

INTERFACES DO DISCURSO SUSTENTÁVEL NA NOÇÃO CONTEMPORÂNEA DE CARREIRA

MÁRCIA DE FREITAS DUARTE

Doutora em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV, Brasil.
marcia.freitas.duarte@gmail.com

DIEGO DE QUEIROZ MACHADO

Doutor em Administração, Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Brasil.
Professor, Universidade Federal do Ceará – UFC, Brasil
diegomachado@ufc.br

ANDRÉ LUIS SILVA

Doutor em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV, Brasil.
Professor, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV, Brasil.
andre.luis.silva@fgv.br

Resumo

Este artigo, teórico-empírico de natureza qualitativa, utiliza a narrativa cinematográfica *Up in the Air* para ilustrar e discutir o modo como as pessoas são impactadas pelos constantes questionamentos e decisões acerca de suas carreiras na vida contemporânea e como lidam com isso. Apresenta também a interface do discurso sustentável na noção contemporânea de carreira. A base teórica privilegia o uso dos conceitos de modernidade tardia e líquida, oriundos da Sociologia, e do construto carreira, sob a perspectiva dos Estudos Organizacionais. Concluímos que a relação entre indivíduo e organização se tornou líquida. As pessoas são vistas como únicas responsáveis por seu sucesso ou fracasso e, portanto, são compelidas a assumir a gestão de suas carreiras. Essa nova postura é caracterizada por questionamentos do indivíduo acerca de suas habilidades, como atender aos discursos sustentáveis das organizações e como lidar com a sensação de ansiedade, que parece ser a única certeza em suas carreiras.

Palavras-chave: carreira, narrativa cinematográfica, organizações, discurso sustentável.

INTERFACES OF SUSTAINABLE DISCOURSE IN THE CONTEMPORARY CONCEPT OF CAREER

Abstract

This theoretical-empirical article, qualitative in nature, uses the narrative film *Up in the Air* to illustrate and discuss how people are impacted by the constant questions and decisions about their careers in contemporary life and how they cope with this. It also presents the interface of sustainable discourse in the contemporary notion of career. The theoretical basis favors the use of late and liquid modernity concepts, coming from sociology, and of career, from the perspective of Organizational Studies. We conclude that the relationship between individual and organization became liquid. People are seen as solely responsible for their success or failure and therefore are compelled to take over the management of their careers. This new posture is characterized by the individual questioning his/her skills and abilities, how to respond to the organizations' sustainable discourses and how to cope with anxiety, which appears to be the only certainty in their careers.

Keywords: career, narrative film, organizations, sustainable discourse.

INTERFACES DEL DISCURSO SUSTENTABLE EN LA NOCIÓN CONTEMPORÁNEA DE CARRERA

Resumen

Este artículo, teórico-empírico de naturaleza cualitativa, utiliza la narrativa cinematográfica *Up in the Air* para ilustrar y discutir el modo cómo las personas son impactadas por los constantes cuestionamientos y decisiones acerca de sus carreras en la vida contemporánea y como lidian con eso. Presenta también la interface del discurso sustentable en la noción contemporánea de carrera. La base teórica privilegia el uso de los conceptos de modernidad tardía y líquida, oriundos de la Sociología, y del constructo carrera, sobre la perspectiva de los Estudios Organizacionales. Concluimos que la relación entre individuo y organización se volvió líquida. Las personas son vistas como las únicas responsables de su éxito o fracaso y, por lo tanto, se ven obligadas a asumir la gestión de sus carreras. Esta nueva postura se caracteriza por cuestionamientos del individuo acerca de sus habilidades; como atender a los discursos sustentables de las organizaciones y como lidiar con la sensación de ansiedad, que parece ser la única certeza en sus carreras.

Palabras clave: carrera, narrativa cinematográfica, organizaciones; discurso sustentable.

INTRODUÇÃO

Para vocês, o cinema é um espetáculo,
para mim, uma visão de mundo.
Vladimir Maiakóvski (1922)

Como as transformações da sociedade impactam o modo de viver dos indivíduos em suas carreiras? Como o indivíduo se situa frente a situações dessa natureza? De que forma as mudanças na sociedade o compelem a assumir uma nova postura profissional? Tais mudanças são uma escolha ou um imperativo em sua vida? Estas são algumas das muitas questões que emergem quando pensamos em quais direções têm seguido a noção contemporânea de carreira.

De modo geral, os indivíduos têm vivido à luz de um ideal de capacidade adaptativa ao ambiente, na qual eles estão direcionados a serem flexíveis, maleáveis e assumirem quantas identidades forem necessárias para manterem a sobrevivência social por meio de seus trabalhos (Bauman, 2005a; Giddens, 2003). O fato é que os indivíduos não possuem mais um emprego fornecido por uma organização. Eles possuem é uma carreira, mas cuja responsabilidade de gestão é única e exclusivamente deles (Bendassolli, 2009). São muitos os trabalhos que exploram os elementos relacionados com a gestão de carreiras e suas características na sociedade contemporânea (Duarte et. al , 2009; Lassance & Sarriera, 2012; Tolfo, 2002; para citar alguns).

Por ser um tema que endereça questões importantes a serem discutidas, neste artigo, ilustraremos como alguns dos elementos característicos da noção contemporânea de carreira estão sendo representados até mesmo nas obras artísticas, neste caso específico, na narrativa cinematográfica *Up in the Air*. O nosso objetivo é ilustrar e discutir o modo como as pessoas são impactadas pelos constantes questionamentos e decisões acerca de suas carreiras na vida contemporânea e como lidam com isso. Traremos também a interface do discurso sustentável na construção da noção contemporânea de carreira.

Além desta breve introdução, o artigo segue apresentando as características da sociedade contemporânea e como a identidade dos indivíduos é impactada por tais aspectos. Em seguida, apresentamos a noção contemporânea de carreira e suas interfaces com o discurso sustentável. A partir de então, interpretamos a narrativa fílmica *Up in the Air* estabelecendo algumas relações com o aporte teórico previamente articulado. Finalizamos o texto esclarecendo as nossas considerações finais sobre o assunto.

MODERNIDADE: CONTEXTO E INDIVÍDUO

Com o intuito de mais bem compreender o contexto em que as organizações e os indivíduos estão inseridos, e como as ações, comportamentos e identidade destes são alterados diante dos fenômenos sociais que caracterizam o momento atual, apresentamos, nesta seção, a perspectiva de dois autores que conceberam conceitos e ideias para descrever as recentes transformações sociais e seus impactos na vida das pessoas: Anthony Giddens e Zygmunt Bauman.

MODERNIDADE TARDIA

Giddens (2003) analisa a transformação da concepção de identidade a partir do rompimento com uma ordem dita tradicional. Referido autor não nomeia a sociedade contemporânea como pós-moderna ou pós-industrial; prefere referir-se a ela como modernidade alta ou tardia para indicar que certos princípios da modernidade ainda se fazem presentes atualmente. A modernidade tardia é

definida como uma ordem pós-tradicional, ainda longe de romper com características da modernidade propriamente dita, e que, ao mesmo tempo, acentua alguns destes parâmetros fundamentais.

Na sociedade tradicional, Giddens (2003) explica que a identidade social dos indivíduos está limitada pela própria tradição, pelo parentesco, pela localidade. Na modernidade tardia, por outro lado, tudo que se passa no espaço global influencia a intimidade e o cotidiano das pessoas. Além disso, seu caráter pós-tradicional rompe práticas e preceitos preestabelecidos, ressaltando o cultivo das potencialidades individuais.

Este contexto traz consigo a presença intensa da reflexividade, na qual o “eu” torna-se um projeto reflexivo, pois, não havendo referências em relação às tradições, abre-se para a pessoa um mundo de diversidade, de possibilidades em aberto, de escolhas. Ela passa a ser responsável por si mesma e o planejamento de sua vida assume especial relevância. No entanto, de forma contraditória, ao mesmo tempo em que a quebra da ordem tradicional poderia proporcionar uma certa autonomia pessoal ou uma autonomia parcial, ela remove a sensação de firmeza e segurança, podendo constituir-se em grande fonte de ansiedade para o indivíduo.

Assim, o organizar invade não só a vida profissional como também pessoal do indivíduo. As decisões e a organização de sua vida cabem a ele. Ocorre que, neste contexto instável e complexo, há uma variedade de correntes científicas e argumentos contraditórios, fazendo com que as pessoas se vejam em face da escolha de em quem acreditar ou que caminho seguir. As correntes, teorias e discursos são variados e caberia ao indivíduo a escolha daquela que teria a possibilidade de desenvolver o seu projeto reflexivo individual.

Este projeto reflexivo, que traz consigo um eterno questionamento, diz respeito a um mundo caracterizado pela grande quantidade de informação e não de modos pré-estabelecidos de conduta, nos quais as pessoas se veem obrigadas a viver realizando escolhas contínuas, que passam a compor a narrativa de sua identidade, sempre aberta a revisões. Embora essa modernidade seja suscetível à crise, ela favorece, ao mesmo tempo, a apropriação de novas possibilidades de ação ao indivíduo, oferecendo oportunidades de revisão de atos e costumes tidos como tradicionais. Até mesmo as respostas para nossos questionamentos podem ser alteradas, à medida que obtemos mais informações ou ocorrem novas descobertas. Essa reflexividade presente na modernidade alta é considerada por Giddens (2003) como uma das maiores influências sobre o dinamismo das instituições modernas, permitindo a compreensão de como a modernidade, enquanto fenômeno global, passa a alterar e interferir diretamente na vida social e pessoal cotidiana.

Essa dinamicidade constante e as condições de insegurança que caracterizam a modernidade alta resultam na instabilidade do projeto de autoidentidade, levando o indivíduo a perceber ou sentir uma descontinuidade em relação a si e ao tempo, na impossibilidade de manter confiança em si mesmo, obrigando-o a se misturar com o ambiente para se proteger dos riscos e perigos impostos por um ambiente mutante. Dessa forma, as sensações de ansiedade e inquietude podem se instalar nas experiências cotidianas das pessoas, visto que a narrativa da autoidentidade se torna inerentemente frágil diante das intensas e extensas mudanças provocadas pela modernização.

MODERNIDADE LÍQUIDA

Bauman (2005a) utiliza a metáfora da liquidez ou liquefação para explicar o sentido da modernidade, descrevendo as transformações sociais pelas quais passa a sociedade em todas as suas esferas: vida pública, privada, relacionamentos humanos, mundo do trabalho, Estado e instituições sociais.

Conforme o autor, na sociedade contemporânea, a solidez das instituições sociais (família, relações

de trabalho, estado do bem-estar e outros) cedeu espaço, de forma cada vez mais acelerada, para o fenômeno da liquefação, ou seja, os sólidos, antes firmes e indestrutíveis, derreteram-se irreversivelmente, formando um estado sem forma, líquido, pois: "...os fluidos não se atêm muito a qualquer forma e estão constantemente prontos (e propensos) a mudá-la; assim, para eles o que conta é o tempo, mais do que o espaço que lhes toca ocupar; espaço que, afinal, preenchem apenas por um momento" (Bauman, 2005a, p. 8).

Se antes as ideologias foram elaboradas com a pretensão de serem abrangentes, exaustivas e duradouras, na cultura da pós-modernidade, tudo passa a fluir de maneira mais rápida, de modo que o certo de ontem hoje não mais o é. Vive-se assim num tempo de transformações sociais aceleradas, caracterizado pela dissolução dos laços afetivos e sociais. Essa liquefação do que antes era considerado sólido e oferecia segurança existencial explícita uma sociedade na qual vigoram o desapego e a provisoriedade. Conforme Bauman (2005b, p. 8), "... a vida líquida é uma vida precária, vivida em condições de incerteza constante". Neste contexto, emerge uma suposta sensação de liberdade que evidencia, por outro lado, o desamparo social em que se encontram os indivíduos líquidos.

Conforme Bauman (2005a, p. 37), duas características marcantes diferem a modernidade líquida do modelo cultural anterior: "... o desmoronamento da antiga ilusão moderna e a transição da socialização para a individualização". Inicialmente, Bauman (2005a) explica que, na modernidade líquida, não há mais crença de que há um fim do caminho que percorremos, um estado de perfeição a ser atingido amanhã ou no próximo ano ou milênio, algum tipo de sociedade boa, da ordem perfeita em que tudo é colocado no lugar certo ou do completo domínio sobre o futuro. Na verdade, o autor explica que a sociedade líquida não é resultado do nada, ela foi fruto do desmoronamento da modernidade, ou seja, do processo de derretimento dos sólidos formados e elaborados na modernidade. Entre esses sólidos liquefeitos, Bauman (2005a) coloca a filosofia da história e a possibilidade de calcular o futuro a partir dos dados presentes. O autor cita alguns eventos do século passado para ilustrar o desmoronamento das ideologias modernas, tais como o holocausto e o fracasso do modelo econômico liberal proposto no Ocidente.

Quanto à segunda característica, o autor defende que, na modernidade líquida, ocorre um crescente processo de individualização do sujeito, de modo que dissolveram-se também os valores sociais, os quais cederam lugar aos individuais. O desprendimento das redes de pertencimento social, entre elas a família, caminha em paralelo com o processo de individualização como característica central da construção das novas subjetividades. Assim, passa a valer e prevalecer aquilo que interessa apenas ao indivíduo; o "eu" sobrepõe-se ao "nós". Não se concebe a possibilidade de "desperdiçar" tempo para que valores sociais sejam alcançados e realizados. O relacionamento entre as pessoas mercantiliza-se diante dos frágeis laços, que têm possibilidade de se dissolverem frente a qualquer desagradado de ambas as partes. O indivíduo, em consequência, sente-se leve e descompromissado, sensações associadas à liberdade individual. Essa característica da modernidade líquida afeta não somente a cultura, mas a vida cotidiana do homem.

Na sociedade moderna, transformada pelo mercado, os valores mais importantes da vida também passaram pelo mesmo processo de materialização. Um exemplo é o amor, que, nessa cultura consumista, é também tratado como uma mercadoria. Dissolveram-se também os sentimentos, de modo que, se tudo muda rapidamente e se as ideologias fracassaram, não faz sentido investir energia e tempo em algo que não mais é duradouro. Assim, Bauman (2003, p. 23) refere-se ao amor como "...uma hipoteca baseada num futuro incerto e inescrutável". Nesta frase está implícita a análise realizada pelo autor em relação ao amor e outros sentimentos: investir em algo inseguro é desgastante e, sobretudo, inútil. Por isso, num contexto de insegurança como o atual, também a vida afetiva é condicionada, afetada. "Comprometer-se com um relacionamento, 'irrelevante ao longo prazo', é uma faca a dois gumes. Faz com que manter ou confiscar o investimento seja uma

questão de cálculo e decisão” (Bauman, 2003, p. 30).

Essa liquidez em todas as esferas da vida remete à ideia de uma suposta liberdade que, embora possa fascinar, manifesta também seu outro lado, com o crescente número de patologias próprias da modernidade líquida. Na esfera individual, alguns exemplos são a depressão, solidão, o desamparo e isolamento. No social, temos todas as formas de exclusão como sintomas de uma perversa sensação de liberdade e desterritorialização.

Bauman (2005c) nos apresenta também a nova identidade dos sujeitos líquidos. Conforme o autor, “...nesse nosso mundo fluido, comprometer-se com uma única identidade para toda a vida, ou até menos do que a vida toda, mas por um longo tempo, é um negócio arriscado. As identidades são para usar e exibir, para armazenar e manter” (Bauman, 2005c, p. 96). Ou seja, tudo o que se baseia em valores considerados eternos e fundamentados pelos costumes e pela cultura de uma sociedade em particular é visto como negativo na modernidade líquida, pois as estruturas sólidas, que antes forneceram o pano de fundo cultural, institucional e psicológico para a formação da identidade pessoal, estão derretendo e não são mais capazes de oferecer referenciais às pessoas.

O autor justifica suas ideias argumentando que, no mundo líquido, a questão central é a sobrevivência:

Se você não for mais duro e menos escrupuloso do que todos os outros, será liquidado por eles, com ou sem remorso. Estamos de volta à triste verdade do mundo darwiniano: é o mais apto que invariavelmente sobrevive. Ou melhor, a sobrevivência é a derradeira prova de aptidão (Bauman, 2003, p. 110).

Neste cenário, se a questão da sobrevivência é preponderante, então não se permite o luxo de se ficar a vida inteira fixo ou adepto a um mesmo conjunto de valores. Da mesma forma, manter-se fiel à lógica da continuidade ou apegar-se às regras como um norte para formar uma identidade forte não é aconselhável, pelo menos neste contexto de liquidez.

Como resultado, o mundo líquido exige dos indivíduos uma contínua mudança de hábitos e os oferece um amplo espectro de propostas infinitas. Não é aconselhável, portanto, fixar-se a uma só identidade neste contexto de fluidez. O anseio da identidade vem do desejo de segurança. Este pode ser saudável num mundo estável, mas não é uma perspectiva atraente numa realidade cada vez mais dinâmica.

NOÇÃO CONTEMPORÂNEA DE CARREIRA

O tema carreira passou por significativas evoluções nas duas últimas décadas. Da proeminência da organização sobre o indivíduo, que predominou a maior parte do século XX, emergiu uma compreensão inversa, baseada nas trajetórias e escolhas individuais. A carreira passa a ser entendida como uma sequência constituída por todas as experiências profissionais do indivíduo ao longo de sua vida (Greenhaus & Callanan, 1994 e London & Stumpf, 1982).

Embora adotem diferentes denominações, emerge, nas novas abordagens acerca do tema, a responsabilidade do indivíduo no gerenciamento de sua carreira aliada à independência deste em relação a uma organização, conforme podemos constatar nas definições apresentadas a seguir.

A carreira proteana, por exemplo, é compreendida como uma série de experiências e de aprendizados pessoais, relacionados ao trabalho ao longo da vida. O termo proteano provém da mitologia grega na qual o deus Proteus possuía habilidade de mudar de forma de acordo com sua vontade e circunstância. Esta característica é metaforicamente associada ao perfil do profissional contemporâneo quanto à habilidade de gerenciar a sua própria carreira. Isso porque a carreira proteana tem a pessoa - e não mais a organização - como principal responsável pelo seu

desenvolvimento (Hall, 1996; 2002).

As carreiras sem fronteiras, conceito proposto por Arthur e Rousseau (2001), opõem-se aos tipos tradicionais pelo fato de não serem confinadas às fronteiras de uma única organização, emprego, ocupação, região ou área de conhecimento. De acordo com os autores, o conceito de carreiras sem fronteiras sugere a independência do indivíduo em relação a uma organização, a possibilidade de a carreira ser negociada fora do atual empregador, o fato de que as pessoas tornam-se responsáveis por suas carreiras futuras por meio do cultivo de networks e pela busca constante de conhecimento, sem levar em consideração obstáculos estruturais, e a possibilidade de a carreira ser planejada ou alterada em função de razões pessoais ou familiares.

O conceito de carreiras inteligentes, proposto por Arthur, Claman e DeFillippi (1995), propõe que as pessoas acumulem competências semelhantes às das organizações, sem a subordinação a um vínculo empregatício. O indivíduo deve, primeiramente, conhecer os motivos de seu engajamento profissional, sua identidade, motivações, necessidades e identificação com o trabalho, o que representa a competência “saber por que” ou *knowing why*. A segunda competência é o “saber como fazer” ou *knowing-how*, que representa as habilidades e especialidades individuais relevantes para o trabalho. A terceira é o “saber com quem” ou *knowing-whom*, que reflete as relações interpessoais e networks importantes para o trabalho.

Os conceitos relacionados à nova carreira têm em comum o fato de que o indivíduo passa a ser responsável pelo desenvolvimento de sua carreira, de modo que lhe são exigidos novos comportamentos, competências e posturas que, por serem valorizadas no mercado de trabalho independentemente da carreira adotada, passam a fazer parte do perfil deste trabalhador contemporâneo. Entre essas características, Bridges (1995) aponta a mentalidade de fornecedor e a empregabilidade. A mentalidade de fornecedor, segundo Bridges (1995), refere-se à percepção do trabalhador como uma unidade econômica autônoma, capaz de oferecer seus serviços e administrar sua carreira como se fosse uma empresa. A empregabilidade caracteriza-se como “... a condição de ser empregável, isto é, de dar ou conseguir emprego para os seus conhecimentos, habilidades e atitudes intencionalmente desenvolvidos por meio de educação e treinamento sintonizados com as novas necessidades do mercado de trabalho” (Minarelli, 1995, p. 11).

Outro aspecto a ser ressaltado é o fato de as carreiras passarem a ser constituídas tanto por aspectos objetivos como subjetivos. Os primeiros relacionam-se às escolhas e decisões relacionadas ao trabalho em si e às atividades profissionais realizadas (Greenhaus & Callanan, 1994; Hall, 2002). Os segundos envolvem aspirações profissionais, expectativas, valores, necessidades e sentimentos em relação às experiências de trabalho (Greenhaus & Callanan, 1994).

Alguns destes aspectos objetivos e subjetivos supracitados vão se modificando à medida que a pessoa amadurece (Hall, 2002) e, juntamente com mudanças ambientais, provocam uma série de alterações no desenvolvimento das carreiras, compreendido como o processo cíclico e contínuo no qual os indivíduos progredem por estágios ou etapas caracterizadas por questões, tarefas e temas próprios. Assim, é possível observar, nas carreiras contemporâneas, a incidência de movimento, não linearidade e ausência de estabilidade, conforme será mostrado a seguir.

GESTÃO DE CARREIRA

Gestão de carreira, para Greenhaus e Callanan (1994), é o processo pelo qual o indivíduo: (1) reúne informações relevantes sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho, (2) desenvolve um perfil detalhado de seus talentos, interesses, valores, estilo de vida desejado, bem como possibilidades de ocupações e empregos alternativos, (3) estabelece, com base nas informações obtidas, metas de carreira realistas - uma meta de carreira é um resultado esperado que se deseja atingir em relação à

carreira, (4) desenvolve e implementa uma estratégia de carreira, ou seja, uma sequência de atividades necessárias para que o indivíduo atinja suas metas de carreira estabelecidas anteriormente e (5) avalia a eficácia da estratégia e a relevância das metas.

Os autores criaram um modelo genérico de gestão de carreira, que pode ser aplicado a qualquer tipo de atividade profissional. A exploração da carreira é a força motriz do modelo que envolve a coleta e análise das informações sobre si mesmo e sobre o ambiente, com o intuito de contribuir para aumentar a consciência do indivíduo acerca de suas qualidades pessoais (interesses, valores, talentos, preferências de estilo de vida) e do ambiente que o cerca (o mundo do trabalho, ocupações, empregos, organizações e família). Martins (2001) refere-se a estas primeiras etapas como as escolhas fundamentais do indivíduo, que se baseiam no conhecimento de si mesmo e do ambiente de carreiras. Tais escolhas são fundamentais porque afetam de maneira expressiva a carreira e vida do indivíduo.

A autoconsciência e consciência do ambiente habilitam as pessoas a traçarem suas metas de carreira, como explicam Greenhaus e Callanan (1994) e Martins (2001). O desenvolvimento de metas específicas de carreira pode ajudar na escolha, desenvolvimento e implementação de estratégias de carreira. Em seguida, espera-se que a estratégia formulada e implementada contribua para o progresso em relação à meta de carreira.

Greenhaus e Callanan (1994) também salientam que, provavelmente, nenhuma estratégia de carreira específica será eficaz em todas as situações. Portanto, existe a necessidade da avaliação constante da carreira, que ocorre por meio de uma retroalimentação que perpetua a exploração de carreira e todo o ciclo de gestão de carreira. Trata-se de um mecanismo autocorretivo que colabora com a avaliação ou exame da eficácia das estratégias e na adequação das metas.

CICLOS, ESTÁGIOS E TRANSIÇÕES

Milkovich e Boudreau (2000) explicam que, tradicionalmente, pensava-se em carreira em termos biológicos, quando uma pessoa jovem iniciaria sua vida profissional com um período exploratório, continuaria progredindo até tornar-se estável na organização e ocupação, depois entraria em uma fase de manutenção de realizações produtivas e estáveis e, finalmente, passaria para um estágio de declínio ou transição. Evans (1996) utiliza a metáfora da “carreira como uma escada” para se referir a este modelo de desenvolvimento de carreira, quando uma pessoa, ao entrar no mercado de trabalho, busca uma escada e ao encontrá-la, vai subindo cada degrau, assumindo níveis mais altos de responsabilidade, de status ou de salário.

Hall (2002), a partir de um comparativo realizado entre os modelos de desenvolvimento de carreira e de ciclo de vida, propôs um modelo composto de quatro estágios: exploração (0-25 anos), desenvolvimento (25-45 anos), manutenção (45-65 anos) e declínio (65-até aposentadoria). Esses estágios, conforme Hall (2002), não mais se apresentam definidos claramente em virtude do caráter flexível e instável das carreiras contemporâneas. Neste sentido, Evans (1996) destaca que as carreiras estão ganhando uma “natureza espiral”, em ziguezague, e não de escadas, na qual as pessoas não se veem apenas com uma única carreira, mas com duas ou mais, durante o curso de suas vidas.

O que se vê atualmente, como explicam Harrington e Hall (2007), é que as carreiras não se fecham em estágios ao longo do tempo, mas tornam-se flexíveis, adaptando-se a novos começos e mudanças, passando a serem vistas como uma série de ciclos de aprendizado ao longo da vida de uma pessoa. Elas não mais se desenvolvem de forma ordenada como as tradicionais teorias de carreira e desenvolvimento de estágios de vida adulta sugerem e passam a se desenvolver de forma horizontal, com metas e objetivos voltados para o crescimento, o aprendizado, o sucesso psicológico

e a expansão da identidade.

Nesta nova perspectiva, os autores explicam que as carreiras tendem a se tornar uma sucessão de mini-estágios (ou estágios de um curto ciclo de aprendizado) de exploração, treinamento, domínio, estabelecimento e saída, nos quais as atividades profissionais do indivíduo se movem para dentro ou fora de várias áreas de produtos, tecnologias, funções, organizações e outros ambientes de trabalho. A questão chave que determina um estágio de aprendizado, segundo os autores, não será a idade cronológica (na qual o período entre os 40 e 50 anos de idade pode ser considerado carreira intermediária), mas a idade da carreira, onde talvez o período de cinco anos de desenvolvimento de uma determinada atividade ou especialidade já possa ser considerado como a carreira intermediária naquela área ou atividade. Assim, a extensão do estágio de carreira passa a ser guiada pelo perfil intermediário de competência em determinada especialidade ou campo de atuação profissional.

Desta forma, Harrington e Hall (2007) afirmam que rotinas nos estágios de carreira intermediária ou carreira tardia de um indivíduo podem ser interrompidas por vários gatilhos relacionados à vida pessoal ou ao ambiente, levando à exploração consciente de caminhos alternativos de ser, “de quebra de rotina” e novos ciclos de aprendizado.

Assim, os autores concluem que a nova carreira provavelmente não é feita de um longo ciclo contendo estágios (exploração, treinamento, estabelecimento e domínio), como descrito nas carreiras tradicionais. As carreiras, hoje, são compostas por muitos curtos ciclos ou episódios que duram talvez dois anos, durante os quais a pessoa aprende e domina uma nova área de trabalho. Cada episódio pode ter uma fase de exploração, um período de treinamento ou teste e um período de estabelecimento ou domínio do trabalho. Então, seja por razões externas, tais como novas tecnologias e mudanças no mercado, ou por razões internas, tais como necessidades e valores pessoais ou familiares, uma pessoa pode começar a explorar um novo terreno ou atividade em qualquer estágio de carreira e de seu ciclo de vida. Ainda assim, chama atenção que um novo “valor” parece compor a noção contemporânea de carreira, no caso, o valor do discurso sustentável na gestão da carreira. Para melhor debater essa questão, a seguir, são detalhadas as dimensões ética e intelectual/cultural desse valor contemporâneo na composição da gestão de carreiras.

DISCURSO SUSTENTÁVEL E A DIMENSÃO ÉTICA

Para falarmos da dimensão ética de desenvolvimento sustentável, de partida, podemos considerar que esse conceito “...pertence mais à esfera da ética do que da economia” (Sachs, 1986, p. 28). Segundo Stacey e Stacey (2012), muitos dos desafios econômicos, ambientais e sociais que atualmente se manifestam ao redor do mundo são consequência de decisões que não foram consideradas antiéticas na sua época. Dadas as transformações sob as quais esses padrões éticos podem mudar, o papel da ética deve ser analisado a partir dos resultados futuros, principalmente os impactos negativos em torno do capital natural, social ou financeiro. Assim, um negócio apenas deve ser considerado aceitável eticamente se ele não produz efeitos negativos, seja no nível individual ou mesmo planetário (Zsolnai, 2011).

Desse modo, a consideração de elementos éticos para o desenvolvimento sustentável se mostra essencial para o alcance de uma justiça social internacional e intergeracional (Ng, 2004; Ulrich, 2010). Para tanto, Karlsson (2003) destaca a importância da participação pública no sucesso da implementação da ética para a sustentabilidade, principalmente no contexto de suas políticas. Verharen et al. (2014), por exemplo, destacam a dimensão ética no processo de desenvolvimento de políticas e soluções contra a pobreza, devendo estar integrada à ciência para uma sustentabilidade global.

Em um mundo globalizado que parece estar se firmando, a sustentabilidade deve constituir a base

para a realização de uma nova ética, compartilhada tanto na escala local e global. A cultura da sustentabilidade deve se tornar parte integrante desse processo, em que são tidos em conta os direitos das gerações futuras, de espécies não humanas e recursos compartilhados globais. Cultura sustentável é, de fato, um processo inevitável que envolverá mudanças em muitas das posições estabelecidas da sociedade, da ciência e da ética (Ayestarán, 2010).

Para a difusão de uma ética voltada para o desenvolvimento sustentável, Sadowski, Seager, Selinger, Spierre e Whyte (2013) asseveram a necessidade do ensino de um conjunto diferente de habilidades éticas que vá além dos atuais códigos de ética profissional, valorizando elementos de reflexão e comunidade, ao invés de regras e individualismos, tendo em vista que o comportamento ético é mais do que a conformidade de leis, mas uma compreensão da lei e do que ela busca promover (Gates, 2004).

Nesse sentido, o discurso sobre o desenvolvimento sustentável passa a adentrar a gestão contemporânea de carreira pela dimensão ética. No caso, pela vigilância constante dos indivíduos em relação aos seus comportamentos nas organizações e, também, em relação à imagem profissional que sinalizam para o mercado em que atuam. Atender aos princípios éticos, constituindo uma imagem profissional ilibada, acaba refletindo na aproximação desses profissionais ao “valor sustentável” emitido pelas organizações. Ser reconhecida como uma organização eticamente responsável, socialmente engajada e economicamente saudável acaba sendo uma marca potencialmente atingida por profissionais que pautam suas ações pelos princípios éticos. São esses profissionais, no desenvolvimento de suas carreiras contemporâneas, que passam a se preocupar com os impactos negativos que os seus comportamentos podem trazer para o capital natural, social e financeira das organizações. Mas, para além da dimensão ética, existe também a dimensão intelectual/cultural do discurso sustentável, que é detalhada a seguir.

DISCURSO SUSTENTÁVEL E A DIMENSÃO INTELECTUAL/CULTURAL

A dimensão intelectual do discurso sustentável se refere a questões de religiosidade, tolerância, padrão cultural e impacto do conhecimento sobre o desenvolvimento da sociedade (Abdullayeva, 2011). Tais aspectos de conhecimento, segundo Patzelt e Shepherd (2011), têm importância na identificação de soluções para os problemas ambientais e sociais como, por exemplo, a criação de tecnologias de melhoria da qualidade do ar a partir do conhecimento das suas potenciais fontes de poluição, o desenvolvimento de atividades de turismo para a manutenção de lugares ameaçados ou a preservação de áreas indígenas, a partir do conhecimento dos seus aspectos culturais, criando práticas para sua sustentação. Práticas de desenvolvimento sustentável, portanto, dependem do conhecimento prévio acerca dos problemas ambientais, o que direciona a atenção e busca por soluções (Patzelt e Shepherd, 2011).

Criticando a pouca atenção dada à dimensão cultural nos estudos em desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, Park, Russell e Lee (2007, p. 105) alertam que ações sustentáveis são influenciadas por fatores socioculturais, ressaltando a importância de considerar a dimensão cultural, principalmente a sua influência na forma como determinada sociedade percebe e utiliza seus recursos ambientais: “Se as pessoas são culturalmente mais conscientes das condições ambientais, um maior nível de sustentabilidade ambiental pode ser mantido, e se ocorrerem danos ambientais, eles podem ser tratados de forma mais rápida”.

De forma semelhante, Hiwaki (2012) destaca a importância da cultura como elemento capaz de criar uma afinidade entre os componentes sociais. Analisando o processo de reconstrução do Japão após a tsunami que atingiu o litoral nordeste do país no dia 11 de março de 2011, o autor descreve o comportamento de vítimas do desastre alocadas em campos de desabrigados, apontando o

elemento cultural como fundamental para o resgate da dignidade desses indivíduos.

Nos numerosos campos de refugiados e áreas fortemente danificadas, as pessoas que sobreviveram mostraram prontamente uma "...cooperação digna de um grande aplauso, pois despertaram para o sentido de comunidade e de memórias subconscientes de sua cultura insular" (Hiwaki, 2012, p. 18). Uma vez despertados, eles conseguem compreender a importância da ajuda mútua, da solidariedade comunitária, do relacionamento humano amigável, da cooperação natural e da reciprocidade relacional, abstendo-se de quaisquer atitudes e comportamentos egoístas (Hiwaki, 2012).

Sendo assim, reconhece-se que essa dimensão do desenvolvimento sustentável carrega um envolvimento íntimo com os valores e as instituições humanas, indo além da pura ciência ecológica (Toman, 1994). Em complemento, Jones (2000) ressalta a importância dos aspectos culturais, afirmando que o desenvolvimento sustentável só se dá a partir de uma transformação completa das culturas para o que o autor chama de cultura pluralista, caracterizada pelos princípios de participação, apoio pessoal e gestão de responsabilidades.

Todo esse conjunto de valores que compõe a cultura pluralista fomentada pelo discurso sustentável perpassa o modo como os indivíduos gerem suas carreiras no cenário contemporâneo. Responsabilidade, participação, apoio pessoal e valorização de uma cultura pluralista são apenas alguns dos aspectos envolvidos na construção do "valor sustentável" na gestão da carreira. Organizações e indivíduos podem se valer desse discurso/valor sustentável de várias maneiras. Caberá a eles situarem suas ações dentro de princípios éticos ou não. Talvez o maior desafio seja o de assimilar a gestão contemporânea de carreira ao discurso sustentável enquanto um valor: a decisão de pôr (ou não) em prática o que esse discurso defende acaba sendo, em última instância, uma decisão individual contingenciada pelas condições contextuais/organizacionais em que está inserido.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa utiliza a abordagem qualitativa, que consiste no conjunto de atividades e práticas interpretativas que se utilizam de uma série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversações, fotografias, gravações, entre outras, com vistas a aproximar e inserir o pesquisador no contexto estudado, tornando-o mais visível (Denzin & Lincoln, 2000). Pesquisas dessa natureza são essenciais quando se busca revelar processos e fenômenos mais profundos nos indivíduos, tais como as decisões, opções de carreira e suas consequências, sendo fundamental a compreensão tanto do que os indivíduos experimentam e como eles interpretam as suas experiências (Bluhm, Harman, Lee, & Mitchell, 2011).

Em relação à coleta de dados deste estudo, ela se deu através de uma observação indireta, não-participante, caracterizada como uma observação de segunda mão, em que se faz uso de imagens como fotografias, vídeos ou filmes (Bauer & Gaskell, 2004). Assim, os dados a serem coletados neste estudo se caracterizam como dados narrativos, definidos por Hair Jr. (2007, p. 153) como dados "... que aparecem na forma de descrições de comportamento por escrito ou em registros de áudio e vídeo". Nossos dados foram coletados a partir de uma narrativa cinematográfica. A opção por utilizar um filme como fonte geradora de dados empíricos foi motivada pelo potencial deles para ilustrar fenômenos organizacionais, possibilitando ainda o desenvolvimento de teoria (Hassard & Buchanan, 2009).

Desde o início do século XX, o cinema tem focado em contextos, situações e personagens relacionados às organizações em geral, ao trabalho, ao comportamento organizacional, às crises econômicas e seus impactos, entre outros temas estudados no campo da Administração (Hassard & Buchanan, 2009). Tendo como fonte de dados uma narrativa fílmica, é necessário reconhecer a

influência das imagens apresentadas nos veículos de comunicação sobre a sociedade contemporânea. Internacionalmente, destacam-se, no campo das ciências sociais, as análises de Denzin (1989) acerca do alcoolismo utilizando filmes de Hollywood. Em âmbito nacional, esta metodologia ainda se encontra em uma fase emergente e de reconhecimento, estando presente em poucas pesquisas, como as de Machado e Bezerra (2010) e Matos, Lima e Giesbrecht (2011). No entanto, trabalhos como o de Machado e Matos (2012), que visam à disseminação de tal metodologia no âmbito das pesquisas científicas, mostram uma tendência para seu crescimento e valorização. Como guia de análise narrativa, utilizou-se o protocolo apresentado por Machado, Matos, Leite e Leite (2012), que se divide em seis etapas:

- a) Etapa 1 - Construção da questão ou objetivo da pesquisa;
- b) Etapa 2 - Busca e seleção da fonte de dados narrativos;
- c) Etapa 3 - Visão geral da narrativa fílmica;
- d) Etapa 4 - Decupagem dos dados (cenas e falas);
- e) Etapa 5 - Fundamentação e interpretação teórica dos dados;
- f) Etapa 6 - Produção do relatório final.

Para análise dos dados coletados, foi utilizada a estratégia de fundamentação nas proposições teóricas que, de acordo com Yin (2004), utiliza as bases teóricas para fazer exame dos dados extraídos do estudo observacional, ajudando a pôr em foco certos dados, definindo explicações e orientando toda a análise do estudo.

Ressalta-se que este estudo consiste em uma análise de representações, já que, diferentemente de dados visuais jornalísticos ou documentários, o filme é feito mediante elementos do mundo real, como as relações humanas ali expostas, por exemplo, mas tem um caráter fictício. As representações são definidas por Moscovici (2003) como sendo toda a prática mental e social do pensamento primitivo, senso comum e ciência. Esta representação coletiva é responsável por tratar fenômenos gerais relacionando-os com "...práticas ou realidades que não o são" (Moscovici, 2003, p. 184).

Segundo Spink (1995), ao considerar que as representações sociais são teorias do senso comum, as técnicas de análise utilizadas procuraram desvendar a associação de ideias que lhes são subjacentes. Fundamentada nesse enquadre geral, a vertente analítica utilizada nesta pesquisa se baseou na observação e mapeamento da narrativa fílmica a partir dos temas emergentes que foram definidos tendo como base os objetivos desse estudo.

UP IN THE AIR: ESTUDO OBSERVACIONAL DA NARRATIVA CINEMATOGRÁFICA

O filme *Up in the air*, de 2009, foi dirigido por Jason Reitman. Refere-se a uma adaptação cinematográfica do livro homônimo lançado em 2001, escrito por Walter Kirn. A narrativa centra-se na vida profissional e pessoal do protagonista Ryan Bingham, uma espécie de conselheiro de transições de carreira. Trata-se de um dos executivos da Career Transitions Corporation - CTC, empresa especializada e contratada por outras que precisam demitir seus empregados, mas que não sabem exatamente como fazê-lo ou não desejam "sujar suas mãos" com tais práticas.

De imediato, somos testemunhas da habilidade e técnicas profissionais desenvolvidas por Bingham, que, com o passar dos anos de experiência em demitir pessoas, aprendeu e desenvolveu uma metodologia e técnicas eficientes para realizar seu trabalho, de modo que já possui uma espécie de roteiro para cada situação ou reação do demitido. Além disso, o próprio Ryan sabe que sua atividade

afeta a vida das pessoas demitidas e nos demonstra ter consciência de que precisa realizar seu trabalho da forma mais humana possível: "...há uma metodologia no que eu faço e é por isso que funciona.... O que fazemos aqui é brutal e destrói as pessoas. Eu faço com uma certa dignidade". Assim, ele volta seus esforços para mostrar às pessoas que estão sendo demitidas que aquele momento pode, na verdade, ser encarado como uma oportunidade de mudança. Em um dado momento, ele diz a um dos demitidos: "...todos que construíram um império ou mudaram o mundo sentaram aí onde está. E porque sentaram aí foram capazes de fazê-lo. Esta é a verdade". Esta percepção parece não ser compartilhada pelo chefe de Ryan, e por outros executivos da empresa, cuja única preocupação parece ser a lucratividade.

Neste momento inicial, percebemos o quanto o fato da demissão passa a ser apresentado com outro significado, não mais como um choque ou trauma, mas como uma oportunidade de mudança, uma ruptura de rotina, um gatilho para um novo ciclo de carreira (Harrington & Hall, 2007). Nessa resignificação está embutida a ideia de que não há espaço para vínculos estáveis em quaisquer organizações, ou seja, as pessoas passam a ser as únicas responsáveis pela gestão de suas carreiras e não mais as organizações para as quais trabalham (Arthur, Claman, & Defillippi, 1995; Arthur & Rousseau, 2001; Hall, 1996, 2002). Tal fato também fica evidente em outro momento, quando Ryan explica a outro funcionário demitido as razões pelas quais aquele momento deve ser visto como uma oportunidade de retomada de uma antiga atividade por ele exercida:

Crianças amam atletas porque eles seguem os seus sonhos.... Mas você pode cozinhar.... Seu currículo diz que se formou também em Arte Culinária Francesa. A maioria dos estudantes frita frango no Kentucky Fried Chicken, mas você serviu mesas no Il Picador para se sustentar. Então saiu da faculdade e começou a trabalhar aqui. Quanto te pagaram inicialmente para você desistir de seus sonhos?.... E quando iria parar e voltar a fazer o que te faz feliz? Eu vejo caras que trabalham na mesma empresa a vida toda, caras exatamente iguais a você. Batem o ponto para entrar e sair e nunca têm um momento de felicidade. Você tem uma oportunidade aqui, Bob. Isso é um renascimento. Se não fizer por você, faça-o por suas filhas.

Assim, Bob é incentivado por Ryan a dar início a um novo ciclo de carreira, cujo gatilho, nos termos utilizados por Harrington e Hall (2007), seria a sua demissão. Ele agora poderia ter a oportunidade de iniciar um novo processo de gestão de carreira, um novo estágio de exploração de possibilidades, no qual precisaria reavaliar seus talentos, interesses, valores, estilo de vida desejado, bem como possibilidades de ocupações e empregos alternativos e, a partir daí, traçar novas metas e estratégias de carreira, se considerarmos algumas das etapas descritas por Greenhaus e Callanan (1994) e Martins (2001).

Percebemos assim a liquefação (Bauman, 2005a) da estrutura de carreira, que antes estava ancorada em um vínculo estável com a organização empregadora e que hoje apresenta-se na forma de relações instáveis e frágeis. Assim, conforme Bauman (2005c), investir única e exclusivamente seus esforços profissionais e realizar sacrifícios pessoais em nome de uma só organização caracteriza-se como um comportamento arriscado, já que a noção central no mundo líquido é a inconstância.

Do ponto de vista da identidade dos sujeitos, ou melhor dizendo, das diversas identidades que as pessoas são obrigadas a assumir no contexto da liquidez, sendo elas caracterizadas pela não fixação a um conjunto pré-determinado de valores e crenças (Bauman, 2005c), o profissional vê-se obrigado a assumir diferentes posturas e comportamentos neste novo cenário, ou seja, uma postura camaleônica ou proteana em relação à sua vida profissional (Hall, 1996, 2002). Esse processo é caracterizado por ser um projeto reflexivo, como exposto por Giddens (2003), pois exige do profissional um eterno questionamento, uma reflexividade em torno de sua vida profissional e pessoal. Embora seja abordado como um fato positivo, Giddens (2003) aponta ainda algumas das consequências negativas dessa instabilidade, tais como crescente insegurança, ansiedade e

instabilidade do projeto de autoidentidade.

Analisemos agora a forma como Ryan compreende sua atividade profissional. Podemos observar que, em virtude de seu trabalho, o personagem passa a maior parte do tempo viajando pelo país e é dessa forma que se sente confortável, sendo totalmente avesso à ideia de estabilidade, de uma residência fixa: "...no último ano, passei 322 dias viajando, o que significa que passei 43 miseráveis dias em casa". Presenciamos, por outro lado, uma sequência de cenas na qual é evidenciada a familiaridade do protagonista com os procedimentos de viagem e com aeroportos. Tudo simplificado em gestos precisos e rápidos na maneira de arrumar a mala, levando o mínimo necessário, não despachá-la para não desperdiçar tempo, realizar check-in e não perder tempo em filas. Ao mesmo tempo, nos somos apresentados ao apartamento de Ryan, um ambiente totalmente impessoal, pequeno, com mobília básica, quase sem nenhuma roupa no armário e geladeira praticamente vazia. Vemos assim, o quanto o personagem se apresenta como alguém contrário à ideia de ter raízes em um determinado local ou pessoas, ilustrando assim a diluição de laços proposta por Bauman (2005a; 2005b).

Graças à sua carreira e desempenho, Ryan é também um renomado palestrante, sendo presença frequente em palestras e conferências motivacionais nas várias cidades por onde passa. Em sua palestra, intitulada *What's in your backpack?* (O que há na sua mochila?) podemos constatar o significado de alguns valores e posturas defendidas por Ryan. Adentrando na sala de palestra, ele põe uma mochila na mesa e se dirige ao seu público:

Quanto pesa sua vida? Imagine por um segundo que está carregando uma mochila. Quero que sintam as alças nos ombros. Vocês as sentem? Agora coloque lá todas as coisas da sua vida. Comecem com as pequenas. Coisas de prateleiras e gavetas, as bugigangas, os colecionáveis. Sintam o peso de tudo que foi adicionado. Em seguida, adicionem coisas maiores. Roupas, eletrodomésticos, lâmpadas, lençóis, sua TV... A essa altura, aquela mochila deve estar bem pesada. E ficará mais ainda. Sofá, cama, mesa de cozinha... tudo que estiver lá. Seu carro, coloque-o lá. Sua casa, seja um apartamento ou uma casa de dois andares, quero que coloquem naquela mochila. Agora, tentem andar. É bem difícil não é? É isso que fazemos todos os dias. Nos envergamos com tanto peso até não conseguir nos mover. E não se enganem: movimento é vida. Agora, vou incendiar sua mochila. O que quer retirar dela? Fotos? Fotos são para quem não pode se lembrar. Tome um memorizador e deixe as fotos queimarem. Na verdade, deixe tudo queimar e se imagine acordando amanhã sem nada. É bem tentador não é?

Você tem uma nova mochila. Só que desta vez, quero que coloque pessoas nela. Comece com amigos casuais, amigos de amigos, pessoas do escritório. E aí, passe às pessoas de sua confiança, com seus segredos mais íntimos. Seus primos, tios, tias, seus irmãos, irmãs, pais e, finalmente, seu marido ou esposa, seu namorado ou namorada. Coloque-os dentro dessa mochila. Não se preocupe. Não vou pedi-lhes que ateiem fogo. Sinta o peso da mochila. Não se engane, seus relacionamentos são os maiores componentes de sua vida. Você sente as alças cortando seus ombros? Todas essas negociações e discussões, segredos e compromissos. Você não precisa carregar todo esse peso. Por que não coloca essa mochila no chão? Alguns animais carregam um ao outro, vivem simbioticamente a vida toda. Amores eternos, cisnes monogâmicos. Não somos esses tipos de animais. Quanto mais lentamente nos movemos, mais rápido morremos. Não somos cisnes. Somos tubarões.

A postura, os comportamentos e valores de Ryan apresentam-se bastante líquidos, pois, nos trechos e descrições acima, observamos que o personagem evita quaisquer tipos de vínculos com lugares, objetos ou pessoas, por acreditar na constante flexibilidade e mobilidade, das quais não está disposto a abrir mão. Sendo assim, não faz sentido desenvolver quaisquer tipos de laços afetivos ou sociais, visto que o desapego e a provisoriade parecem reger sua vida. Na esfera profissional, este parece ser o perfil desejado das organizações, alguém aberto às mudanças e que reconhece que sua vida profissional é consequência de suas ações e escolhas, ou seja, alguém que adota uma postura camaleônica (Caldas & Tonelli, 1998) ou proteana (Hall, 1996, 2002). Assim, Ryan Bingham parece

adequar-se a esse perfil descrito por Bauman (2005a) em relação à individualização e ao abandono de uma ilusão moderna de ordem perfeita a ser atingida. No entanto, o personagem sente-se confortável com seu estilo de vida, nos permitindo entender que, embora possa ser agressivo e solitário para muitos, seu estilo de vida e suas escolhas profissionais parecem motivá-lo.

Quanto aos laços afetivos e sociais, vimos o quanto Ryan tornou-se individualista, demonstrando o quanto não há mais espaços para a coletividade, como argumenta Bauman (2003, 2005a). A individualidade de Ryan é também observada em suas frágeis relações familiares, com suas irmãs Kara e Julie. Ao lhe pedir um favor, Kara lhe diz: "...nem queria pedir isso, sei como se sente fazendo coisas para os outros". Em outro momento, ela deixa o fato bem claro: "Ryan, quase nunca aparece por aqui.... Basicamente, não existe para nós". Julie, por sua vez, sequer considerou pedir que Ryan a conduzisse até o altar no dia de seu casamento.

Por outro lado, constatamos que a lealdade de Bingham se restringe às empresas das quais é cliente durante suas viagens. O personagem mostra-se orgulhoso de ser um cliente com serviços diferenciados, no estilo VIP, e, em determinado momento, vimos o quanto sua carteira é repleta de cartões de toda a espécie, inclusive de fidelidade. Seu principal hobby é acumular milhas e é curioso perceber aqui um paradoxo. Enquanto ele incentiva e prega a mudança, mantém-se fiel, por exemplo, à companhia aérea, com vistas a atingir 10 milhões de milhas, número que ele vem perseguindo há muito tempo: "...não há nada de vulgar na fidelidade", ressalta.

Além de Bingham, duas personagens merecem destaque. Ambas são figuras femininas com as quais ele se depara ao longo do filme e passa a se relacionar. Primeiramente, Ryan se depara com Alex Goran, também executiva. Ela parece compartilhar com Bingham os mesmos ideais e a rotina profissional atribulada, viajando por diferentes cidades, várias vezes ao ano. Poderíamos afirmar que se trata de uma versão feminina do protagonista. A identificação é imediata, tanto que eles passam a compartilhar dicas acerca de hotéis e restaurantes, falam ainda de serviços especiais e benefícios concedidos a clientes VIPs e terminam por se envolver numa espécie de relacionamento casual e aberto, no qual os encontros são agendados por e-mail ou celular, conforme o atribulado calendário e agenda de viagens de ambos. Ambos evitam falar de suas vidas pessoais e não fazem qualquer tipo de cobranças em relação ao outro. Assim, não há um compromisso entre ambos, visto que eles parecem não acreditar em relacionamentos duradouros. Neste ponto, Alex mostra-se ser tão maleável e líquida quanto Ryan, sendo guiada pela sua carreira e não estando disposta a fixar-se em alguém ou algum lugar.

Mas é a outra personagem feminina, Natalie Keener, que é a responsável por uma potencial ameaça ao estilo de vida de Bingham. O chefe de Ryan informa durante uma reunião que, diante da crise econômica enfrentada no país, os serviços de demissões seriam bastante procurados, de modo que o momento se configura como ótimo para a empresa. No entanto, com a intenção de elevar sua lucratividade, ele anuncia algumas mudanças no processo, algumas delas sugeridas pela jovem estagiária Natalie Keener, na empresa há apenas um ano. A ideia de Natalie é reduzir os custos nas demissões e para isso ela propõe que elas sejam realizadas por chamadas de videoconferências. Dessa forma, a empresa reduziria custos por não precisar manter um grande contingente de executivos "na estrada" e eles, por sua vez, teriam uma melhor qualidade de vida, por não precisarem se ausentar tanto tempo de suas famílias e amigos.

Ryan mostra-se totalmente contra a ideia, afirma que Natalie não conhece sua atividade profissional e ressalta que demitir não é algo tão fácil e previsível que possa ser uma tarefa realizada por uma videochamada. Ele ainda reafirma que tenta fazer com que o processo seja mais humano, menos impactante para quem está recebendo a notícia e tais nuances são desconhecidas por Natalie. Além da alteração na sua metodologia de trabalho, convém lembrar que tal mudança alteraria completamente o estilo de vida da personagem, que preza o fato de estar sempre viajando, sem

amarras. Nesta situação, o chefe de Ryan o ordena a ensinar a Natalie todas as suas técnicas. Pedele que a mostre as nuances do processo para que a jovem possa conhecer mais o ramo da empresa em que atua. Ryan não vê outra possibilidade a não ser obedecer, embora repulse a ideia. Neste momento, outra zona de conforto de Ryan é posta em cheque, pois, para alguém que prefere viajar sozinho, agora terá a companhia de uma jovem cujos valores e ideais profissionais entram em choque com os seus.

Vemos aqui que o próprio protagonista se vê diante de uma situação em que a alteração de processos de trabalho mostra-se como um gatilho em potencial que foge à sua vontade (Harrington & Hall, 2007), sendo capaz de alterar sua rotina de carreira já consolidada. Constatamos que nem mesmo a mais aparente estabilidade das atividades, por mais bem sucedida que pareça ser, está livre de alterações e mudanças desencadeadas por um cenário socioeconômico dinâmico. À medida que a história se desenrola, vemos que tal possibilidade não é concretizada, mas a simples ameaça faz o personagem repensar alguns de seus valores e princípios, levando-o a uma situação de desconforto e insegurança comum na modernidade alta, como apontado por Giddens (1993).

No decorrer de suas viagens com Natalie, observamos as diferenças entre ambos. Natalie carrega uma bagagem pesada e é obrigada por Ryan a se livrar de parte dela para não perder tempo despachando-a. Ambos entram em conflito nos momentos em que precisam trabalhar juntos. Em uma dessas passagens, o protagonista tenta explicá-la a natureza de seu trabalho:

Ryan: Natalie, o que acha que fazemos aqui?

Natalie: Preparamos os demitidos para os obstáculos emocionais e físicos na busca de emprego, enquanto minimizamos os problemas legais.

Ryan: Isso é o que vendemos, não que fazemos.

Natalie: Certo. O que fazemos?

Ryan: Queremos tornar o limbo tolerável. Ajudamos as almas feridas a atravessar o rio do terror até verem a esperança. Aí paramos o barco, empurramo-los na água e os fazemos nadar.

Embora se mantenha focada no trabalho e tenha muita força de vontade, Natalie parece reconhecer que demitir pessoas não é uma tarefa tão simples e parece transtornada quando precisa começar a praticar.

Nos deparamos ainda com as diferentes perspectivas apresentadas pelos personagens em relação aos laços afetivos e sociais. Natalie fica um pouco perplexa ao assistir uma das palestras de Bingham. A partir daí, passa a questioná-lo sobre a forma como se relaciona com as demais pessoas. Primeiramente, discutem sobre casamento, ideia à qual Natalie é favorável e Ryan totalmente contra: "...não se engane, todos morremos sozinhos.... Só estou dizendo que há opções". Natalie inclusive questiona o tipo de relacionamento que Ryan possui com Alex, afirmando que ele está negando uma possibilidade a ela. Alex ignora essa questão e até brinca com Ryan: "Sr. Mochila Vazia". Nestas cenas, observamos o quanto o investimento em uma relação amorosa, por exemplo, é encarada por Ryan Bingham como um investimento "irrelevante ao longo prazo", tal como descreveu Bauman (2003).

Ainda no aspecto pessoal da vida dos personagens, em outro momento, estão em cena Ryan, Alex e Natalie, que acabou de relevar que seu namorado terminou o relacionamento por uma mensagem de texto. Ryan ironiza a forma como o relacionamento chegou ao fim. Natalie então explica que tinha toda a sua vida planejada e já esperava estar casada e que inclusive deixou de aceitar um emprego em outra cidade somente para manter-se ao lado do namorado. Alex e Natalie explicam que, depois de algum tempo, você para de fazer tantos planos e se cobrar tanto, pelo menos quando se trata de relacionamentos. Nesta sequência, podemos fazer referência à frustração da personagem diante dos

planos que ruíram, inclusive os profissionais, aliados a decisões pessoais. A frustração de Natalie ocorre diante da percepção de que talvez o planejar e gerir a carreira e a vida pessoal sejam uma constante e que a insegurança e a ansiedade serão suas companheiras inseparáveis, como nos explica Giddens (2003). Alex e Ryan, por sua vez, parecem ver essa situação com maior naturalidade.

No decorrer da história, parece ser inevitável para Bingham aceitar que terá de alterar seu estilo de vida em decorrência de razões alheias a sua vontade. Assim, após o casamento da irmã, Ryan retorna ao seu escritório e prepara-se para a inevitável mudança: demitir pessoas conforme o novo sistema proposto por Natalie. Ele se vê obrigado a aceitar a nova situação e adequar-se a ela. Mas testemunhamos que algo nele mudou. O convívio com Natalie, seu relacionamento com Alex, o casamento da irmã e a iminente transformação por que passará sua carreira o fazem refletir sobre várias de suas atitudes e posturas. Duas cenas em particular demonstram esses momentos de reflexividade e suas respectivas consequências. O primeiro deles é quando Ryan está mais uma vez numa sala de convenções e está prestes a proferir mais uma palestra. Ele novamente se utiliza da metáfora da mochila, mas dessa vez não consegue concluir seu argumento com a mesma segurança de antes e deixa a sala ainda no início de sua fala. Parte-se então para uma segunda sequência de cenas, quando percebemos que ele passa a cogitar a possibilidade de estabelecer um relacionamento estável com Alex. No impulso, viaja até Chicago e, ao chegar na casa de Alex, fica perplexo ao constatar que ela já é casada e têm dois filhos. Mais tarde, numa ligação telefônica, Alex demonstra não entender o comportamento de Ryan, o qual ia de encontro a tudo que ele parecia pregar e valorizar, pelo menos até então:

Ryan: Queria te ver. Não sabia que tinha uma família. Por que não me contou?

Alex: Sinto ter arruinado sua noite, mas você podia ter arruinado minha vida. Aquela é a minha família. Minha vida real.

Ryan: Pensei que eu fosse parte de sua vida.

Alex: E eu pensei que estávamos nos vendo pelo mesmo motivo.

Ryan: Ajude-me a entender o que você estava pretendendo.

Alex: Pensei que nosso relacionamento estivesse bem claro. Eu... você é uma fuga. Uma escapada de nossas vidas normais. É um parênteses. Diga-me o que quer. Nem mesmo sabe o que quer. Ryan, sou adulta, certo? Então, se quiser me ver novamente, me ligue. Certo?

Bingham mostra-se desapontado e, nas cenas seguintes, quando finalmente atinge sua tão esperada marca de 10 milhões de milhas, não parece entusiasmado. No entanto, quando o comandante do avião lhe pergunta de onde ele é, ele parece retomar sua segurança outrora abalada e constata qual é seu real lugar: "sou daqui" (durante o voo).

A narrativa é finalizada quando o chefe de Bingham o informa de que, após receberem a notícia de que uma mulher demitida por Natalie cometeu suicídio, a CTC vai esperar um pouco mais e talvez reconsiderar a possibilidade de demissões via videoconferências. Esse caso de suicídio poderia ser entendido como uma situação extrema, na qual a pessoa não conseguiu lidar com a ansiedade, insegurança e inquietude exigidos na modernidade alta, como explica Giddens (1993).

Diante deste episódio, Ryan pode ter de volta sua tradicional rotina de trabalho, sua carreira exatamente como era antes. Algumas das cenas finais mostram os depoimentos de supostos demitidos enfatizando o quanto suas famílias e amigos foram essenciais para ajudá-los a superar aquele momento difícil em suas vidas profissionais, talvez com a intenção de demonstrar que os laços e vínculos entre algumas pessoas não são tão liquefeitos como parecem. Por fim, Ryan mostra-se novamente satisfeito com a reconquista de seu estilo de vida profissional e pessoal, quando pensa, ao entrar em um aeroporto: "...esta noite, a maioria das pessoas chegará em casa com cães pulando e crianças gritando. As esposas perguntarão como foi o dia e à noite todos adormecerão. As

estrelas sairão de seus esconderijos diurnos. E uma delas, a mais brilhante de todas, será a ponta da minha asa passando por cima”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, fizemos uso da narrativa cinematográfica *Up in the Air* para ilustrar e discutir o modo como as pessoas são impactadas pelos constantes questionamentos e decisões acerca de suas carreiras na vida contemporânea e como lidam com isso. Complementamos, com a discussão sobre como o “valor sustentável” pode ser identificado na incorporação dos modelos contemporâneos de gestão de carreira. Por meio das situações apresentadas no filme, identificamos alguns dos elementos presentes na noção de carreira, a saber: o caráter flexível das carreiras, o imperativo de gestão da vida profissional, o conflito entre decisões relacionados à vida pessoal e profissional e a diluição de vínculos.

Considerando esses elementos, concluímos que as carreiras atuais são também líquidas, no sentido de que a relação indivíduo-organização é bastante frágil, visto que a responsabilidade pela carreira é assumida pelas pessoas e não por uma organização em particular. Esta característica faz com que o individualismo esteja cada vez mais intensificado no modo de lidar com questões profissionais, remetendo, assim, às características de um mundo líquido. Isto porque o compromisso ou o contrato psicológico vigente no novo discurso sobre a carreira é entre o indivíduo e sua carreira e não mais entre ele e uma organização. Esta evidência fica clara no discurso que é transmitido às pessoas demitidas por Ryan Bingham. Diante de situações como essas, parece-nos que investir esforços e energia, sem ponderações e questionamentos, em uma relação tão frágil é, pois, um comportamento arriscado.

Além disso, foi possível perceber que a nova postura do indivíduo quanto ao modo como ele se relaciona com a própria carreira está alicerçada sobre a exigência de uma contínua reflexividade, na qual o indivíduo deve absorver as mudanças da sociedade procurando se adequar a elas. Esses ajustes o compelem não só a gerir a própria carreira e os rumos que ela tomará frente a um contexto de mudanças, mas também o levam à gestão da vida pessoal e de todas as suas relações sociais. Assim, se por um lado a vida contemporânea pode oferecer uma infinidade de opções aos indivíduos, que se julgam senhores de si, por outro, ela consegue estabelecer um permanente estado de ansiedade, uma sensação com que não é tão fácil de se lidar, sejam quais forem as dimensões da vida em questão. Uma situação extrema apresentada em *Up in The Air* é o suicídio de uma das personagens demitidas por Natalie.

Mas, em relação à inserção do discurso sustentável enquanto um valor na gestão contemporânea de carreira, ao que parece, ser um profissional que agrega a si o “valor sustentável” é sinalizar para as organizações que se é um profissional capaz de cumprir os discursos e valores que elas emitem nos mercados em que atuam. E esse parece ser um modelo de gestão de carreira que interessa às organizações, sendo conveniente para os indivíduos que, ao reconhecerem o poder de barganha no mercado que esse discurso pode lhes oferecer, ampliam as possibilidades de expansão de suas carreiras no cenário contemporâneo.

É nesse sentido que percebemos que a relação indivíduo-organização, assim como outros relacionamentos, inclusive os afetivos, assumiu, na vida contemporânea, um caráter mercantil. Embora esse tipo de relação possa ser notada em outros contextos históricos, talvez a diferença resida no fato de que ela não era não marcante e evidenciada no passado. O fato é que existe atualmente a prevalência de uma relação de conveniência entre organizações, indivíduos e suas carreiras e que ela é frágil e pode facilmente ser rompida.

Considerando as reflexões realizadas a partir da interface entre a noção contemporânea de carreira

e a narrativa cinematográfica *Up in the Air*, espera-se que estudos futuros possam abordar questões acerca de alguns temas centrais das práticas organizacionais mas comumente associados à gestão de pessoas e comportamento organizacional. Diante de uma relação tão liquefeita entre organização e indivíduo, como a primeira poderia exigir do segundo comprometimento, motivação e dedicação totais, se não há garantias quanto ao futuro? Como oferecer ambientes de trabalho e recompensas capazes de reter os talentos? Como atraí-los? Como tornar a gestão da carreira uma responsabilidade menos brutalizante para os indivíduos? Se é que essa chegou a ser, um dia, um tipo de questão de ser abordada sob a ótica organizacional.

REFERÊNCIAS

- Abdullayeva, N. A. (2011). Fuzzy assesment of sustainable development. *Journal of Economics and Engineering*, 2(1), 18-22.
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & Fillipi, R. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9(4), 7-39.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (2001). Introduction: the boundaryless career as a new employment principle. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau. *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (Cap. 1, 3-20). New York: Oxford University Press.
- Ayestarán, I. (2010). Knowledge, responsibility and ethics of sustainability in view of the global change. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 1, 183-198.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.
- Bauman, Z. (2003). *Amor líquido*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Bauman, Z. (2005a). *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Bauman, Z. (2005b). *Vida Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Bauman, Z. (2005c). *Identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Bendassolli, P. F. (2009). Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *Revista de Administração de Empresas*, 49(4), 387-400.
- Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2011). Qualitative research in management: A decade of progress. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1866-1891.
- Bridges, W. (1995). *Mudanças nas relações de trabalho*. São Paulo: Makron Books.
- Caldas, M. P., & Tonelli, M. J. (1998). Chameleon men and managerial fads: A social and psychoanalytical approach to the 'fashionable mind' (Comunicação apresentada na Standing Conference of Organizational Symbolism). *Organizational Settings*.
- Chanlat, J. F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade (I)? *Revista de Administração de Empresas*, 35(6), 67-75.
- Denzin, N. K. (1989). Reading tender mercies: Two interpretations. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 37-57.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin, & Y., Lincoln. (Orgs). *Handbook of qualitative research* (2. ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens* (2. ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Duarte, M. E., Lassance, M. C. P., Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Guichard, J., Soresi, S., Esbroeck, R. V., & Vianen, A. E. M. (2009). A construção da vida: Um novo paradigma para entender a carreira no século XXI. *Interamerican Journal of Psychology*, 44(2), 392-406.
- Evans, P. (1996). Carreira, sucesso e qualidade de vida. *Revista de Administração de Empresas*, 36(3), 14-22.
- Gates, J. B. (2004). The ethics commitment process: Sustainability through value-based ethics. *Business & Society Review*, 109(4), 493-505.
- Giddens, A. (2003). *Modernidade e identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (1994). *Career management*. Orlando: The Harcourt Brace College Publishers.
- Hair, J. R. (2007). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. London: Sage Publications Series.
- Harrington, B., & Hall, D. T. (2007). *Career Management & Work-life integration*. London: Sage Publications.
- Hassard, J. S., & Buchanan, D. A. (2009). From Modern Times to Syria: Feature films as research data. In D. A. Buchanan & A. Bryman. (Eds.). *The Sage handbook of organizational research methods* (Cap. 36, pp. 620-635). London: SAGE Publication.,
- Hiwaki, K. (2012). Sustainable development requires diverse sound cultures. *Human Systems Management*, 31(1), 17-31.
- Jones, D. R. (2000). A cultural development strategy for sustainability. *Greener Management International*, 31(15), 71-85.
- Karlsson, M. (2003). Ethics of sustainable development: A study of Swedish regulations for genetically modified organisms. *Journal of Agricultural & Environmental Ethics*, 16(1), 51-61.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Lassance, M. C. P., & Sarriera, J. C. (2012). Saliência do papel de trabalhador, valores de trabalho e desenvolvimento de carreira. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 13(1), 49-61.
- London, M., & Stumpf, S. (1982). *Managing careers*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Machado, D., & Bezerra, C. A. S. (2010). Avatar: Uma análise dos aspectos fundamentais da terceirização em um estudo observacional. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9(3), 44-62.
- Machado, D., & Matos, F. R. N. (2012). *Estudos observacionais em linguagem fílmica*. Curitiba: Editora CRV.
- Machado, D., Matos, F. R. N., Leite, N. R. P., & Leite, F. P. (2012). O estudo observacional e a linguagem fílmica: Uma introdução. In D. Machado, & F. R. N. Matos. (Eds.). *Estudos observacionais em linguagem fílmica*. Curitiba: Editora CRV.
- Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: Abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

- Matos, F. R. N., Lima, A. C., & Giesbrecht, C. M. (2011). Estudo observacional das relações de poder no filme O Óleo de Lorenzo. *Cad. EBAPE.BR*, 9(2), 438-449.
- Milkovich, G. T., & Bourdreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Minarelli, J. A. (1995). *Empregabilidade: Como ter trabalho e remuneração sempre* (5. ed.). São Paulo: Gente.
- Moscovici, S. (2003). *Representações sociais: Investigações em psicologia social*. Rio de Janeiro, Vozes.
- Ng, Y. (2004). Sustainable development: A problem of environmental disruption now instead of intertemporal ethics. *Sustainable Development*, 12(3), 150-160.
- Park, H., Russell, C., & Lee, J. (2007). National culture and environmental sustainability: A cross-national analysis. *Journal of Economics and Finance*, 31(1), 104-121.
- Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2011). Recognizing opportunities for sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 631-652.
- Sachs, I. (1986). *Ecodesenvolvimento: Crescer sem destruir*. São Paulo: Vértice.
- Sadowski, J., Seager, T. P., Selinger, E., Spierre, S. G., & Whyte, K. P. (2013). An experiential, game-theoretic pedagogy for sustainability ethics. *Science & Engineering Ethics*, 19(3), 1323-1339.
- Spink, M. J. (1995). Desvendando as teorias implícitas: Uma metodologia de análise das representações sociais. In P. A. Guareschi, & S. Jovechelovitch (Orgs.). *Textos em representações sociais*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.
- Stacey, A., & Stacey, J. (2012). Integrating sustainable development into research ethics protocols. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 10(2), 54-63.
- Tolfo, S. R. (2002). A carreira profissional e seus movimentos: Revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudança. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*, 2(2), 39-63.
- Toman, M. A. (1994). Economics and sustainability: Balancing trade-offs and imperatives. *Land Economics*, 70(4), 399-413.
- Ulrich, P. (2010). Civilizing the market economy: The approach of integrative economic ethics to sustainable development. *Economics, Management & Financial Markets*, 5(1), 99-112.
- Verharen, C., Tharakan, J., Bugarin, F., Fortunak, J., Kadoda, G., & Middendorf, G. (2014). Survival ethics in the real world: The research university and sustainable development. *Science & Engineering Ethics*, 20(1), 135-154.
- Yin, R. K. (2004). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zsolnai, L. (2011). Environmental ethics for business sustainability. *International Journal of Social Economics*, 38(11), 892-899.