



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia

Brasil

Arruda Fontenelle, Isleide  
A AUTO-GESTÃO DE CARREIRA CHEGA À ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO: O  
HUMANO SE TORNOU CAPITAL?

Organizações & Sociedade, vol. 14, núm. 43, octubre-diciembre, 2007, pp. 71-89  
Universidade Federal da Bahia  
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638292004>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# A AUTO-GESTÃO DE CARREIRA CHEGA À ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO: O HUMANO SE TORNOU CAPITAL?

Isleide Arruda Fontenelle\*

## RESUMO

O objetivo deste artigo é tomar o modelo de auto-gestão de carreira como uma ilustração da teoria do capital humano, segundo a qual o trabalho é entendido em termos de "empreendimento individual". Para elucidar tal paralelo, apresentar-se-á um estudo de caso que diz respeito à reformulação ocorrida, em 2004, no curso de especialização para graduados de uma das mais tradicionais escolas de Administração de São Paulo, que passou a inserir a disciplina "orientação de carreira" no currículo obrigatório do curso. Foram ouvidos coordenadores e professores, bem como alunos que já cursaram a disciplina, a fim de se verificar o por quê dessa reformulação e seus impactos nos alunos envolvidos. Buscou-se compreender até que ponto a reformulação visou atender a uma demanda de mercado para o modelo de "auto-gestão de carreira" e o quanto isso pode ilustrar a tese de que o humano se tornou capital.

## ABSTRACT

This article takes the Career Self-Management model as an illustration of the human capital theory, in which work is understood in terms of "individual enterprise". In order to elucidate such parallel, a case study was carried on regarding a change in an academic program that took place in 2004. The course is a *lato sensu* post-graduation in one of the most traditional business schools in São Paulo, in which a module called "career orientation" was inserted in the academic program as a compulsory one. Program Coordinators and teachers were interviewed in order to find out the reasons for such changes. Besides that, students who had already taken such course were also interviewed so as to evaluate the impact of the course on their careers and how valuable they found it. Therefore, this study tries to understand to what extent this reformulation is due to a market demand as far as the Career Self-Management model is concerned, and how it could illustrate the theory that the human being has turned into capital.

\* Prof.a. FGV/SP

## Introdução: relações entre neoliberalismo, teoria do capital humano e auto-gestão de carreira

*"A pessoa deve, para si mesma, tornar-se uma empresa"*

André Gorz

Apartir da década de 1990, a literatura crítica vem se debruçando, com mais intensidade, sobre os impactos econômicos e sócio-culturais do modelo neoliberal de governar, tão bem definido por Foucault (2007) com o conceito de "governmentality". O autor propõe a ligação semântica do conceito de governar (*gouverner*) com os modos de pensar (*mentalité*), indicando que não é possível estudar as tecnologias de poder sem uma análise da racionalidade política que as suportam. Foucault sugere uma ligação muito próxima entre formas de poder e processos de subjetivação (LEMKE, 2000).

É a partir dessa perspectiva que Foucault (2007), em "*Nacimiento de la biopolítica*", produto do seu curso ministrado no College de France, no final da década de 1970 e publicado postumamente, se debruça sobre a análise do neoliberalismo e sobre a transformação radical que este promove não apenas nas relações entre Estado e mercado, mas, especialmente, no que diz respeito às novas relações entre mercado e indivíduo. Em outras palavras, mais do que apresentar o novo papel do mercado e do seu poder de fazer toda a vida social girar em torno de sua lógica, Foucault recorre à teoria do capital humano e ao deslocamento conceitual que a mesma fez sobre o conceito de "*homem oeconomicus*" para sustentar a idéia que, com o neoliberalismo, estaríamos "diante de uma reconfiguração do Estado e da sociedade a partir do princípio maior do mercado, que é a concorrência, e não a troca, como nos primórdios da economia política" (SANTOS, 2005, p.4).

Para ilustrar tal tese, Foucault recorre à concepção clássica do "*homem oeconomicus*", lembrando que esse era o homem da troca. Isso requer, então,

uma análise do que ele é, uma decomposição de seus comportamentos e atitudes em termos de utilidade, que se referem, é claro, a uma problemática das necessidades, pois é a partir das necessidades que poderá ser caracterizada ou definida, ou em todo caso que poderá ser fundada uma utilidade que acarretará no processo de troca. *Homo oeconomicus* como parceiro da troca, teoria da utilidade a partir de uma problemática das necessidades: é isso que caracteriza a concepção clássica do *homo oeconomicus*. (FOUCAULT, 2007 apud SANTOS, 2005, p.5).

Com o neoliberalismo, segundo Foucault (2007), o "*homem oeconomicus*" deixa de ser visto como o parceiro da troca e passa a ser compreendido como um empreendedor de si mesmo, sendo o seu próprio produtor e representando o seu próprio capital; portanto, sendo sua própria fonte de rendimentos. Isso fica claro na medida em que, nessa perspectiva, o que ganha centralidade é a questão do "sujeito de interesse" e das suas escolhas, ou seja, a análise da alocação dos recursos mediante o cálculo feito por determinado indivíduo para a destinação de tais recursos. Daí porque o foco da economia, nesses termos, passa a ser a análise da racionalidade interna que permite uma determinada estratégia na programação que envolve os interesses dos indivíduos. Isso faz com que o trabalho passe a ser reintroduzido no campo da análise econômica a partir da perspectiva do sujeito econômico. A consequência é que o trabalhador passa a se ver e a ser visto como uma espécie de empresa, na medida em que realiza um trabalho que comporta um capital, ou seja, um conjunto de habilidades e competências que podem se transformar em renda, sob a forma de salário ou bônus.

Percebe-se que Foucault usa a teoria do capital humano e o conceito de neoliberalismo como termos indistintos. De fato, para o filósofo, o deslocamento conceitual do "*homem oeconomicus*", empreendido pela teoria do capital humano,

teve uma contribuição decisiva e central na invenção do neoliberalismo, que Foucault considera um tipo radicalmente novo de capitalismo. Ao apresentar o resumo de seu curso, Foucault afirma que a segunda parte foi “dedicada a alguns aspectos do que se chama o neoliberalismo americano, que é identificado, de uma maneira geral, à Escola de Chicago” (FOUCAULT, 1997, p.96).

Entretanto, convém explicitar melhor o termo. A teoria do capital humano foi formulada na década de 1960 pela Escola Econômica de Chicago, tendo como principais representantes Theodore W. Schultz e Gary S. Becker. Seu principal objetivo, inicialmente, era resolver o mistério do crescimento econômico, em um contexto social marcado pela prosperidade econômica. O segundo pós-guerra foi o período dourado do capitalismo e era preciso explicar o porquê de tanta abundância, fenômeno que a teoria econômica clássica, baseada nos fatores de produção originários – terra, capital e trabalho –, já não conseguia mais dar conta, na medida em que o cálculo do rendimento desses três fatores, em conjunto, estava aquém do crescimento econômico total registrado no mesmo período. Frente a essa realidade, Schultz conclui, à época, que “a renda dos Estados Unidos vem aumentando a um índice muito mais alto do que o quantitativo combinado de terra, homens-hora e o acervo de capital reproduzível utilizado para a geração da renda” (SCHULTZ, 1973, p.38).

Assim, o principal deslocamento conceitual empreendido pelos economistas da Escola de Chicago foi feito na categoria trabalho, na medida em que “o procedimento convencional de medição do trabalho (enquanto fator de produção) contava simplesmente o número de trabalhadores ativos ou o número de horas-homem trabalhadas, sem levar em consideração as diferenças de capacidades adquiridas pela mão de obra ao longo do tempo” (LÓPEZ-RUIZ, 2004, p.195). Com isso, a teoria do capital humano deixa de considerar o trabalho como um fator originário da produção e a fonte de toda a riqueza e passa a pensá-lo como

um *meio de produção* produzido, uma forma de capital; *meio de investimento* que devia render, como todo investimento, também um retorno... Para isso acontecer, esses atributos humanos precisam, de certa maneira, ser abstraídos das pessoas concretas que os detêm... e precisam se articular ('alinhar') em função de um fim externo a elas... o capital, conceito necessariamente abstrato, passa a se apresentar coberto com roupas humanas, 'vestindo' características e atributos até então apenas vistos no homem. O capital, desta vez, concretiza-se não em dinheiro ou mercadorias, mas em atributos humanos ; o capital é investido de formas humanas (LÓPEZ-RUIZ, 2004, p.190 – grifos do autor).

Essa longa citação, retirada da tese de doutorado de Osvaldo J. López-Ruiz (2004), não se coloca por acaso. É que a referida tese, na qual o autor realiza uma pesquisa sobre o *ethos* dos executivos das transnacionais, tomando as corporações transnacionais como instituições paradigmáticas do nosso mundo social, busca elucidar como esse objeto de pesquisa sinaliza uma nova concepção de homem e novos valores a respeito do humano, os quais estão profundamente assentados na teoria do capital humano. Segundo o autor, embora a teoria do capital humano tenha sido formulada, em seus primórdios, para elucidar problemas de ordem estritamente econômica, suas pretensões explicativas se ampliaram para outros âmbitos sociais e serviram de base para muitas das “doutrinas da administração” difundidas, crescentemente, nas décadas de 1990-2000. O que, de fato, López-Ruiz deixa entrever, a partir de sua pesquisa empírica, é a lógica neoliberal que rege as relações contemporâneas entre economia e gestão, relações essas as quais demonstram que houve um “deslocamento da ciência pela ‘técnica’, da *Economics* pela *Business Administration*” (PAULANI, 2005, p.136).

Referindo-se à literatura de negócios, tais como os estudos de Thomas Stewart (2002;1998) e Thomas Davenport (2001), López-Ruiz nos mostra como esses autores lançaram mão da teoria do capital humano em seus estudos, citando-a como principal fonte de referência. Apresenta-nos, ainda, como o discurso e

a prática do humano como capital já estão enraizados nas corporações, a partir de diversos depoimentos de executivos e profissionais de RH por ele entrevistados. A partir, também, da análise de uma série de materiais relativos ao recrutamento, retenção e dispensa dos trabalhadores - que passam a ser considerados novos empreendedores -, o autor afirma que a idéia do homem como proprietário do seu capital humano já está disseminada nas organizações, e que este passa a se ver como empresário de si mesmo. Dessa forma, o trabalhador acredita, firmemente, que ao investir suas capacidades, habilidades e competências em algum empreendimento, obterá o retorno, como qualquer outro investidor.

A partir do contato com algumas produções acadêmicas nacionais - Lacombe & Chu, 2005; Balassiano et al., 2004; Kilmnik & Castilho, 2002; Mastella, 2002; Martins, 2001 - e publicações internacionais - McNamara, 2003; Arthur et al., 2001; Reardon et al., 1999; Greenhaus et al., 1999 - sobre o modelo da "auto-gestão de carreira", ficou claro o quanto esse modelo parece ilustrativo da teoria do capital humano. Os últimos dez anos viram emergir uma nova concepção de carreira assentada em uma maior valorização da responsabilidade individual do profissional, concomitante à publicação de uma extensa literatura acerca das transformações no mundo do trabalho, advindas de intensas mudanças tecnológicas e organizacionais, que provocaram impactos profundos nas noções de emprego e na natureza do trabalho. É nesse contexto que o modelo da "auto-gestão de carreira" surge como reflexo dos fatos concretos que a geraram - flexibilidade do emprego, nova forma de trabalho baseada na gestão do conhecimento, perspectiva de curto prazo -; bem como de toda uma "retórica" assentada nas idéias de autonomia, de auto-conhecimento e de "sucesso psicológico".

Pretende-se problematizar esses fatos e essa retórica no contexto mais amplo da tese de que o humano virou capital. Entende-se "problematização" no sentido foucaultiano do termo, ou seja, em assumir a realidade de uma situação concreta, a fim de entender a lógica que a sustenta. No que diz respeito ao modelo da auto-gestão de carreira, pretende-se desvendar essa lógica assumindo-se que houve mudanças radicais na forma de se pensar e de se praticar a carreira, tanto do lado das organizações, quanto do lado dos sujeitos; e parte-se da hipótese de que essas mudanças na carreira podem ilustrar o funcionamento da teoria do capital humano em nossos dias.

A reformulação de um tradicional curso de especialização em Administração, para graduados, localizado em São Paulo, se mostrou extremamente pertinente para ilustrar alguns aspectos da teoria do capital humano, como veremos ao longo deste artigo. O referido curso apresenta um espaço específico no qual se pode observar o desafio da instituição de ensino em se reestruturar, tendo em vista a demanda do mercado para que ocorra a formação desse novo profissional apto a exercer o modelo da auto-gestão de carreira; bem como, é o *lócus* no qual se encontram os alunos-profissionais do mercado que estão em busca dessa nova formação. Aqui, educação é consumo, e consumo é investimento. Trata-se de um investimento no homem, no seu capital - em suas habilidades e competências -, que deve ser, por sua vez, um empreendimento individual. Todas essas máximas da teoria do capital humano parecem se tornar claras a partir do estudo de caso proposto.

Deve-se ressaltar, ainda, que o tipo de curso de especialização *lato sensu*, de maneira geral, atende a uma lógica muito própria: à capacitação de profissionais aptos para o mercado de trabalho, a partir de um ponto de vista instrumental. Daí porque a reformulação do curso em discussão, neste artigo, demonstra a mudança que está se processando no mercado de trabalho contemporâneo e a necessidade de adequação das escolas de negócios a uma nova demanda, ligada à passagem do sujeito-mercadoria para o sujeito-empresa, segundo a lógica neoliberal que organiza a teoria do capital humano.

O objetivo deste artigo é, portanto, apresentar e analisar dados da pesquisa realizada sobre a reformulação do referido curso, a fim de tomá-la como uma

ilustração real da teoria do capital humano em nossos dias. O artigo está estruturado da seguinte forma: 1) retoma-se o contexto histórico da auto-gestão de carreira; 2) apresentam-se os dados da pesquisa realizada e sua análise a partir do referencial teórico utilizado; e 3) elaboram-se algumas considerações finais.

## **O Contexto Histórico: o desafio da carreira na passagem da economia da produção para a economia do conhecimento**

Em uma pesquisa que realizou sobre algumas implicações subjetivas das mudanças no mundo do trabalho, o sociólogo Richard Sennett freqüentou reuniões informais realizadas por um grupo de programadores e analistas de sistemas que haviam sido demitidos da IBM, nos Estados Unidos, por conta da redução de quadros em um processo de reestruturação que aquela organização estava enfrentando (SENNETT, 1999).

Antes da demissão, esses trabalhadores acreditavam no desenvolvimento a longo prazo de suas carreiras profissionais. Depois de demitidos, desnorteados, procuraram diferentes interpretações para o fato, as quais, ao longo das reuniões de grupo que Sennett freqüentou, evoluíram em três estágios:

- Primeiro, quando a dor da demissão ainda estava recente, a empresa foi culpabilizada, e eles, trabalhadores, se viam como vítimas. A palavra recorrente era traição: eles haviam sido traídos pela empresa;

- Um tempo depois, nessas mesmas reuniões, começou o segundo estágio de interpretação: os programadores não mais culpavam a empresa, mas buscavam forças externas para atribuir a culpa. Agora, era a economia global que aparecia como a razão do desemprego, especialmente por conta da globalização e da contratação de trabalhadores estrangeiros (mão-de-obra barata). A palavra recorrente era medo;

- Finalmente, no terceiro estágio, o foco voltou-se para eles mesmos e como eles se viam em meio à história do trabalho *high-tech* e seu imenso crescimento à época, bem como para as novas aptidões necessárias para lidar com isso. O foco passou a ser a transformação na própria profissão, quando eles começaram a falar do que poderiam e deveriam ter feito em suas carreiras para prevenir o desemprego. Aqui aparece, finalmente, o discurso da carreira, embora mais sob a ótica do fracasso do que do controle que eles poderiam ter tido sobre ela. Inicia-se, então, o discurso da responsabilidade pessoal: os programadores e analistas começam a se censurar por terem ficado demasiado dependentes da empresa, por terem acreditado nas promessas da cultura empresarial e passam a se perguntar por que não investiram em si mesmos. Eles poderiam ter se tornado empresários do Vale do Silício - região das empresas de alta tecnologia nos Estados Unidos - ou terem sido aproveitados nessa reestruturação em curso na IBM, caso tivessem se preparado para isso.

Tais mudanças ocorreram no momento em que a IBM enfrentava a maior crise de sua história, na passagem da década de 1980 para a década de 1990. Foi uma crise provocada por fatores tais como: a incapacidade da empresa em prever o crescimento dos computadores pessoais - com o surgimento da Microsoft -, o que balançou as estruturas de uma empresa que tinha o monopólio do mercado de informática até então; e a existência de uma forte burocracia interna e rígidas estruturas de trabalho hierárquicas. A reação da IBM consistiu em substituir sua organização rígida por uma organização flexível do trabalho; em eliminar a estabilidade tradicional, fortemente assentada em um capitalismo paternalista, com visitas ao emprego vitalício - 1/3 de seu quadro foi demitido só no primeiro semestre de 1993 -; e em quebrar os estágios de carreira e o contrato social baseado na lealdade. São essas mudanças que fizeram a IBM voltar a ganhar competitividade no mercado. É nesse contexto mais amplo que se desenvolve a narrativa dos programadores e analistas do estudo de Richard Sennett.

Essa é uma história exemplar para pensarmos como, na literatura sobre "gestão de pessoas", o conceito de carreira vem mudando de algo que, tradicionalmente, era compreendido como de responsabilidade da empresa, para um novo conceito no qual caberia a cada um a responsabilidade individual por gerir o seu próprio destino profissional. Nesse sentido, a história dos trabalhadores demitidos da IBM, narrada por Sennett, ilustra o início de um processo que, atualmente, tem se tornado cada vez mais presente no discurso das empresas, da mídia especializada e, por consequência, dos profissionais do mercado: a idéia de um "eu, sociedade anônima", tão bem ilustrado na publicação da Editora Abril, a Revista Você S/A, e no sugestivo título do livro de William Bridges, "Criando você e cia" (BRIDGES, 1998).

Nesse contexto, o significado de carreira mudou muito e essa mudança tem a ver com as transformações sociais, econômicas, políticas e culturais mais amplas. A palavra carreira significava, originalmente na língua inglesa, uma estrada para carruagens. Segundo Jean-François Chanlat (1995), a moderna idéia de carreira nasce com a sociedade industrial capitalista liberal, passando a significar a estrada para a progressão profissional ao longo de uma vida. Esse sentido baseia-se no novo desenho das sociedades industriais modernas que foram fundadas sob as idéias de igualdade, liberdade de êxito individual e progresso econômico e social; portanto, sob a noção de mobilidade social, ou seja, as pessoas poderiam ascender na escala social. Tal concepção teve um impacto fundamental no interior das organizações, já que o emprego (a noção moderna de trabalho assalariado) passou a ser um dos grandes veios de ascensão social na era moderna. Ainda segundo Chanlat, o modelo tradicional de carreira, hegemônico no período industrial, foi marcado por certa estabilidade no emprego e uma progressão linear, e baseava-se na descrição fixa e verticalizada dos cargos; na avaliação do desempenho, e voltado para o êxito profissional (CHANLAT, 1995; 1996).

O modelo tradicional de carreira começou a ser sacudido por transformações no ambiente sócio-econômico. Lançados simultaneamente em seus países de origem e, também, traduzidos no mesmo ano aqui no Brasil, os livros de Bridges (1995) e Rifkin (1995) apontam, claramente, o novo tempo que produz uma nova forma de gerir a carreira. É o fim do trabalho como nós o conhecemos ao longo do século XX - ou seja, o trabalho pensado como "emprego", "trabalho assalariado"-, decorrente de profundas transformações tecnológicas e organizacionais (terceira revolução industrial ou pós-fordismo, dentre outras denominações).

Assim compreendido, o "fim do trabalho" significou, por um lado, desemprego, o que introduz a questão social do que fazer com a imensa maioria que não disporá mais do seu trabalho assalariado. Esse é o aspecto sobre o qual o livro de Rifkin joga luz, conduzindo suas análises para uma proposta de cunho social: o investimento no terceiro setor como uma forma de oferecer "a milhões... permanentemente desempregados, trabalho significativo em serviços comunitários no terceiro setor para ajudar a reconstruir seus próprios bairros e infra-estrutura locais" (RIFKIN, 1995, p.279).

Por outro lado, o "fim do trabalho" também representou uma mudança na própria natureza do trabalho. Ou seja, ainda haverá trabalho, embora em bem menos quantidade e a partir de uma maneira inteiramente nova de realizá-lo e de geri-lo. Esse é o foco do livro de Bridges (1995), ou seja, compreender como as macro transformações no mundo do trabalho impactam diretamente nas organizações e em seus profissionais. Para o autor, essas novas organizações são des providas de cargos e todos passam a ser encarados como "trabalhadores contingentes", no sentido de que "o emprego de todos é contingencial aos resultados que a organização atingir". Daí porque "os trabalhadores precisam desenvolver uma mentalidade, uma abordagem ao seu trabalho e um modo de administrar suas próprias carreiras que mais se assemelhe à de um vendedor externo do que à de um empregado tradicional" (BRIDGES, 1995, p.58-59).

Tal análise ainda parecia surreal quando feita na metade da década de 1990, a ponto de Bridges admitir que ainda existia "um considerável nervosismo com

relação a se dizer essas coisas tão explicitamente" (BRIDGES, 1995, p.60), especialmente em setores nos quais a estabilidade do emprego sempre foi altamente prezada. Mas Bridges insistia que olhássemos para as ações dessas empresas, pois as dispensas de empregados, aposentadorias precoces, reestruturações e reatribuições de cargos, cortes radicais de benefícios e transferências forçadas mostravam, claramente, que as regras haviam mudado.

Dez anos depois, a maioria dos profissionais do mercado já comprehende aquilo que, segundo Bridges, ainda parecia incompreensível em meados dos anos 1990. Não por acaso, Bridges e outros autores, como Hall (1996) e Schein (1996) - que na mesma época começaram a atentar para as mudanças na carreira - são, agora, bibliografia obrigatória e pontos de referência claros para que se discuta essa nova maneira de gerir a carreira como a única forma viável dentro de um novo desenho organizacional. Tal desenho é baseado em formas fluidas que podem ser montadas e desmontadas rapidamente, com certa desorganização, necessárias para que sobrevivam naquilo que Nigel Thrift denominou de "capitalismo leve" (THRIFT, 1997).

Passada uma década na qual foram feitas inúmeras leituras sobre as transformações no mundo do trabalho e sobre os impactos das mudanças nas relações e na natureza do trabalho, o cenário agora se revela mais claramente, no sentido de possibilitar um melhor entendimento sobre o que resultou de dez anos de reestruturações e sobre quais seriam os novos rearranjos necessários. Recentemente publicada, a obra de Gorz (2005) visa elucidar exatamente a nova realidade. Segundo o autor, agora está evidente que vivemos em uma nova forma de economia - a "economia do conhecimento" - e que ela altera os três pilares estruturais da "economia industrial", quais sejam, o trabalho, o valor e o capital, já que a nova forma de trabalho, baseada na gestão de informações, altera radicalmente a medida do tempo por unidades de produto. Implode-se a idéia do tempo como padrão de valor, o qual foi a base de toda a economia industrial que perdurou ao longo do século XX. Gorz chama atenção para o componente de saber fundamental nessa nova economia; um saber que

não é composto por conhecimentos específicos formalizados que podem ser aprendidos em escolas técnicas. Muito pelo contrário, a informatização revalorizou as formas de saber que não são substituíveis, que não são formalizáveis: o saber da experiência, do discernimento, a capacidade de coordenação, de auto-organização e de comunicação (GORZ, 2005, p.9).

Nessa nova forma de gerir o saber, toda produção passa a se assemelhar a uma prestação de serviços, já que, mesmo na indústria, a informatização transforma o trabalho em gestão de um fluxo contínuo de informações. É nesse contexto que Gorz nos fala sobre o "advento do auto-empreendedor" e da "vida como "business". Para isso, apóia-se em uma comunicação que Norbert Bensel, diretor de recursos humanos da Daimler-Chrysler, fez aos seus funcionários:

Os colaboradores da empresa fazem parte do seu capital... Seu comportamento, sua aptidão social e emocional têm um peso crescente na avaliação de seu trabalho... Este não será mais calculado pelo número de horas de presença, mas sobre a base dos objetivos atingidos e da qualidade dos resultados. Eles são empreendedores (GORZ, 2005, p.17).

Gorz chama atenção para o termo utilizado para se referir aos trabalhadores da empresa: "empreendedores" não apenas na gestão por objetivos, mas, especialmente, na própria gestão da sua força de trabalho, que passa a ser considerada como seu capital fixo. Apresentando dados que revelam que as cem maiores empresas americanas só empregam um pequeno núcleo de assalariados estáveis e em período integral - os 90% restantes são formados por uma "massa variável de colaboradores externos, substitutos, temporários, autônomos, mas igualmente de profissionais de alto nível" -, o autor constata que, atualmente, "a diferença entre o sujeito e a empresa, entre a força de trabalho e o capital deve ser suprimida" (GORZ, 2005, p.23).

Daí 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; é a idéia de "vida como business". Nos dois casos, é preciso estar permanentemente atento e preparado, levando o tempo da vida a se reduzir "inteiramente sob a influência do cálculo econômico e do valor. Toda atividade deve poder tornar-se um negócio. A produção do si obrigatoria se torna um 'job' como qualquer outro" (GORZ, 2005. p.25-26). A idéia de empregabilidade e de responsabilidade individual pelo seu destino, tão claramente narrada na história de Sennett, ganha aqui todo o seu sentido.

Trata-se, portanto, de uma mudança estrutural do mercado que atingem os profissionais, as empresas e, também, as instituições de ensino formadas para preparar tais profissionais. Mas se esse processo já está claro e compreendido pelos atores envolvidos, a forma de vivenciá-lo, por esses mesmos atores, ainda é presa de um momento de passagem entre um modelo que já está obsoleto - mas que continua funcionando, agonizado - para um novo modelo que põe a todos diante do risco do novo.

No que diz respeito às empresas, se, de um lado, é altamente necessário e confortável assumirem o discurso da empregabilidade, quando se trata de justificarem seu contingente de empregados temporários, por outro lado, há, ainda, uma necessidade de manter certa retórica, seja em função da necessidade de garantir a "dimensão humana" nas organizações (LIPOVETSKY, 2004), seja frente ao desafio de atrair, desenvolver e reter competências. Para as organizações, é necessário manter um núcleo estável, embora este, geralmente, seja formado por aqueles profissionais mais qualificados e capacitados a gerirem as suas próprias carreiras; e, portanto, a terem domínio sobre suas escolhas e carreiras e a não estarem, necessariamente, comprometidos com uma dada organização.

Frente a esse desafio, as empresas estão desenvolvendo práticas de capacitação profissional e pessoal cujo objetivo é o de estabelecer o compromisso entre as metas da empresa e os propósitos individuais do profissional. Nesse sentido, as organizações atuam em dois níveis: oferecem aos profissionais informações sobre os critérios de progressão na empresa, os quais estão baseados no desempenho e na competência; e oferecem oportunidades de crescimento e possibilidade de desenvolvimento, por meio da aplicação de programas que ajudariam o profissional a se conhecer melhor e a montar seu roteiro de carreira, de forma a lhe permitir ter uma visão mais clara de onde quer chegar, corrigir a rota de crescimento profissional e traçar ou identificar objetivos novos. Exemplos, nesse sentido, seriam, respectivamente, a "avaliação 360º" e os programas de *coaching, mentoring e counseling*.

A idéia subjacente a isso é a de que o profissional deveria buscar, agora, a "auto-gestão da carreira" e que esta estaria primordialmente orientada para o "sucesso psicológico". Nesse sentido, o mais importante não seria mais a busca da eficiência - a capacidade de fazer mais e melhor - e, sim, a busca do significado e da satisfação naquilo que o profissional estaria realizando. Para isso, seria preciso desenvolver o auto-conhecimento, em que caberia a cada profissional saber o que gosta, realmente, de fazer e quais seriam suas reais habilidades. Seria, também, necessário desenvolver um conhecimento apurado do mercado a fim de saber, exatamente, onde aplicar aquilo que ele, profissional, gosta e sabe fazer bem. Obviamente, tais idéias são apresentadas como a face positiva que compensaria o fato real e assustador que se tornou a responsabilidade individual de cada um pelo seu próprio destino, o que pode significar, também,

não ter ninguém a quem culpar pela própria miséria... não procurar as causas das próprias derrotas senão na própria indolência e preguiça, e não procurar outro remédio senão tentar com mais e mais determinação... Com os olhos postos em seu próprio desempenho - e portanto desviados do espaço social onde as contradições da existência individual são coletivamente produzidas - , os homens e mulheres são naturalmente tentados a reduzir a complexidade de sua situação a fim de tornarem as causas do sofrimento inteligíveis e, assim, tratáveis (BAUMAN, 2001, p.48).

Em outras palavras, começa a se desenhar um novo contrato no qual o indivíduo está só, e a promessa da autonomia, contida nas idéias de auto-conhecimento e sucesso psicológico, é a contrapartida dessa auto-responsabilização, tão presente nos ideais do novo modelo de "auto-gestão de carreira". Como exemplo, podemos citar o trabalho de Martins (2001), produto de uma pesquisa que realizou como parte integrante de seu projeto de dissertação de mestrado em Administração de Empresas, junto a profissionais que cursavam pós-graduação *lato sensu* no FGV Management, a fim de compreender como o modelo da auto-gestão de carreira se aplicaria ao contexto brasileiro. Com base nos dados colhidos, Martins concluiu que, do ponto de vista das empresas, na prática, as organizações brasileiras já apresentam alguns indícios de adequação ao novo contrato. Da perspectiva do profissional pesquisado, Martins apresenta dados indicativos de um profissional já consciente da responsabilidade pessoal por gerir sua própria carreira, bem como já a par dos novos critérios da carreira voltada para a satisfação pessoal e para o equilíbrio entre carreira e vida pessoal. São profissionais que valorizam o auto-conhecimento, percebem a importância do conhecimento do ambiente de carreira e das escolhas de carreira baseadas em referenciais próprios, vivem um significativo número de mudanças de emprego e de redefinições de carreira e são pró-ativos no auto-desenvolvimento e na avaliação da carreira.

É evidente como tal concepção de auto-desenvolvimento se apresenta como corolário da teoria do capital humano, a partir da noção de "investimento". A noção de consumo como investimento - e não mais como custo - foi uma das grandes viradas conceituais de Theodor Schultz na construção da teoria do capital humano. É nessa virada, como nos mostra López-Ruiz (2004), que se radica a verdadeira originalidade da referida teoria, pois "algo que custa é algo que *pode* ter um valor próprio... um investimento, pelo contrário, não tem nunca um fim em si mesmo, faz-se em busca de um benefício que está muito além dele" (LÓPEZ-RUIZ, 2004, p.33).

O discurso corrente de que se deve investir na carreira, a partir do desenvolvimento constante de habilidades e competências pode ser, portanto, derivado diretamente dessa idéia do consumo como investimento, como se pode depreender da literatura sobre auto-gestão de carreira, apresentada acima, e como pretendo apresentar na pesquisa a seguir.

## **O Estudo de Caso: a auto-gestão de carreira como ilustração da teoria do capital humano**

### **Sobre a pesquisa: notas metodológicas**

Realizou-se uma pesquisa de caráter exploratório, qualitativa, baseada em estudo de caso, visando ilustrar a teoria do capital humano, a partir do modelo de auto-gestão de carreira. O caso trata da reformulação do curso de especialização para graduados em Administração de uma tradicional escola de negócios de São Paulo, realizada em 2004, quando se deu a inserção da disciplina "orientação de carreira" no currículo obrigatório do curso. A pesquisa baseou-se em documentos, entrevistas abertas com coordenadores e professores envolvidos na reformulação do curso, bem como com alunos que já haviam cursado a disciplina no primeiro ano de sua operacionalização, qual seja, segundo semestre de 2004 e primeiro semestre de 2005.

A primeira parte da pesquisa - análise de documentos e entrevista com coordenadores e professores -, foi realizada no período de abril e maio de 2005. Nessa pesquisa, foram contatados dois participantes da reformulação geral do curso, dois coordenadores diretamente envolvidos na formulação da disciplina "orientação de carreira" e três professores que ministram a disciplina atualmente. O tema central da entrevista girou em torno da necessidade de reformulação do

curso, de maneira geral, e da inclusão da disciplina "orientação de carreira": que transformações e demandas no mercado de trabalho levaram a isso? Como o conteúdo da disciplina "orientação de carreira" atenderia a essa nova demanda? Foram entrevistas abertas, não estruturadas, com duração variável a depender do tempo e disponibilidade de cada entrevistado.

Posteriormente, entre outubro e dezembro de 2005, iniciou-se a segunda parte da pesquisa - a entrevista com os alunos. Para a realização de entrevista com os alunos, optou-se por escolher aleatoriamente, dentre a listagem de todos os alunos que haviam cursado a disciplina (aproximadamente 200 alunos), 30 alunos que quisessem conversar, por meio de uma entrevista aberta, sobre suas expectativas com relação à realização do curso "orientação de carreira" e sua avaliação após o término do mesmo. A avaliação foi relacionada a perguntas relativas ao tema mais amplo de suas próprias carreiras, ou seja, seu histórico, sua experiência profissional atual e seus planos futuros. Aqui, o objetivo central da entrevista era o de captar, na fala dos entrevistados, a incorporação de algumas máximas da teoria do capital humano, tais como: responsabilidade individual por sua carreira, flexibilidade nas escolhas, autonomia e educação como investimento. A duração das entrevistas variou de trinta minutos a duas horas. Embora houvesse um roteiro prévio, semi-estruturado, com perguntas relacionadas a dados pessoais e às expectativas com relação ao curso, à disciplina, ao plano de carreira do aluno e às possíveis crises vividas na carreira, buscou-se deixar o entrevistado o mais livre possível para discorrer sobre esses pontos, a fim de captar, em seus discursos, os anseios vividos com relação aos temas que materializam, na auto-gestão de carreira, as máximas da teoria do capital humano.

Naturalmente, as entrevistas realizadas com os professores e coordenadores dos cursos tiveram enfoques, objetivos e questões diferentes daquelas feitas aos alunos, dado que, no primeiro caso, visou-se verificar a posição da instituição de ensino quanto à necessidade de se reformular, tendo em vista novas características e demandas do mercado. Nesse caso, buscou-se relacionar até que ponto essa mudança explicitou, em sua forma e conteúdo, transformações do mercado de trabalho que poderiam encarnar a teoria do capital humano. Já no segundo caso, o objetivo era captar as expectativas dos alunos com relação ao novo curso e, em especial, com a disciplina "orientação de carreira", buscando verificar até que ponto, em seus discursos, evidenciava-se um novo processo de subjetivação que os fizessem se ver como "sujeitos empresa", portanto, capitais humanos.

Convém ressaltar, finalmente, que o caso da reestruturação do curso de especialização e a inclusão da disciplina "orientação de carreira" são tomados, aqui, apenas como uma *ilustração* da teoria do capital humano. Procura-se, por meio de um exemplo real, materializar alguns aspectos dessa teoria, bem como do discurso presente na nova literatura sobre a auto-gestão de carreira que, em si mesma, já traduz muitos dos conceitos da teoria do capital humano, conforme já demonstrado. Nesse sentido, os dados coletados, tanto os referentes à documentação do curso (grade curricular, conteúdo programático da disciplina "orientação de carreira", matérias nos jornais de notícias do Estado de São Paulo), quanto aos obtidos a partir das entrevistas, não se prestam a confirmações de hipóteses sobre a validade ou não da teoria, mas foram sistematizados visando à montagem de um painel ilustrativo de como a teoria se encarna em práticas concretas.

## O papel da escola de negócios na formação do eu, S/A

A reformulação realizada, em 2004, por um dos mais tradicionais cursos de especialização (pós-graduação *lato sensu*) em Administração de Empresas do Brasil, ministrado em São Paulo-SP, passou a incluir a matéria "orientação de carreira" como uma das quatro disciplinas que compõem seu atual ciclo básico - e obrigatório -, denominado, no conjunto, como disciplinas para "habilidades pessoais".

Como o próprio nome já diz, o objetivo dessas disciplinas é o de *instrumentalizar* os alunos do curso para habilidades em comunicação, negociação, relações interpessoais e para orientação da carreira. E por que dotar esses alunos-profissionais de habilidades pessoais em “gestão de carreira”? De acordo com um dos coordenadores entrevistados, nas sondagens feitas junto aos alunos, tendo em vista a reformulação do curso, e, especialmente, nos dados reais de mudança de posição de cargo e de emprego que esses alunos vivem durante os dois anos e meio que freqüentam o curso, ficou evidente que há uma enorme mobilidade de função, de emprego, de cidade etc., a ponto de suas malas-direta se tornarem obsoletas a cada ano.

Com base nesses dados, a disciplina “orientação de carreira” visou atender a um novo perfil de profissional do mercado: jovem, recém-ingresso no mercado de trabalho e com uma demanda por compreender melhor esse ambiente profissional altamente mutável e seu lugar nele. Tanto é assim que, conforme o coordenador entrevistado, ao serem consultados durante a discussão da formatação dessa disciplina, os alunos apresentavam uma demanda quase que individual, colocando, com isso, desafios novos para uma disciplina que, também, é produto de um tempo absolutamente novo.

Daí porque, ainda segundo dados das entrevistas realizadas com os coordenadores da reformulação do Programa, a implantação e o formato da disciplina não foram tão consensuais entre os idealizadores do “novo curso”, em função: de uma demanda individual que não poderia ser atendida em uma disciplina cuja carga horária é de 16h de aula; da ausência de uma clareza quanto ao conteúdo e à metodologia a serem desenvolvidas, decorrentes de tal demanda; e, por conta dos dois fatores anteriores, da dúvida sobre como tornar essa disciplina coerente com a proposta do curso, já que é “um curso utilitário, voltado para dar ao profissional recém-formado um empurrão na vida profissional”.

Esse é um fato importante para ser mencionado, pois a criação desse curso de especialização, quarenta anos atrás, teve por objetivo formar profissionais altamente capacitados em gestão com o objetivo de atender ao emergente e próspero mercado de trabalho na consolidação do processo de industrialização brasileira. Tratava-se de um modelo de desenvolvimento voltado para a grande empresa e para a aplicação do fordismo, seja no uso da tecnologia, seja no crescente grau de burocratização. Nesse processo, o curso formou muitos profissionais para o mercado e constituiu-se numa marca de sucesso, a ponto de oferecer aos egressos não apenas o conhecimento necessário, como também o título - a marca - que poderia fazer toda a diferença no mercado de trabalho.

Desnecessário dizer que esse já não é mais o nosso tempo. A reformulação do mencionado curso indica que o conteúdo precisava ser repensado para atender aos novos tempos e sustentar a marca. Daí porque, embora desafiante para a estruturação da disciplina, é importante notar o quanto essa “demanda individual” é sintoma claro da mudança de perfil do aluno, coerente com as novas exigências do mercado e com o desenvolvimento profissional que se requer dele. Para dizer mais claramente: se o objetivo do curso é formar o profissional para o mercado de trabalho, na era do “Você, S/A”, cada profissional é uma empresa; o que está evidente na “demanda individual” que foi endereçada na proposta de reformulação do curso.

Portanto, se já está claro que é preciso mudar, o desafio maior é “como mudar”. Daí porque, sabendo do objetivo da minha pesquisa, um dos coordenadores entrevistados fez questão de mencionar o quanto tudo isso era absolutamente novo - a reformulação do curso e a implantação da disciplina “orientação de carreira” - não permitindo, portanto, uma avaliação mais abrangente desse esforço de reformulação que está bem no início. De fato, o objetivo deste artigo não é avaliar resultados, mas tomar a reformulação do referido curso e a consequente implantação da disciplina “orientação de carreira” como paradigmáticas de uma mudança real nas relações e na natureza do trabalho, as quais ilustram uma nova forma de gestão do humano como capital.

Desse ponto de vista, pode-se afirmar que, não só a disciplina “orientação de carreira”, mas toda a reformulação do curso foi feita tendo em vista a demanda do mercado por um novo tipo de profissional que deixa de ser um “sujeito-mercadoria” e passa a ser um “sujeito-empresa, ou seja, que deve se ver como capital e que, portanto, deve investir em si mesmo. Todas as disciplinas de habilidades pessoais demonstram esse novo enfoque, corroborando fortemente com a tese do humano como capital, que requer a escola como espaço de investimento, de fabricação de sujeitos-empresa que acumulem capital-competência. Quanto à disciplina “orientação de carreira”, mais especificamente, apresenta-se como o espaço de incorporação dessa ideologia, ao propor, em seu programa curricular, que o aluno faça, ele próprio, seu “mapeamento de carreira”. A escola, dessa forma, torna-se um ator central na mecânica de subjetivação que leva os novos profissionais a se verem como capitais, dentre outros atores, como empresas e mídia de negócios. Na perspectiva foucaultiana, tais atores representam a nova lógica social decorrente do neoliberalismo – a passagem da sociedade disciplinar para as sociedades de empresa – na qual trata de se estender a forma empresa e a lógica da concorrência para todos os setores e atores sociais. No caso específico analisado aqui, não se trata mais de formar o profissional visando sua inserção na grande empresa, mas de formar, ele mesmo, para ser uma empresa, portanto, capital humano.

**Os “sujeitos-empresa”: o que pensam os que buscam a realização profissional em uma situação de mercado que valoriza a auto-gestão de carreira**

Concluiu-se o item anterior apontando para o papel fundamental dos processos de subjetivação que sustentam uma ideologia e certa forma de poder. Já vimos o quanto a escola de negócios se apresenta, dentro da “sociedade de empresas”, como um ator importante na formação do sujeito-empresa (tendo, ao mesmo, tempo, que se pensar, ela mesma, como empresa). Agora, é fundamental ouvirmos o outro lado envolvido na reformulação do curso: os seus alunos. Quem são e o que pensam os trinta alunos entrevistados sobre a importância do curso dentro de um contexto mais amplo de (re)estruturação de suas carreiras?

Todos os trinta alunos entrevistados tinham o perfil típico do atual aluno desse curso: jovens (apenas um estava acima de 30 anos), de ambos os sexos, com pouco tempo de formados (em média 3 anos, no máximo 5 anos), empregados em grandes corporações, ocupando cargos de analistas ou média gerência, e com as mais diversas formações: direito, relações internacionais, engenharia civil, engenharia mecânica, química, nutrição, relações públicas, dentre outros.

No que diz respeito à disciplina “orientação de carreira”, a maioria esmagadora dos entrevistados reiterou a importância de uma disciplina dessa natureza, especialmente considerando-se os “tempos atuais”, conforme depoimento abaixo. Apenas um aluno, recém-formado, não se posicionou favoravelmente com relação à disciplina. Tendo, segundo ele, conseguido o “emprego dos seus sonhos” - um cargo técnico em uma grande multinacional - não via porque precisar de “orientação de carreira”, já que desejava continuar nessa empresa até a sua aposentadoria, como se tal desejo dependesse apenas dele. Ironicamente, meses depois dessa entrevista, a mídia de negócios noticiou que a mencionada multinacional realizaria um corte significativo de pessoal.

O curso de orientação de carreira foi extremamente útil para ajudar a nos conhecermos melhor e a enxergar aquilo que não víamos ou não queríamos ver. Posso dizer que agora enxergo com mais segurança desejos e habilidades que posso, assim como deficiências que precisam ser melhoradas. Ou seja, compreendi melhor a importância do auto-conhecimento e da auto-confiança para gerir, eu mesma, minha carreira (entrevista 29).

Sobre suas experiências de emprego, a também maioria esmagadora dos alunos demonstrou exatamente o perfil já indicado pelo coordenador do curso: muitos já haviam mudado de empresa por diversas vezes, apesar do pouquíssimo tempo de formados, ou mudado de cargos dentro de uma mesma empresa. Além disso, continuavam inquietos com relação até mesmo ao futuro próximo, de curto prazo, pois não sabiam muito bem por quanto tempo permaneceriam no mesmo lugar. Quando os indaguei se esse sentimento de "inconstância" se referia a alguma ameaça real de corte por parte das empresas em que trabalhavam, os mesmos afirmaram que não, sem saber, contudo, a que isso se devia. Muitos entrevistados chegaram a questionar se tal sentimento não era devido ao fato deles não saberem se queriam, mesmo, estar ali, naquela empresa, naquela posição. Muitos viam seus cargos atuais como "posições de passagem", mencionando o desejo de mudar completamente de posição e até mesmo de empresa.

No fundo, eu vim fazer o curso para saber o que eu quero ser quando crescer. Nesse sentido, a disciplina sobre orientação de carreira ajudou. Eu vim com poucas expectativas, mas comecei a pensar em um futuro (entrevista 16).

Nesse ponto, a questão da formação acadêmica é importante; quase todos mencionaram o desejo de fazer um mestrado, muitas vezes como uma maneira de se tomar um atalho para outro momento da carreira. Mas, a questão do estudo apareceu, quase sempre, acompanhada com o sentimento de que é preciso estudar sempre e o tempo inteiro para "não perder o bonde", para "estar na batalha", ilustrando bem a idéia defendida por Sennett (1999), de que no risco contemporâneo, mais importante do que o destino, é o fato de se movimentar.

Percebe-se, claramente, que os entrevistados estão em busca de uma "escolha", na carreira, coerente com aquilo que, de fato, almejam; mas com vistas no futuro. No presente, muitos se dizem insatisfeitos com o que fazem, especialmente tendo em vista o quanto não dispõem de tempo para si mesmos e para a família. Trabalham o dia inteiro e, à noite, estudam. No entanto, acreditam, firmemente, que esse é o caminho para alcançarem a qualidade de vida desejada.

Claro que eu quero mudar de carreira. Você não pode ficar a vida toda fazendo a mesma coisa. Pelo que eu saiba, a tendência hoje é ir pontuando horizontalmente... no fundo talvez eu nem queira mudar, mas é inevitável. Tô acostumado com isso porque já incorporei a mudança (entrevista 8).

A partir dos dados das entrevistas referentes às perguntas relacionadas ao tema da disciplina "orientação de carreira", à escolha do próprio curso de especialização, bem como, às histórias pessoais da carreira de cada entrevistado, mescladas às suas experiências profissionais e planos futuros, ou seja, às questões mais amplas, procurou-se captar, na fala dos entrevistados, a incorporação de um discurso que trouxesse algumas máximas da teoria do capital humano, já tão presentes na literatura sobre auto-gestão de carreira, tais como: responsabilidade individual por sua carreira, flexibilidade nas escolhas, autonomia e educação como investimento.

O tema "responsabilidade individual por sua carreira" apareceu, espontaneamente, na fala de 28 entrevistados. Segundo os mesmos, cabe ao profissional "fazer o seu destino" e não ficar esperando mais por nenhuma empresa; o que, por outro lado, está muito ligado à perda de qualquer forma de lealdade para com uma organização,

tendo em vista as mudanças nas relações de trabalho, tenho como princípio ser o próprio responsável pela minha carreira. Devo manter minha empregabilidade e não aguardar um 'plano de carreira' oferecido por alguma empresa. Considero isso um aspecto positivo, visto que coincide com o novo modelo de carreira que aprendemos no curso: a autogestão de carreira (entrevista 22).

durante minha busca pela realização profissional, não pensei em nenhum momento na fidelidade com a empresa em que trabalho. Isso reflete a mudança no mundo do trabalho, onde não existe mais a fidelidade de emprego entre a em-

presa e o funcionário. Há uma autogestão estratégica de minha carreira e, em uma perspectiva de curto prazo, o meu atual emprego me atende, mas no final do ano de 2007 não hesitarei em deixá-lo (entrevista 7).

Foram muitas as referências, nas entrevistas, às questões relativas à “autonomia” e “flexibilidade nas escolhas”. Entretanto, embora isso seja mencionado, na literatura sobre auto-gestão de carreira, como a contrapartida positiva à falta de garantia contida no novo modelo, os alunos entrevistados não sentem tanta liberdade assim para escolherem suas carreiras. Contradicoramente, sentem-se responsáveis pelas suas carreiras, mas não se sentem tão livres para realizarem suas escolhas. Impossível não relacionar tal contradição àquilo que Deleuze (1992), a partir de Foucault, denominou de “sociedades de controle”: não mais uma sociedade disciplinar, encarregada de produzir sujeitos-mercadorias nas fábricas, mas de fabricar sujeitos aparentemente livres, na medida em que estão sujeitos à lógica da concorrência. Trata-se, portanto, nas palavras de Deleuze, de “controle ao ar livre”, exprimindo claramente o processo de subjetivação em curso na teoria do capital humano, a partir da lógica de uma auto-responsabilização absoluta.

Prezo pela minha autonomia, ainda que a tenha de forma muito restrita. O que a gente quer mesmo sempre fica no sonho... (entrevista, 11).

O mercado de trabalho vem passando por diversas transformações, e eu me sinto constantemente pressionado a estar sempre mudando também, para conseguir me manter viva no mundo profissional” (entrevista 20).

De uma maneira geral, depreende-se da fala dos entrevistados uma espécie de “desejo amorfo” na gestão de suas carreiras, haja vista assumirem a responsabilidade pelas rédeas do seu destino profissional, mas não conseguirem colocar tal discurso em uma ação. Essa dificuldade também foi observada na pesquisa realizada pelo sociólogo Michael Laskaway, em sua tese de doutoramento, em Nova York, comparando o planejamento de carreira de jovens adultos na década de 1970 e hoje em dia. Sennett (2006) apresenta alguns dados do referido estudo, mencionando que ambos os grupos pesquisados

têm educação universitária e são ambiciosos; a diferença que chama a atenção entre os dois está na maneira como focalizam suas ambições. O grupo da geração anterior pensava em termos de ganhos estratégicos de longo prazo, ao passo que o grupo contemporâneo pensa em termos de perspectivas imediatas. A um exame mais atento, o grupo mais antigo era capaz de verbalizar metas, ao passo que o grupo contemporâneo encontrava dificuldade para manusear uma linguagem que fosse ao encontro de seus impulsos. Em particular, o grupo mais antigo era capaz de definir suas eventuais gratificações, ao passo que o grupo contemporâneo lidava com desejos mais amorfos (SENNET, 2006, p.76)

Segundo a análise de Sennett, a questão é que os jovens de hoje têm, como referência, um modelo de carreira fluido, no qual o que interessa é o presente, o que se evoca é “mais possibilidade que progresso” (Sennett, 2006, p. 76).

Por fim, o tema da “educação como investimento” também foi unanimidade entre os entrevistados. Todos mencionaram o curso que estavam realizando como uma forma de investimento em si mesmo, em suas carreiras. A esse respeito, um dado concreto merece ser apontado. Estatísticas da escola pesquisada apontam que mudou muito o perfil de quem financia o curso. Se, há uma década atrás, o curso era financiado completamente pelas organizações que enviavam seus profissionais, hoje, a grande maioria dos alunos financia o seu próprio curso. Algumas vezes as empresas contribuem com um percentual (que não chega a 50%), mesmo assim atrelando a permanência do profissional na empresa ao término do curso, sob pena dele, saindo, ter que ressarcir o que foi pago pela empresa. Assim, a escolha pela realização do curso é encarada como um investimento que os alunos estão fazendo no seu futuro profissional.

O curso é um investimento que eu faço para mim mesmo, visando não só adquirir conhecimentos em administração, mas, principalmente, como desenvolver habilidades pessoais para ser bem sucedido no mundo dos negócios (entrevista 27).

Eu queria fazer um mestrado. Daí um diretor, amigo meu, me disse: você devia garantir, primeiro, a sua empregabilidade. Ele sabia que eu já não andava satisfeito com a empresa e quis me dizer que, fazendo esse curso, caso eu saísse da empresa, eu teria um curso atual no currículo que me garantiria em outro lugar, até mesmo no mestrado (entrevista 1).

Enfim, mesmo incertos sobre sua possível autonomia, os entrevistados demonstram claramente, a partir dos temas da auto-responsabilização sobre a carreira e da educação como investimento, que já incorporam, em seus discursos e em suas ações, as máximas de que devem investir em si mesmos como empresas, na medida em que, agora, são os totais responsáveis pelos seus próprios destinos.

### **A transformação de escolas de negócios e alunos investidores em “formas empresas”**

A descrição dos dados da pesquisa indica, claramente, que são dois os sujeitos - ou atores - envolvidos: a instituição de ensino e os alunos-profissionais. Ambos estão vivendo o desafio de responderem à demanda de um mercado cada vez mais baseado na premissa de que educação é consumo, na medida em que consumo passa a ser pensado como investimento. Essa é a primeira faceta da auto-gestão de carreira que mais salta aos olhos em sua relação com a teoria do capital humano. Como já demonstrado, neste artigo, o grande deslocamento teórico empreendido pela teoria do capital humano, foi o de deixar de pensar consumo como custo e elegê-lo a investimento. Ou seja, o homem passa a investir em si mesmo em função de um retorno futuro, tendo sido a ênfase em educação como investimento a tônica de um dos principais representantes da teoria do capital humano, qual seja, Becker (1993).

Daí porque, conforme demonstra López-Ruiz em sua tese, as corporações tenham mudado a ênfase, hoje, do diploma para o *curriculum vitae*. Ou seja:

o que interessa ao mercado não é se as pessoas são proprietárias de um saber determinado, mas o conjunto de capacidades, habilidades e destrezas que elas possuem e como estas vêm sendo treinadas e desenvolvidas. Hoje, no mundo do capital humano, as pessoas são proprietárias de seus talentos... O seu produto é fundamentalmente o que ela tem para vender no mercado (LÓPES-RUIZ, 2004, p.296).

Portanto, em que pese ainda a importância do diploma do referido curso de especialização aqui pesquisado - devido à sua tradição -, a reformulação e inclusão da disciplina “orientação de carreira” se apresentam como propostas de, exatamente, prover o aluno-profissional da habilidade de incrementar o valor do seu talento e de buscar o maior retorno possível desse investimento no mercado. Nesse sentido, o próprio curso assim procedeu, na medida em que tinha que dispor das ferramentas para concorrer com o “mercado da educação”, cada vez mais competitivo, de São Paulo.

Por sua vez, o investimento no talento está diretamente atrelado à idéia de “empreendedorismo”. Estaríamos vivendo em um novo tipo de capitalismo que requer um *self* orientado para o risco e que, diferentemente do empreendedor clássico schumpteriano, considerado uma qualidade de poucos, o espírito do capitalismo de hoje requer o empreendedorismo como “fenômeno de massas” e coloca uma nova ética que é a da relação de obrigatoriedade que o homem passa a ter com a sua propriedade (LÓPEZ-RUIZ, 2004, p.282). É esse empregado como investidor de si mesmo, portanto como um empreendedor de seu próprio capital, que eliminaria as distinções clássicas entre capital e trabalho, conforme reza a teoria do capital humano.

A idéia do “risco” vinculada ao conceito de empreendedorismo, portanto, ao de “capital humano”, também está presente no novo modelo da auto-gestão de carreira, em conjunto com a da auto-responsabilização. Se alguém se torna responsável pelo destino de sua vida profissional, precisa assumir todos os riscos inerentes a isso: risco do sucesso ou do fracasso. Tal perspectiva apareceu nitidamente nas entrevistas realizadas com os alunos que cursaram a disciplina “orientação de carreira”. Todos estão cientes de que há uma nova situação no mercado de trabalho na qual é preciso esquecer o vínculo contínuo e permanente com uma organização e fazer uma aposta no novo modelo. A contrapartida seria a perspectiva de uma “escolha autêntica”, ou seja, de um projeto de carreira que incluísse sentido e qualidade de vida.

Entretanto, todos os alunos entrevistados tinham vínculo empregatício com médias e grandes organizações e, salvo algumas exceções, se diziam insatisfeitos com o que fazem atualmente, apesar de repetirem, à exaustão, os mantras do novo modelo de carreira, que estão relacionados à promessa de realização. O equilíbrio tênue entre essa aparente contradição se dá a partir do adiamento da satisfação. Daí porque López-Ruiz (2004) interpreta tal postergação como uma reformulação do *ethos* protestante descrito por Max Weber (1994). Enquanto este incentivava a poupança no lugar do consumo, o novo *ethos*, tão presente na noção de investimento de T.Schultz, propõe que se destine uma quantia a um investimento em si mesmo, em sua carreira - um curso de especialização em Administração, por exemplo -, que poderá resultar em uma satisfação futura, alimentando a ilusão de uma escolha e aplainando o sentimento de risco e de incerteza permanentes.

Nesse sentido, as práticas reais que forjaram o modelo de auto-gestão de carreira se sustentam em uma retórica baseada na promessa de autonomia, auto-desenvolvimento e sucesso psicológico. Tais práticas demonstram, a partir da perspectiva foucaultiana, que não se pode pensar a polaridade entre subjetividade e poder; pelo contrário, deve-se ter em conta que as novas formas de subjetividade devem, necessariamente, ser ligadas a práticas de poder. Assim, a produção discursiva sobre como os sujeitos individuais passam a ser responsáveis sobre suas vidas - e o quanto isso lhes dá autonomia para uma escolha autêntica -, acarreta, na verdade, em auto-responsabilização destes pelos riscos sociais. Transforma-se tudo em uma questão de “cuidado do eu” (*self-care*), em que se requer do próprio indivíduo a responsabilidade por um destino que, antes, era pensado como coletivo.

Não é por acaso que Foucault (2007) recorrerá, exatamente, a Gary Becker (1993) para assumir que o homem do neoliberalismo é aquele que “aceita a realidade” e que

vai fazer suas opções dentro do campo de possibilidades que o poder lhe oferece, mesmo e, sobretudo, quando pensa fazer a mais ‘individual’ das escolhas [...] a intenção do cálculo econômico no mais íntimo da vida tem por corolário a máxima exposição do sujeito a um poder que o manipula (SANTOS, 2005, p.72).

Daí porque este artigo se inicia com uma referência ao conceito de “*governmentality*” de Foucault como um conceito capaz de analisar e criticar as práticas neoliberais, às quais se assume que o novo modelo de carreira se aplica. Esse conceito estabelece um paralelo entre estratégias de poder e tecnologias do eu (de auto-controle) para demonstrar as transformações políticas e sociais provocadas pelo modelo neoliberal e como, no seu bojo, está a produção de um novo homem. Tal conceito demonstra a racionalidade das práticas neoliberais e como estas funcionam como “políticas de verdade”, produzindo noções e conceitos que contribuem para novas formas de regulação e intervenção.

Segundo, Lemke (2000), a força política do conceito de *governmentality* consiste na interpretação do neoliberalismo não apenas como uma retórica ideológica, como uma realidade econômica e política ou uma prática anti-humanista, mas, sobretudo, como um projeto político que se empenha em criar uma realidade social que o neoliberalismo sugere já existir. É por isso que a

modernização (das empresas, da escola, das instituições...) se apresenta como um gigantesco tropismo em escala planetária, uma espécie de lei natural, um empurrão surdo e irreprimível da evolução. É aqui a 'força das coisas' que exige submissão e adaptação vitais e não os detentores de um poder que se tornou frrouxo, mole, secundário e gestionário [...] (DUFOUR, 2005, p.206-207).

É a esse poder disforme, desterritorializado e desnaturalizado que Foucault (2007) se refere quando busca apontar a transformação radical que o neoliberalismo promove nas relações entre Estado e mercado e, sobretudo, nas relações entre mercado e indivíduo. Trata-se de uma nova forma de controle na qual o indivíduo é chamado a participar de uma maneira inteiramente nova. Ou seja: não se trata mais de se submeter a um poder disciplinar, controlador, externo, mas a um poder anônimo que, sob a alcunha do *laissez-faire*, promove um outro tipo de controle. Trata-se, como Deleuze (1992) descreveu tão bem, da passagem da sociedade disciplinar para a sociedade de controle, na qual

a empresa substitui a fábrica, a formação permanente tende a substituir a escola, e o controle contínuo substitui o exame... a empresa introduz o tempo todo uma rivalidade inexpiável como sã emulação, excelente motivação que contrapõe os indivíduos entre si e atravessa cada um, dividindo-o em si mesmo... (DELEUZE, 1992, p.221).

## Considerações Finais

Ao longo deste artigo, foram apresentados dados de uma pesquisa exploratória sobre a reformulação de um curso para graduados em Administração, na cidade de São Paulo, que passou a incluir a disciplina "orientação de carreira" em seu novo currículo, tendo em vista a nova demanda do mercado por profissionais "empreendedores", aptos a gerirem a sua própria carreira. Fez, ainda, uma revisão da literatura sobre o contexto histórico da emergência do novo modelo de auto-gestão de carreira.

Nesse sentido, o que se pôde depreender é que há, de fato, uma mudança real em curso na maneira de se administrar uma carreira, bem como uma produção discursiva a esse respeito. Ou seja: há um novo modelo econômico em curso que promove mudanças reais nas relações de trabalho e que tem deixado o indivíduo só e responsável pelo seu destino. A contrapartida disso é uma nova retórica assentada na promessa de autonomia e de realização pessoal.

Ao contrário de se pensar a auto-gestão de carreira como um exemplo isolado das práticas de Recursos Humanos, o que se procurou demonstrar, aqui, foi o quanto tal modelo é revelador de uma nova forma de gerir o humano como capital, assentada nas bases teóricas da Escola Econômica de Chicago. Atualmente, essa nova forma está revestida de doutrinas e práticas administrativas, tanto pelas escolas e mídia de negócios, quanto pelas próprias corporações. Com isso, demonstrou-se, também, a imbricação entre Economia e Gestão, melhor dito, procurou-se demonstrar que o neoliberalismo não se apresenta como uma "ciência econômica" mas, sendo normativo e prescritivo - o máximo de mercado e o mínimo de governo político -, apresenta-se como o projeto político que permitiu transformar as bases econômicas da teoria do capital humano em uma realidade como ideologia de si mesma, tão presente no repertório de valores hoje postos em prática no mundo organizacional, do qual o modelo da auto-gestão de carreira é exemplar.

## Referências

- ARTHUR, M.; Rousseau, D. *The Boundaryless Career – a new Employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press, 2001.
- BALASSIANO, Moisés et al. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. Volume 8, Nº 3, Jul-Ago- Set, 2004.

- BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- BECKER, Gary S. *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 3<sup>rd</sup> ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1993.
- BRIDGES, William. *Mudanças nas relações de trabalho: como ser bem-sucedido em um mundo sem empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Criando você e cia.: aprenda a pensar como o executivo de sua própria carreira*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade (I). In: *RAE - Revista de Administração de Empresas-FGV*. São Paulo, v.35, n.6, p.67-75 (nov-dez,1995).
- \_\_\_\_\_. Quais carreiras e para qual sociedade (II). In: *RAE - Revista de Administração de Empresas-FGV*. São Paulo, v.36, n.1, p.13-20 (jan-fev-mar,1996).
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital humano*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, Thomas O. *capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele*. São Paulo: Novel, 2001.
- DELEUZE, Gilles. *Conversações*. São Paulo: Editora 34, 1992.
- DUFOUR, Dany-Robert. *A arte de reduzir as cabeças: sobre a nova servidão na sociedade ultraliberal*. Rio de Janeiro: Companhia de Freud Editora, 2005.
- FOUCAULT, Michel. *Resumo dos Cursos do Collège de France (1970-1982)*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Nacimiento de la biopolítica*: curso em el Collège de France: 1978-1979. Buenos Aires: Fondo de Cultura Econômica, 2007
- FREUD, Sigmund. O mal-estar na civilização. In: *Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud* (Volume XXI -1927-1931). Trad. Jayme Salomão. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1974. p.75-171.
- GORZ, André. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005.
- GREENHAUS, Jeffrey H. et al. *Career management*. Orlando: Harcourt, 1999.
- HALL, Douglas T. *The career is dead, long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- KILIMNIK, Zélia M.; CASTILHO , Isolda V. Trajetórias e transições de carreira: um estudo longitudinal sobre a qualidade de vida de profissionais assalariados de recursos humanos que experimentaram a passagem para o trabalho autônomo. *Anais ... Enanpad*, 2002.
- LACOMBE, Beatriz Maria B.; CHU, Rebeca Alves. Carreiras sem fronteiras: investigando a carreira do professor universitário em administração de empresas no Brasil. *Anais...* Enanpad, 2005.
- LEMKE, Thomas. *Foucault, Governmentality and Critique*. Paper presented at the *Rethinking Marxism Conference*, University of Amherst (MA), September , 2000.
- LIPOVETSKY, Gilles. *Metamorfozes da cultura liberal: ética, mídia, empresa*. Porto Alegre: Sulina., 2004.
- LÓPEZ-RUIZ, Osvaldo. *O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo*. Tese de Doutorado em Sociologia. Universidade de Campinas- Unicamp. São Paulo, ago/2004.

MAcNAMARA, D. *Constructing boundaryless careers*: professional and technical independent contractors managing in the role of work in their life. Paper presented at the Academy of Management meeting, Seattle, 2003.

MARTINS, Hélio Tadeu. *Gestão de carreiras na era do conhecimento*: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MASTELLA, Alexandra S. Gerenciamento estratégico de carreira: a experiência de duas empresas multinacionais. *Anais ... Enanpad*, 2002.

PAULANI, Leda. *Modernidade e discurso econômico*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2005

REARDON, Robert C. et al. *Career development and planning*: a comprehensive approach. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co., 1999.

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos*: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.

SANTOS, Laymert Garcia. *O futuro do humano* (Projeto de Pesquisa). São Paulo: Relatório Capes, 2005 (Disponível online).

SCHEIN, Edgard. *Career anchors revisited*: implications for career development in the 21st century. Academy of Management Executive, 1996.

SCHULTZ, Theodore W. *O capital humano*: investimento em educação e pesquisa. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter*: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Editora Record, 1999.

SENNETT, Richard. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Editora Record, 2006.

STEWART, Thomas A. *A riqueza do conhecimento*: o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual*: a nova vantagem competitiva das empresas. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. [Título original: Intellectual capital: the new wealth of organizations (1998)].

THRIFT, Nigel. *The rise of soft capitalism*. Cultural Values, abr.1997, p.52.

WEBER, Max. *A Ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Pioneira, 1994.