

ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS NAS TRANSIÇÕES DE CARREIRA

SUELI REIS DE MELLO
Universidade Presbiteriana Mackenzie
suellireis@hotmail.com

ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS NAS TRANSIÇÕES DE CARREIRA

RESUMO

As constantes mudanças no cenário organizacional, com um mercado cada dia mais competitivo, tem exigido dos profissionais uma demanda crescente por competências. De outro lado, o aumento da expectativa de vida nos tempos atuais tem levado a um prolongamento da capacidade produtiva dos indivíduos, promovendo no universo do trabalho transformações estruturais significativas. Mudanças de atividades e transições de carreira têm sido uma vivência cada vez mais constante no universo dos profissionais. Assim, o trabalho aqui apresentado tem como objetivo compreender quais competências individuais estão presentes nas transições de carreira que resultaram em uma atuação mais satisfatória, do ponto de vista dos que a realizaram. Busca, ainda, identificar de que modo estas competências interferem ou afetam os profissionais ao longo do período de transição. Adotando uma análise interpretativa, o estudo buscou na narrativa uma estratégia metodológica para apresentar duas histórias de transição de carreira. O estudo reforçou a importância do significado do trabalho para a realização da competência e indicou a comunicação e a capacidade de relacionamento interpessoal como competências fundamentais na transição profissional plena. O trabalho sugeriu ainda, a reflexão como uma possível super-meta competência, uma vez que permitiu analisar, modificar e desenvolver outras competências individuais.

ABSTRACT

Constant changes in the organizational scenario, in an increasingly competitive marketplace, is compelling professionals for a high demand of competences. On the other hand, the increase in life expectancy has led to an extension of the productive capacity of individuals, bringing the working world a significant structural changes. Swapping activities and career transitions, have been a constant experience in the universe of professionals. Thus, the work presented here aims to understand what individual skills are presented in career transitions, that resulted in a more satisfactory performance from the point of view of those who performed it. This work also seeks to identify how these skills affect, or interfere, with the professionals throughout the transition stage. Adopting an interpretive analysis, the study proposes through narrative, a methodological strategy to present two stories of career transitions. The study reinforces the importance of the meaning of work in order to achieve competence, and points to communication and interpersonal skills, as the core competencies in a full professional transition. The work also suggests reflection as a possible super-target competence since it allows analyzing, modifying and developing other individual skills.

KEY WORDS

Competences development, Narrative, Careers.

INTRODUÇÃO

Muitos estudos têm abordado competências com diferentes enfoques. Alguns, mais positivistas e pragmáticos, estudam e analisam de que modo seu desenvolvimento pode contribuir para a geração de resultados, seja para os profissionais, seja para as organizações. Em outros, a competência é abordada por uma ótica mais interpretativista, proveniente da corrente europeia que vê a competência como o “saber fazer”, o mobilizar e integrar recursos pessoais para que ela se apresente efetivamente. Este trabalho toma como base uma visão mais interpretativista da competência, como inerente ao indivíduo em relação às suas atividades e que, portanto, se apresenta não somente na sua relação com o trabalho, mas além desta, na sua relação com toda atividade pertinente ao campo profissional, incluindo períodos de mudanças, tão presentes no mundo de hoje. Assim, o “saber fazer”, o mobilizar e integrar recursos pessoais para que esta passagem transcorra de modo eficiente, também pode se traduzir em competência.

O artigo apresenta três blocos conceituais teóricos que formam sua estrutura e permitem seu desenrolar rumo à compreensão e análise a que se propõe. Dois deles se referem à relação indivíduo-trabalho. O primeiro bloco especificamente é o que aborda a transição do indivíduo de uma carreira em andamento para uma nova forma de atuação. Como o momento objeto deste estudo é o da “transição de carreira” dos atores, e no campo do estudo de carreiras a transição aparece como uma unidade de análise, há uma variedade de formas de defini-la. Assim, há que se abrir um *parênteses* para a definição do termo *transição de carreira*.

O segundo bloco, também pertencente à relação indivíduo-trabalho, é o relativo à competência. Esta apresenta um número ainda maior de definições e conceitos. Longe de esgotar o tema, o estudo explana sobre estes conceitos e visões, identificando de que forma a competência é adotada no presente trabalho e suas implicações.

E o terceiro bloco se refere à estratégia metodológica. A visão interpretativista deste trabalho pedia uma estratégia metodológica que trouxesse essa capacidade de interpretação, a dos aspectos sutis e subjetivos presentes nas vivências de transição dos indivíduos, foco do estudo em questão. Assim, a narrativa se mostrou uma forma adequada para atender aos objetivos do trabalho aqui apresentado.

Em síntese, compreender quais competências estão presentes nesses períodos e de que modo elas interferem na transição de carreira dos profissionais, utilizando a narrativa como estratégia de pesquisa, é o foco deste trabalho.

CARREIRA E TRANSIÇÃO - CONCEITOS E TRANSFORMAÇÕES

A perspectiva de um profissional iniciar sua carreira em uma organização e aposentar-se nela, como há décadas atrás, está cada dia mais distante da realidade atual. Seja pelas mudanças no cenário organizacional, seja pelas transformações sofridas pelas gerações de profissionais que adentram o mercado de trabalho, a carreira passou a ser cada vez menos linear e produto de um plano de carreira oriundo das organizações.

No campo do estudo de carreiras a transição aparece como uma *unidade de análise*, onde há uma variedade de formas de defini-la. Uma definição aqui adotada é a de Nicholson e West (2004, p. 182) na qual a transição de carreira, ou papéis do trabalho, é qualquer *grande mudança nos requisitos de função ou contexto de trabalho*. Isto expande imensamente o universo de incidências a ser pesquisado, uma vez que sob esta ótica, a transição de carreira não se limitaria à passagens como as realizadas pelos atores aqui inseridos, de uma atividade para outra completamente diferente, mas também para todas as mudanças e transições que podem estar presentes em migrações que ocorram dentro de uma mesma organização, do mesmo segmento de mercado ou mesmo de área de atuação, desde que estas sejam significativas e com mudanças de papéis.

Dentro da temática da carreira e suas transformações, Douglas Hall em *The career is dead – long live the career*, publicado em 1996, aponta o fim da carreira tradicional e o surgimento de outra, mais moderna, caracterizada pela passagem por diversas organizações e pelo autogerenciamento. Esta publicação, reunindo contribuições de diversos autores, é amplamente aqui utilizada para a explanação sobre este tema.

Hall (1996), do ponto de vista do indivíduo, apresenta em seu estudo a mudança da carreira organizacional para a carreira *proteana*. O termo “*proteana*” é advindo do nome do Deus Grego *Proteus*, que podia mudar de forma à vontade, se transformando da forma de um javali em fogo, do fogo em árvore e assim por diante. Deste modo, Hall apresenta em seu trabalho a seguinte definição:

“A carreira proteana é um processo que a pessoa, não a organização, está gerenciando. Trata-se de todas as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo de trabalho, etc. A carreira proteana não é o que acontece à pessoa em uma organização qualquer. As próprias escolhas da pessoa de uma carreira proteana e a busca pela autorealização são os elementos de unificação ou de integração em sua vida. O critério de sucesso é interno (sucesso psicológico), não externo. Em suma, a carreira proteana é formada mais pela pessoa do que pela organização e pode ser redirecionada ao longo do tempo para atender às necessidades da pessoa (HALL, 1976, p.201).

Os conceitos de carreira proteana e de sucesso psicológico são observados nas duas narrativas que fazem parte deste estudo. Assim, se estes conceitos foram de algum modo transformados em realidade pelos atores em questão, este estudo pressupõe a presença de competências nestes indivíduos que atuem, senão como facilitadoras, ao menos, como possíveis fatores de interferência na obtenção desses resultados.

COMPETÊNCIAS

O conceito de competência individual ou profissional surge da competência organizacional que tem raízes na RVB - *Resource Based View of the Firm*. (FLEURY E FLEURY, 2001). Esta escola considera as competências, ou genericamente todo recurso interno, como a “base do conhecimento” organizacional, e visto como um fator determinante para sua diferenciação e consequente vantagem competitiva.

Zarifian (2001) em seu livro *Objetivo Competência*, trouxe uma retrospectiva histórica das mudanças pelas quais o trabalho passou ao longo dos últimos séculos para abordar a temática da competência. Inicia com a emergência do capitalismo no século XVIII e o impacto da industrialização sobre as formas de atividade até então dominantes, como a atividade camponesa e a artesanal. Dá-se início a uma concepção do trabalho que separa o trabalho do trabalhador. Assim, surge o posto de trabalho como local do encontro trabalho-trabalhador e o fluxo de produção, com critérios bem definidos para a medição da produtividade. Por último, passam a existir horários de trabalho em que todos os funcionários estarão reunidos para suas atividades.

Esta abordagem desestabilizou-se com o passar do tempo, uma vez que as organizações e as formas de trabalho passaram a sofrer inúmeras transformações. Para Zarifian (2001), estas mutações têm três conceitos essenciais: os eventos, a comunicação e o serviço. Com a introdução desses conceitos, não se pode mais separar o trabalho do trabalhador. Segundo o autor, o conceito de trabalho retorna, assim, ao trabalhador. Para ele, o trabalho torna-se um prolongamento da competência pessoal que o indivíduo mobiliza diante das situações profissionais que enfrenta.

Assim, a partir daí, é possível observar duas vertentes teóricas distintas na forma de definir e interpretar a competência.

Uma representada pelos autores norte-americanos, com uma visão positivista, cuja ênfase está no mercado de trabalho e no desempenho requerido pelas organizações. Nesta visão, competência é algo que pode ser trabalhado, desenvolvido, de forma objetiva e mensurável (BOYATZIS, 1982). Uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo que pode ser aprimorado. Assim, surgem as listas que as organizações passam a elaborar para servir de balizador e orientador do desempenho dos profissionais. Esta vertente tem, assim, uma visão também mais racionalista e funcionalista sobre a questão das competências.

Outra vertente, representada por autores europeus, começa a trazer uma nova abordagem para competências. Com um olhar mais interpretativista, autores como Zarifian (2001), Sandberg (2000), Cheetan e Chivers (1998), começam a tratar a competência como algo que existe na relação do sujeito com seu trabalho e que vai muito além da qualificação profissional. Questões ligadas ao contexto do trabalho passam a ser incorporados na avaliação de aspectos da competência, trazendo uma visão mais construtivista e fenomenológica ao tema.

A NARRATIVA

A narrativa, ou história oral, tem sua origem início na Idade Média, mas começa a ser utilizada como atividade organizada no início do século XX, como forma de dar voz a muitos excluídos da sociedade (SILVA; GODOY; BANDEIRA-DE-MELLO, 2006). Era uma forma de recontar a história, trazendo a perspectiva daqueles que de outra forma jamais fariam parte dela, como os iletrados, os marginalizados.

Se no plano internacional a narrativa fluiu a partir dos anos 60, motivada pela contracultura, no Brasil, devido ao golpe militar que coibiu a gravação de experiências e depoimentos, a narrativa começa a se instalar como possibilidade somente 20 anos depois (VERGARA, 2006).

Se inicialmente a narrativa pertencia ao universo dos historiadores, ao longo do tempo, sua utilização se estendeu à outros campos da ciência, como as ciências sociais aplicadas, que passaram a utilizar a técnica pelo seu potencial de reconhecer e validar outras perspectivas de uma mesma realidade.

A escolha da narrativa como estratégia de pesquisa para este estudo se deu em função de sua capacidade de permitir uma análise dos fatos ocorridos no passado, na história pessoal dos atores, sob a ótica do momento presente. Assim, sob a luz do tempo decorrido, se insere a possibilidade do repensar a trajetória vivida, trazendo uma percepção mais clara quanto aos fatos por eles experimentados.

Assim sendo, foram realizadas duas entrevistas com um instrumento elaborado tendo como base o roteiro de entrevistas aplicado por Corrêa (2010), com adaptações segundo as necessidades deste estudo.

A HISTÓRIA DE ÁUREA

Áurea formou-se em odontologia pela UNESP em 1996. Passou a atuar como cirurgiã dentista em uma clínica de terceiros, era plantonista em um hospital e abriu sua própria clínica em parceria com mais três colegas. Durante sete anos se dividiu entre o atendimento aos pacientes e a gestão da clínica. Nesse período decidiu fazer uma pós-graduação em gestão de marketing de serviços, buscando melhorar suas habilidades na gestão da clínica.

Sua transição, segundo ela, não foi consciente. Em sua pós-graduação se interessou pela gestão da qualidade em serviços de saúde e começou a montar palestras sobre o tema. Sua intenção era manter as duas atividades paralelamente. Atender na clínica e dar palestras sobre o tema. E assim o fez durante três anos.

Uma questão que Áurea destaca é a que se refere a ter se permitido vivenciar um novo trabalho. Como destaca em matéria ao Estado de São Paulo:

“Na época, não sabia que estava em transição de carreira, me achava confusa, sem identidade profissional, mas acho que acertei ao ter me dado a oportunidade de conhecer uma nova área, experimentando.”

Com a possibilidade de ir exercitando esse novo papel de consultora e palestrante, Áurea foi percebendo que suas habilidades de comunicação lhe rendiam um bom desempenho. Isto lhe permitia obter satisfação nas duas atividades, o que lhe era gratificante, mas em algum momento esta nova profissão começou a se consolidar e a clínica passou a ficar em segundo plano.

Em sua percepção, a maior dificuldade ao estabelecer sua nova identidade como profissional da comunicação, foi abandonar sua carreira anterior. Como afirma em sua entrevista,

“O primeiro desafio é o desapego da primeira identidade. Eu era doutora, eu era dentista, eu tinha um consultório, então minha identidade profissional mesmo. A sensação de utilidade nunca foi um problema, porque como eu fui fazendo passo a passo, então eu atendia no consultório e me sentia realizada, aí eu dava treinamento e me sentia realizada, então a realização acontecia. O problema maior é voce se desapegar. É bem ego mesmo, sabe.”

No entanto, com o crescimento da carreira de professora e consultora, a transição acabou ocorrendo, ainda que não de modo consciente. No entanto, ela considera ter sido uma opção essa nova profissão. Segundo Áurea, essa decisão não aconteceu como uma “rota de fuga” de um trabalho “ruim” para uma atividade “boa”, uma vez que executava ambas com bom desempenho, segundo sua avaliação. Sua percepção é de que escolheu a segunda por lhe permitir utilizar melhor suas competências, que descreve como habilidades de comunicação, de didática, enfim, de professora e instrutora. Muito embora, esta avaliação de seu desempenho fosse feita somente por ela, uma vez que como dentista era avaliada somente pelo retorno dado pelos clientes, indiretamente, seja por retornarem, como por indicarem-na para outras pessoas.

Neste aspecto, hoje ocorre exatamente o oposto. Áurea diz que é avaliada constantemente e imediatamente após cada trabalho, seja pelos alunos, pelos gestores, pelos contratantes ou pela pesquisa de reação, no caso dos treinamentos. Isto permite que tenha uma visão mais clara do seu desempenho.

Outra avaliação que consegue fazer, após o tempo decorrido, é um balanço quanto aos aspectos que ganhou e que perdeu ao fazer esta mudança. Em sua percepção perdeu em parte sua total autonomia, uma vez que como dentista e dona de clínica podia conduzir seu trabalho com maior independência. Por outro lado, sente-se mais confortável ao utilizar competências que sua atividade anterior não permitia de modo pleno. Em seu ponto de vista a mudança foi bem realizada e contribuiu para sua realização pessoal.

A HISTÓRIA DE BERNARDO

A transição de Bernardo se deu de modo mais intencional que a de Áurea. Formado em Agronomia pela UNESP em 1996, assim que se graduou buscou complementar sua formação técnica vivendo um período em Israel, local reconhecido pelo desenvolvimento em técnicas agrícolas. Permaneceu lá por um ano e, ao retornar, atuou em empresas de irrigação utilizando os conhecimentos adquiridos naquele país. Alguns anos depois passou a atuar como consultor de vendas de produtos técnicos da área agrícola. Seu papel não era o de comercializar diretamente os produtos, mas de divulgá-los ajudando sua promoção e consequente venda.

Em 2002 decidiu fazer uma pós-graduação em Administração de Marketing. Seu interesse era ampliar suas possibilidades de atuação na empresa, no segmento agrícola, aliando o marketing à agronomia. Seu envolvimento com o conteúdo foi imediato. Passou a vislumbrar possibilidades de interação dos dois universos de tal forma que começou a perceber que a atividade que exercia não lhe trazia realização. Aproveitando o deslocamento de Estado que sua empresa teria, decidiu se desligar e partir para a criação de sua própria empresa. Seu enfoque eram as técnicas e ferramentas de marketing para o universo agrícola, um mercado em crescimento, mas ainda muito distante de inovações e estratégias em marketing.

A partir daí, nasce o empresário. Embora continuasse a atuar no segmento no qual se formou, seu foco passa a ser a gestão de seu negócio. Olhando para trás, hoje Bernardo acredita que esta decisão foi uma busca por algo que lhe fizesse mais sentido, que lhe trouxesse maior realização. Em sua percepção, na atividade como agrônomo não utilizava em plenitude suas principais habilidades, como a comunicação, a flexibilidade, a adaptação, que a carreira atual de consultor de negócios lhe propicia.

Em sua retrospectiva, Bernardo percebe sua transição como tendo dois momentos: em um primeiro abre uma empresa para atuar no marketing agrícola, mantendo-se assim por alguns anos. E em um segundo momento, quando essa atividade se expande, passa a incluir empresas de outros segmentos e se consolida como uma consultoria e gestão de negócios, alinhada com um mestrado em empreendedorismo.

Segundo Bernardo, outro aspecto que sofreu uma alteração significativa foi quanto à forma de avaliação de seu desempenho. No trabalho como consultor de vendas de produtos agrícolas sua avaliação tinha como métrica o desempenho em vendas da área que atendia. Se havia crescimento, era bem avaliado e o contrário da mesma forma. E nesse sentido, tinha bom desempenho, não havia dificuldades importantes nesse aspecto. Hoje esta avaliação se dá em forma de reconhecimento de suas habilidades e crescimento da demanda por trabalhos.

Bernardo analisa que essa transição, do agrônomo para o consultor de negócios, que inicialmente foi feita em duas fases, foi intuitiva. A seu ver a segunda etapa foi mais planejada. Mas, acredita que seja parte do processo de transição mudar gradativamente. Assim, um dos primeiros desafios que reconhece ter enfrentado foi acreditar em si próprio, ter uma percepção nova de si mesmo. Um segundo desafio foi permanecer na nova carreira. O desconforto do novo traz em si a tentação de voltar ao velho e bom caminho conhecido. Então, para ele, este era um grande desafio: permanecer.

Ao fazer um balanço sobre os aspectos positivos e críticos da mudança de carreira, Bernardo vê como o maior ganho a possibilidade de fazer o que gosta. Embora tenha perdido alguns aspectos como a estabilidade, o conforto material que a empresa anterior lhe propiciava, como um celular, notebook, gasolina, considera que ganhou muito nessa mudança. Hoje consegue ter os mesmos benefícios de antes, vivenciando um trabalho com o qual se identifica mais e tem prazer em executar.

AS HISTÓRIAS E SUA RELAÇÃO COM COMPETÊNCIAS

Algumas questões ligadas à competências podem ser discutidas a partir dessas histórias. Como Ferreira e Amado (2001, apud SILVA; GODOY; BANDEIRA-DE-MELLO, 2006) expõem, a narrativa como método apenas é capaz de *suscitar* questões, mas não pode oferecer respostas. Segundo os autores, as explicações devem ser buscadas na teoria, seja ela oriunda da filosofia, da sociologia ou da psicanálise. Segundo os autores,

“Seja qual for a disciplina a que se recorra, o pesquisador encontrará nela (na teoria) os encaminhamentos para suas questões, pois ela tem a capacidade de pensar abstratamente questões oriundas da prática, filtradas pelo método, produzindo conceitos que iluminam sua compreensão” (FERREIRA E AMADO, 2001)

Assim, contando com apoio teórico, o que se busca neste estudo não é encontrar “soluções” para uma transição de carreira “bem sucedida”, mas lançar luz sobre aspectos importantes no tocante à relação competências-transição de carreira.

Deste modo, o primeiro autor que faz alusão a esta relação é Zarifian, quando afirma que o trabalho não é mais um dado objetivável, mas torna-se o prolongamento direto da competência pessoal que um indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional (ZARIFIAN, 2001). Embora neste contexto o autor se refira à situações profissionais mais concretas, como uma pane em um sistema ou um problema com um cliente, se tomarmos como base a visão de Nicholson e West (2004, p. 182), na qual a transição de carreira é qualquer grande mudança nos requisitos de função ou contexto de trabalho, podemos encarar este episódio como uma situação profissional. Assim, a forma como os atores deste estudo se comportaram diante deste evento profissional pode expressar também, sua competência pessoal.

Este estudo adota, ainda, a abordagem interpretativa de Sandberg sobre competência no trabalho, que apresenta um novo entendimento sobre a questão. Segundo o autor, o conhecimento, habilidades e outros atributos dos trabalhadores utilizados na realização de suas atividades profissionais são precedidos e baseados em suas concepções do trabalho. Mais especificamente, ele sugere que a estrutura básica do significado das concepções dos trabalhadores sobre seu trabalho constitui competência. Assim, a forma com que os trabalhadores concebem o trabalho é que compõe, forma e organiza seus conhecimentos e habilidades em competências distintas para a realização do mesmo (SANDBERG, 2000).

Sob essa ótica, a narrativa de Bernardo parece sugerir uma busca por maior competência através da transição de carreira. Esta sugestão parece se tornar mais evidente na passagem em que diz:

[...] Então, se eu for colocar na balança, é muito melhor hoje. Eu lembro de, em alguns momentos, conversar com um sócio, e eu lembro de uma feira que eu participei agrícola e me dar desespero, meu Deus do céu, esses caras estão discutindo soja e estão tendo delírios, e eu não tenho identificação nenhuma com esse lugar, com essa gente, com essa soja, com esse produto, com nada.. então, é a identificação com aquilo que você faz.. é um propósito claro; o sentido do trabalho.. não tinha sentido nenhum pra mim.. e eu fico imaginando quanto pra aqueles caras tinha eu falando, o quanto eu convencia essas pessoas[...]

Sandberg reforça a importância do significado do trabalho para a realização da competência quando afirma que, a maneira como as pessoas vivenciam o trabalho é mais importante do que seus próprios atributos (SANDBERG, 2000)

Embora, como consultor de vendas Bernardo tivesse seu desempenho avaliado por crescimento em vendas e, assim atingido sempre um resultado satisfatório, seu texto parece sugerir que “sua percepção” sobre seu trabalho, a maneira como ele vivenciava esse trabalho, não lhe parecia a mais competente, uma vez que não havia significado para ele no contexto em que atuava. Fazia com que refletisse também, se efetivamente conseguia ser competente, uma vez que pela lógica da reciprocidade, não deveria impactar seus contatos comerciais como gostaria.

Na narrativa de Áurea podemos observar uma postura semelhante, quando diz:

“[...] ela (a carreira de consultora) me oferecia praticar minhas habilidades de professora, minhas habilidades de instrutora, que no consultório eu não tinha isso, né. Consultório é uma atividade **tão** diferente. E eu gostava, eu acho que era boa dentista, eu só atendia paciente particular. Então, eu não fiz a transição de uma carreira ruim pra uma carreira “boa”. Entendeu? Eu não fiz a troca pelo que era melhor, em termos de...de... de dinheiro ou de desafios. Eu acho que eu fiz a mudança porque na segunda eu colocava minhas competências, que é de comunicação, de didática, de ser professora e instrutora, como na primeira profissão eu não conseguia.. eu não era professora, eu era dentista.”

Textualmente Áurea indica sua opção em mudar como uma forma de se aproximar mais de suas principais competências. Que as mudanças obtidas tanto por Áurea, quanto por Bernardo lhes renderam maior prazer e satisfação na vida profissional é um dado observável em suas falas. Este resultado, obtido através da transição de carreira, permite considerar sua passagem de uma atividade a outra como “bem-sucedida”. No entanto, a questão que ainda permanece é quanto às competências utilizadas e se estas teriam impacto neste resultado.

Bernardo tem uma percepção bastante clara quanto às competências que o ajudaram na transição, quando diz

“[...] a comunicação, relacionamento [...] eu palestrava sobre adubo mas, foi lá que eu percebi isso em mim.. adorava falar sobre isso, dar as palestras, então a comunicação era muito forte aí.. o relacionamento com as pessoas [...]

Áurea também reconhece o bom relacionamento interpessoal e a comunicação como competências que já possuía e que a ajudaram na transição. Principalmente a comunicação, foi um fator desenvolvedor dessa nova atividade, como expôs em matéria ao Estado de São Paulo:

“[...] começou a se interessar pelo assunto, a escrever artigos e, quando viu, já estava dando palestras e cursos sobre a oferta e a qualidade dos serviços na área de saúde [...]” (Jornal O Estado de São Paulo,

De fato, a comunicação foi uma competência determinante nas duas transições. Se considerarmos a visão de Zarifian na qual o processo de trabalho não é linear, podemos considerar o período de passagem de uma carreira a outra como também um período de trabalho (ZARIFIAN, 2001). Se nas duas histórias a comunicação foi uma competência que motivou a transição, também foi a

base para outra competência, a de relacionamento interpessoal ou a construção de rede de relacionamentos. Como ZARIFIAN (1996) destaca,

“comunicar-se é construir um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia de sucesso das ações desenvolvidas em conjunto.”

Para o autor, é também conseguir entender a si mesmo, avaliando os efeitos de suas ações sobre os outros. Caracteriza-se assim, uma outra competência também presente nas duas histórias de trabalho: a *reflexão*.

Na definição de Sandberg (2006),

“[...] reflexões voluntárias, por outro lado, são deliberadas e tipicamente procuram entender ou melhorar o desempenho no trabalho. Estas reflexões podem envolver atividades como a auto-reflexão, discussões críticas entre colegas ou realizar um programa de formação ou educação.”

Para o autor, a reflexão é um importante veículo para o desenvolvimento de competências e seu significado é tornar-se *consciente de si mesmo*. Para isso, em nossas atividades de trabalho, nossa atenção longe de ser orientada para realizar o trabalho, deve-se voltar para a nossa forma de entender o trabalho (SANDBERG, 2006).

As duas narrativas sugerem a reflexão como o principal motivador e desencadeador das mudanças que se desenrolaram em seguida nas atividades profissionais de ambos. Motivados por uma inquietação quanto a ter maior realização profissional e obter uma performance mais competente em suas atividades, buscaram na formação, ou capacitação, um meio de entender melhor seu trabalho.

A reflexão como uma competência diferenciada também tem o apoio de outros autores. Para Cheetan and Chivers (1998), ela é considerada uma super-metacompetência. Segundo os autores,

“Não há dúvida de que se qualifica como tal, pois permite às pessoas irem além em suas outras competências, analisa-las, modifica-las e desenvolvê-las. Ao mesmo tempo, a reflexão tem particularmente uma posição única, atuando como uma espécie de "porteiro" para certos tipos de desenvolvimento. Por esta razão, nós lhe daremos o subtítulo de "super-meta".”

Assim, as narrativas de Áurea e Bernardo sugerem que a reflexão, assim como uma super-meta competência, teria aberto caminho a ambos para um autodesenvolvimento, que se fez visível através da transição para uma carreira que lhes proporcionou melhor utilização e ampliação de suas outras competências.

Um aspecto importante observado no discurso dos atores é quanto às suas percepções sobre o futuro, quanto às suas expectativas e planos para sua carreira do momento atual em diante. Quando questionada sobre sua visão de futuro para a carreira, para sua atuação, e que desafios imagina encontrar de agora em diante, Áurea diz o seguinte:

“Eu penso em fazer mudanças dentro da atuação, como eu te disse, eu penso em ganhar mais autonomia na medida em que eu me tornar sócia, alguma coisa assim, né.. de tomada de decisão num nível mais estratégico [...] (como desafios)

Esta questão da competência empreendedora, de empresária mesmo, de tudo que está ligado a isso, então, eu acho que tem que ter. Eu teria que desenvolver mais essa visão estratégica, visão de negócios, mesmo, né. É isso.”

A fala de Áurea sugere uma preocupação com o desenvolvimento da competência *visão estratégica* e *capacidade empreendedora*, já utilizadas em sua fase de transição profissional anterior, e que, a seu ver, serão necessárias novamente de modo importante.

Quando questionado sobre a mesma temática, Bernardo diz:

“[...] como empresário, acho que é mais como empresário.. eu quero crescer, mas não muito. Por que não muito? Porque eu quero crescer ao ponto de ter mais conforto pra mim e pra algumas pessoas que estão a minha volta, mas não muito pra trazer muito mais gente a minha volta, pra não gerar mais sofrimento meu [...] Outra visão: eu quero ajudar gente, mais gente, de maneira voluntária. Já chegou esse momento, sim [...] de alguma forma quero ajudar mais pessoas, não sei se agora, mas em pouco tempo, isso é uma visão minha [...] Entao, isso é uma outra visão pra outra profissão no futuro, isso eu vejo, não é mais trabalhar com essas coisas, é trabalhar com.. uma coisa que me dá muita vontade, isso é um sonho mesmo, é trabalhar como chefe de cozinha, lá pros meus 50 anos, 60 anos.”

A fala de Bernardo sugere a manifestação da competência, no caso a empreendedora, como algo alinhado com o sentido que o sujeito dá ao trabalho. Ele diz, ainda:

“(uma nova carreira) Que não tem nada a ver com essas duas.. Pode ser daqui uns 10, 15 anos, eu queria mudar, ou trabalhar só voluntariamente dando aula, eu queria.. principalmente adulto.. adulto assim de 50, 60 anos que não estudaram.. Isso eu queria fazer.. Alfabetizar adulto, mudar a vida de adulto.. e a historia de trabalhar com comida, com cozinha.. uma outra carreira! Acho que seria minha ultima carreira.. seria a soma de um hobby, que eu adoro fazer, com carreira. E isso não tá longe, não.. eu quero estudar isso no máximo no próximo ano, eu quero ver.. nem que seja final de semana, a noite, qualquer coisa.. isso me familia se estabelecer, enquanto ritmo de casa.. O que eu acho que vai agregar muito pro meu negócio hoje.. o fato de conhecer comida e conhecer regra, e conhecer planta, conhecer alimento, e sabores e aromas, vai agregar muito ao que faço hoje, também.. porque dá planejamento, dá uma série de coisas.”

Sua fala indica diretamente o conceito de carreira proteana, uma vez que é formada pela pessoa e pode ser redirecionada ao longo do tempo para atender às duas necessidades (HALL, 1976). Bernardo antecipa a possibilidade de uma nova carreira que esteja mais alinhada com as mudanças que imagina, irá atravessar ao longo do tempo.

Sua fala sugere, ainda, uma busca pela auto-realização e a presença do critério de sucesso interno ou *sucesso psicológico*, como abordado anteriormente. Nos dois atores, a busca constante pela auto-realização e desenvolvimento profissional é um fator comum e bastante marcante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito, identificar e compreender os aspectos relacionados à transição de carreira e competências individuais. Buscou, ainda, identificar quais competências estiveram presentes em transições de carreiras bem sucedidas, do ponto de vista dos que a realizaram, e de que modo suas interações podem ter afetado esse processo.

Para isto, adotando uma análise interpretativa, se utilizou da narrativa como estratégia metodológica, trazendo duas vivências de transições de carreiras e as percepções e implicações das mesmas, sob o ponto de vista de seus atores. Assim, o trabalho buscou, à luz da teoria, compreender as interações e correlações entre competências e transição de carreira.

Importante salientar que uma limitação do estudo foi quanto a uma amostragem muito reduzida. Ainda assim, o estudo nos permitiu o levantamento de algumas reflexões acerca do tema. Uma delas é quanto à importância do significado do trabalho para a realização da competência. Os relatos indicam a busca por uma competência profissional mais alinhada ao significado que o trabalho tem para estes atores. Estes dados reforçam o conceito teórico da inter-relação da competência com o significado do trabalho para o trabalhador.

O estudo indica ainda, a presença das competências “comunicação e relacionamento interpessoal” como competências comuns aos dois atores. Demonstra, também, que estas competências foram motivadoras para a transição, uma vez que eram aspectos já bem desenvolvidos em ambos e que lhes proporcionava realização e gratificação quando utilizados. Assim, foi relevante na determinação da nova carreira profissional, pois lhes permitiu vivenciar o *sucesso psicológico*.

Convém destacar, ainda, que o trabalho sugere a presença da *reflexão* com uma possível *super-metacompetência* uma vez que, em ambas as histórias, a reflexão está fortemente presente e se materializa na busca por novos caminhos profissionais e por maior capacitação.

Finalmente, para estudos futuros, sugere-se a ampliação do universo pesquisado, com um número maior de respondentes, para que se possa melhor avaliar a efetiva presença da reflexão como super-meta competência em mudanças e transições profissionais.

BIBLIOGRAFIA

BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley, 1982.

CORRÊA, Maria Lúcia Rodrigues. *Transição do mundo corporativo para o acadêmico: Motivos, formas de inserção, desafios e competências*. Belo Horizonte. 2010. Tese (Doutoramento em Administração) - Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. *The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonize the reflective practitioner and competence-based approaches*. *Journal of European Industrial Training*, v.22, n.7, 1998.

FLEURY, A.; FLEURY, Maria Tereza L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.

HALL, D. T. *Careers in Organizations*. Glenview, IL.: Scott, Foresman, 1976.

HALL, D. T. *The career is dead, long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

NICHOLSON, N.; WEST, M. *Managerial job change: men and women in transition*. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

SANDBERG, J. *Understanding human competence at work: an interpretative approach*. *Academy of Management Journal*. February, 2000.

SANDBERG, J.; DALL'ALBA, G. *Reframing competence development at work*. In: Castleton, G., Gerber, R.; Pillay, H. (Orgs.) *Improving Workplace Learning*. Nova: New York, 2006.

SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência - por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.