-inversor". *Nueva Sociedad*, 202: 2006, p. 87-97.
- \_\_\_\_\_. "Los ejecutivos de las transnacionales: de 'trabajadores de altos ingresos' a 'capitalistas en relación de dependencia'". *Nueva Sociedad*, 179: 2002, p. 45-58.
- REICH, R. *O trabalho das nações: Preparando-nos para o capitalismo do século 21*. Tradução de Caludiney Fullmann. São Paulo, Educator, 1993 [1991].
- SCHUMPETER, J.A. *Teoria do desenvolvimento econômico: Uma pesquisa sobre lucros, capital, crédito, juros e ciclo econômico*. Tradução de Laura Schlaepher. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1961 [1911].
- SASS, S.A. "The U.S. Professional Sector: 1950 to 1988". *New England Economic Review*, janeiro/fevereiro 1990: 37-55.
- WEBER, M. *Economía y Sociedad: Esbozo de sociología comprensiva*. Tradução de José Medina Echavarría et alli. 2a edição. México, Fondo de Cultura Económica, 1964 [1922].

---

<sup>17</sup> Sobre a difusão da "forma empresa" e de um "*ethos* empresarial" em outras esferas do social, cf. LÓPEZ-RUIZ (2007b).