

# TRAJETÓRIAS DE CARREIRA: NARRATIVAS DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

CAREER PATHS: NARRATIVES OF HUMAN RESOURCES PROFESSIONALS

*Lucila Moura Ramos<sup>1</sup>, Pedro F. Bendassolli<sup>2</sup>*

## Resumo

A ideia de que a carreira consiste em uma trajetória linear estruturada pela empresa vem se alterando para uma nova realidade em que a carreira passa a ser vista como uma jornada, aberta a possibilidades e incertezas. Vários modelos surgiram na tentativa de compreensão desta jornada, como o modelo da carreira narrativa, o qual parte do pressuposto de que, ao narrar, os indivíduos dão sentido à própria trajetória. O presente estudo se propôs a investigar a trajetória de carreira de profissionais de recursos humanos da Grande Natal. Para tanto, utilizou o modelo de carreira narrativa. Do ponto de vista metodológico, o projeto dividiu-se em duas etapas. A primeira caracterizou-se pela realização de um survey, com a aplicação de um questionário semi-estruturado. Os dados foram analisados segundo técnicas estatísticas descritivas e análise de clusters e contemplaram 117 participantes. A segunda etapa caracterizou-se pela realização de 17 entrevistas. Na análise dos resultados, verificou-se que a identificação com a atividade é um fator decisivo para a escolha e permanência na área. A falta de reconhecimento aparece como principal dificuldade. A análise dos resultados leva a discussões sobre a carreira na área de RH e reflexões para a categoria, entidades representativas e instituições formadoras.

**Palavras-chave:** recursos humanos, carreira, mapeamento, narrativa.

## Resumo

The idea that the career consists of a linear trajectory structured by the company has been changing to a new reality in which the career is seen as a journey, open to possibilities and uncertainties. Several models have emerged in an attempt to understand this journey, among these, the model of career narrative, which assumes that, while narrating, individuals give meaning to their trajectory. The present study aimed to investigate the career trajectory of human resource professionals working in the Greater Natal. For this purpose, the model of career narrative was used. From the methodological viewpoint, the project was divided in two stages. The first was characterized by conducting a survey through the application of a semi-structured questionnaire. Data were analyzed by using descriptive statistics and analysis of clusters included 117 participants. The second stage was characterized by the completion of 17 narrative interviews. In reviewing the results, we found that the identification with the activity is a decisive factor for choosing and remaining in the HR field. The lack of recognition appears as the main difficulty faced by professionals. The analysis leads to discussions about the career path in HR and reflections for the category, representative bodies and educational institutions.

**Keywords:** human resources, career, survey, narrative.

## INTRODUÇÃO

A palavra carreira tem sua origem em uma expressão do latim via carraria, que significa estrada para carruagens. Na concepção tradicional do termo, o caminho trilhado pelo indivíduo era direcionado pela organização. Em troca da segurança proporcionada pela empresa, o funcionário oferecia a sua lealdade e fidelidade, a permanência na organização durante o seu percurso profissional. O contrato psicológico estabelecido entre o indivíduo e a empresa regia-se pelos termos da estabilidade e previsibilidade (Chanlat, 1995; Martins, 2010).

Atualmente, a palavra carreira ainda é associada às metáforas da estrada, da viagem (Inkson, 2007). Contudo, a viagem passa a ser responsabilidade do próprio navegador. Estabeleceu-se um novo contrato psicológico entre o indivíduo e a organização. Do ponto de vista organizacional, a oferta de carreira de emprego seguro dá lugar a oportunidades de desenvolvimento (Rousseau, 1995, 1996). Da perspectiva do indivíduo, a fidelidade a uma única organização, ao longo de toda a vida, cede em benefício de múltiplos comprometimentos, com diversas organizações ao longo da vida profissional (Baruch, 2004). Esta mudança no contrato psicológico ocorreu, entre outros aspectos contextuais, devido às modificações no mercado de trabalho: o aumento da competitividade, as reestruturações e os desligamentos promovidos em massa nas últimas décadas.

Na literatura organizacional, as novas configurações de carreira têm recebido atenção crescente (Bendassolli, 2009). Diversos modelos de carreira têm sido propostos. Tendo em vista os objetivos deste artigo, destacamos, em específico, o modelo da carreira narrativa, que parte do pressuposto de que, ao narrar, o indivíduo produz sentido para a sua trajetória, resignificando o passado, justificando o momento presente e considerando as perspectivas para o futuro (Cochoran, 1997; Bujold, 2004). Adicionalmente, esse modelo de carreira

faz referência à importância de o narrador assumir o enredo de sua biografia e trajetória profissionais, aliando aspectos objetivos e subjetivos, pessoais e contextuais.

Carreira tem sido também associada à metáfora da trajetória (Inkson, 2007, 2011). Essa metáfora define trajetória como um conjunto de ações pelas quais o indivíduo busca alcançar seus projetos, e sem uma direção fixa ou única, mas em contínua reformulação. De acordo com Inkson, a ideia de carreira como trajetória é uma das metáforas mais utilizadas pelos estudiosos do tema – dentre os quais ele destaca Schein (1996), Arthur & Rousseau (1996), Hall & Mirvis (1994), dentre outros. Carreira como trajetória também se aproxima do conceito de trajetória de carreira proposto na sociologia por Dubar (2005, 2006). Em sua composição, Dubar identifica fatores objetivos (por exemplo, os cargos ocupados ao longo do percurso profissional do indivíduo) e fatores subjetivos (forma como o indivíduo vivenciou as suas experiências profissionais) como aspectos distintos e complementares da trajetória de carreira.

O objetivo deste artigo, derivado de uma pesquisa empírica, é refletir sobre a trajetória de carreira de profissionais de recursos humanos atuando em um contexto específico: na Grande Natal, no Estado do Rio Grande do Norte. Para isso, como será explicitado adiante, adota os conceitos de carreira narrativa e de trajetória de carreira. Antes de aprofundar na compreensão desses dois conceitos, cumpre apresentar uma breve justificativa do porquê de adotarmos o profissional de RH como nosso objeto de análise.

Acompanhando as modificações observadas no mercado de trabalho nas últimas décadas, o profissional de recursos humanos ampliou a sua atuação: do tradicional controle da folha de pagamentos, rescisão e admissão de pessoal, passou a assumir outras atividades em diferentes subsistemas (Fischer, 2002). Dentre estas atividades, podemos destacar a gestão de carreiras. Para o profissional que trabalha

no intuito de atrair, desenvolver e manter os talentos nas organizações, a reflexão sobre carreira torna-se algo inerente à sua atividade.

Assim, a escolha do profissional de recursos humanos como protagonista do estudo justifica-se pela posição “estratégica” que ele ocupa no contexto do mercado de trabalho na atualidade: esse profissional constrói a sua carreira contribuindo para o desenvolvimento da carreira dos demais funcionários da organização em que atua. Embora, por força de sua própria ocupação, tenha de voltar-se ao desenvolvimento da carreira do outro, fato é que sua própria carreira está sujeita às mesmas forças que destacamos no início desse texto. Em particular, por se tratar de uma área-meio nas organizações, o setor de RH corre o risco de enxugamento e terceirização (Kilimnik, 2011).

Portanto, estudar a carreira desses profissionais torna-se uma tarefa importante, haja vista que, de um lado, trata-se de um profissional bastante próximo do tema da carreira na atualidade, e, de outro, de um profissional pouco estudado, no sentido específico do desenvolvimento de sua carreira. Nesse sentido, a pergunta que direcionou o presente estudo articula carreira e profissionais de Recursos Humanos: como esse profissional, que se preocupa com o desenvolvimento da carreira dos demais funcionários, conduz a sua própria trajetória de carreira? Para responder a esta questão, este artigo relata os resultados de uma pesquisa empírica conduzida com profissionais de recursos humanos atuando em uma realidade específica da região nordeste do país, mais exatamente na região formada pela Grande Natal, no RN. Na sequência, apresentamos os dois conceitos-chaves utilizados na referida pesquisa, trajetória de carreira e carreira narrativa. Em seguida, descrevemos os aspectos metodológicos, apresentamos os resultados e tecemos algumas considerações finais.

## SÍNTESE TEÓRICA

Como já indicado, o conceito de trajetória aqui utilizado foi proposto originalmente por Dubar (2005, 2006). Esse autor considera que qualquer trajetória individual abrange aspectos objetivos e subjetivos. A análise da trajetória considerando esses dois aspectos remete à perspectiva relacional adotada pelo autor. Ao analisar as teorias sobre socialização, no campo das ciências sociais, Dubar (2005) delimita duas orientações teóricas: o ponto de vista denominado de psicologizante ou essencialista, que atribui ao self total autonomia na construção da sua trajetória; e o ponto de vista relativista ou sociologista, que considera o self como totalmente dependente da realidade em que está inserido.

A perspectiva relacional, defendida pelo autor (Dubar 2005, 2006), reconhece a influência combinada do contexto (denominada de trajetória objetiva) e das características pessoais do indivíduo (trajetória subjetiva) na construção da identidade profissional. Assim, a trajetória objetiva é definida como uma sequência de posições ocupadas em um ou mais campos da vida social, como, por exemplo, os diferentes cargos e funções vivenciados pelo sujeito ao longo do seu percurso profissional. A trajetória subjetiva, por sua vez, refere-se à história do indivíduo, à forma como ele vivencia suas experiências profissionais e de vida. Quando o profissional relata a sua história, as sequências de posições sociais por ele ocupadas ao longo da vida ganham sentido, os significados surgem e transparecem como formas de justificar as escolhas realizadas no passado. Entender a trajetória do indivíduo implica em considerar o seu passado, presente e as perspectivas futuras, seus anseios, as aspirações que inspiram as suas escolhas antigas e atuais.

Dubar (2005, 2006) ressalta ainda que os dois tipos de investigação da trajetória individual (objetiva e subjetiva) devem ser considerados como de igual importância. Dessa forma, propõe uma posição investigativa distinta das duas

tradições dominantes na área e por ele identificadas: a psicologizante e a sociologista.

O segundo conceito adotado na pesquisa da qual deriva este artigo, o modelo narrativo de carreira (Cochran, 1997), aproxima-se do conceito de trajetória de carreira utilizado por Dubar: ambos consideram os fatores objetivos e subjetivos como fundamentais para a compreensão da carreira. O que, na concepção de Dubar (2005, 2006), é denominado de trajetória objetiva, Cochran define como “informação”, mas os conceitos referem-se ao aspecto objetivo da carreira do indivíduo, algo que é apreensível socialmente – por exemplo, na estrutura dos cargos e ocupações. Por sua vez, a trajetória subjetiva, que, em Dubar (2005, 2006), é compreendida por meio dos relatos biográficos, para Cochran (1997) é pela identificação da história construída narrativamente pelo próprio indivíduo em relação à sua carreira.

Segundo Cochran (1997), o uso da narrativa pode ser entendido como um paradigma para a pesquisa de carreira. O referido autor afirma que a história reflete a realidade humana e, para compreendê-la, é preciso identificar padrões e sínteses, ou seja, é necessário descobrir as conexões entre ideias e fatos, o que, para ele, é possível pela compreensão do “narrar”, o qual consiste na organização e encadeamento simbólico de elementos, fatos, episódios, acontecimentos, etc. (Bujold, 2004; Cochran, 1997; Savickas, 1997).

Em síntese, esta pesquisa adota a perspectiva relacional de carreira. Segundo a qual, tanto elementos objetivos como subjetivos são fundamentais para a compreensão das trajetórias profissionais, entendidas como uma narrativa psicossocial sobre os episódios ou experiências profissionais, produtora de sentido e de coerência. Congruente com essa perspectiva relacional, a próxima seção descreve os métodos e técnicas adotados no estudo, os quais enfatizam os referidos aspectos objetivos e subjetivos das trajetórias profissionais dos profissionais de RH que participaram deste estudo.

## MÉTODO

Esta pesquisa consiste de um estudo multimétodos composto por duas etapas: uma quantitativa, baseada em survey com a população-alvo (profissionais de recursos humanos), e outra qualitativa, baseada em entrevistas narrativas com foco na trajetória dos profissionais de RH. O estudo multimétodos é realizado quando informações provenientes de diferentes fontes proporcionam uma resposta para a problemática da pesquisa (Creswell, 2010).

A estruturação da pesquisa ocorreu, portanto, em fases, com uma distribuição de tempo estruturada de forma sequencial, começando, primeiramente, pela realização da etapa quantitativa, destinada à investigação dos dados sócio-ocupacionais (Estudo 1). Os resultados da análise dos dados dessa etapa foram, então, utilizados na identificação dos participantes da fase qualitativa, voltada à compreensão das narrativas de carreira, com seus aspectos objetivos e subjetivos (Estudo 2). Na sequência, apresentamos cada estudo em separado. Porém, uma vez que adotamos a perspectiva relacional de carreira, ambos estudos são, por fim, analiticamente integrados por meio da realização de uma análise de clusters, acompanhada da respectiva discussão integradora, como será descrito adiante, na seção de resultados.

### Estudo 1

O estudo tipo survey, ou de levantamento, tem como pressuposto a busca de traços gerais característicos de uma determinada população, utilizando-se, para tanto, o questionário como instrumento de pesquisa e, posteriormente, a análise estatístico-inferencial dos dados (Freitas, Oliveira, Saccol & Moscarolla, 2000). Neste caso, o referido survey buscou mapear aspectos contextuais-chaves inerentes à atuação dos profissionais da área de RH (tais como tipo de empresa, atividades desenvolvidas, faixa salarial, carga horária). Diferentes fontes contribuíram para a construção do instrumento de pesquisa: o

aporte teórico, entrevistas preliminares e análise de especialistas. O instrumento foi montado com base em duas dimensões. A primeira enfatizou o levantamento de dados sócio-demográficos, cuja identificação de itens baseou-se no aporte teórico – por exemplo, duas pesquisas sobre o perfil dos profissionais de RH da Grande São Paulo (Wood, Lins & Curado, 1995). A segunda dimensão, que tratou da trajetória objetiva de carreira, teve como referências as pesquisas de autores como Dubar (2006), Coutinho, (2002, 2009), Cochran (1997), Bujold (2004), Kilimnik (2011) e Martins (2011).

Participaram da primeira etapa da pesquisa 117 profissionais de Recursos Humanos que, na ocasião da pesquisa, atuavam na área de RH na Grande Natal, também denominada Região Metropolitana de Natal (RMN). Esta região é composta por 10 municípios e corresponde a 42% da população do Rio Grande do Norte, e 42% do produto interno bruto do estado concentra-se nesta região (IBGE, 2010).

O estudo contemplou profissionais assalariados ocupando diferentes cargos (diretor de RH, gerente de RH, analista de RH, encarregado de pessoal, dentre outros estabelecidos pelo código brasileiro de ocupações - CBO), e atuando em empresas de diversos ramos tanto públicas, como privadas ou do terceiro setor, bem como profissionais liberais (consultores de RH).

A aplicação do questionário realizou-se de forma eletrônica. Ao abrir o questionário, o respondente tinha acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que fazia referência aos objetivos da pesquisa e às questões éticas envolvidas (a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética da instituição de filiação dos autores).

As informações obtidas nos questionários foram tratadas por meio de análises estatísticas descritivas e com ferramentas multidimensionais de clusterização (“cluster analysis”). Também denominada de análise de conglomerados, a clusterização

é uma das técnicas de análise multivariada que consiste, basicamente, em identificar grupos de indivíduos ou modalidades de variáveis compartilhadas. Esses grupos caracterizam-se por possuírem alta homogeneidade interna e alta heterogeneidade externa (Pohlmann, 2009; Hair, 2005). A definição dos participantes das entrevistas (Estudo 2) foi realizada com base nos resultados obtidos pela clusterização dos dados do survey, como se descreve a seguir.

## Estudo 2

O objetivo desta etapa consistiu na realização de entrevistas narrativas com foco no desenvolvimento da trajetória profissional de profissionais de RH que aceitaram tomar parte do estudo. No total, foram realizadas 17 entrevistas, com a duração, em média, de 40 minutos cada uma. A análise de clusters dos dados da etapa anterior serviu como parâmetro na escolha dos participantes entrevistados. A clusterização parte do pressuposto de que os grupos apresentam alta homogeneidade interna e alta heterogeneidade externa. Os participantes pertencentes ao mesmo grupo possuem, portanto, características semelhantes. A partir da identificação dos agrupamentos foram escolhidos profissionais pertencentes a cada grupo para a realização das entrevistas.

Cada trajetória de carreira é singular, principalmente, em relação aos seus aspectos subjetivos. Mas não deve ser investigada isoladamente, sem considerar o contexto em que se desenvolve (no caso, a Grande Natal), a moldura do retrato. Dentro deste contexto foram identificados três tipos de agrupamentos de profissionais, ou seja, três ângulos distintos para compreensão das trajetórias. A clusterização, além de servir como o elo entre os dois estudos favoreceu a análise de trajetórias representativas, ou seja, o olhar para as trajetórias de carreira a partir de três ângulos distintos (grupo denominado RH e gestão pública, o grupo RH especialista e o grupo RH iniciantes).

Para a realização da análise de conglomerados foram estabelecidas algumas variáveis dentre as utilizadas na etapa do mapeamento (fase quantitativa): faixa etária; tempo de atuação na área de RH; estado civil; tipo de empresa; tempo de trabalho na empresa atual; cargo atual; cargo que iniciou a carreira; carga horária semanal de trabalho; relação entre RH e DP; escolaridade; formação/curso. Foram utilizadas, portanto, onze variáveis.

Após a identificação dos três clusters, foi realizado o contato com os profissionais pertencentes a cada grupo que demonstraram o interesse para participar da segunda etapa do estudo (havia uma pergunta no final do questionário sobre o interesse para participar da etapa qualitativa e um espaço destinado para o participante de desejasse colocar o e-mail para possível agendamento da entrevista narrativa).

A entrevista narrativa é uma técnica de pesquisa qualitativa desenvolvida por Fritz Shütze (2007, 2010), e parte do pressuposto de que não há uma experiência humana que não possa ser contada como uma narrativa. Esse tipo de entrevista é realizado no intuito de promover uma situação que encoraje o entrevistado (então denominado “informante”) a contar uma história sobre algum acontecimento importante em sua vida, considerando o contexto social em que está inserido. A estruturação da entrevista narrativa pressupõe uma interferência mínima do entrevistador durante a construção da narrativa pelo informante. Dessa maneira, o entrevistado discorre livremente sobre a sua trajetória e o sentido que os acontecimentos tiveram para ele (Jovchelovitch & Bauer, 2011).

Para a realização das entrevistas, adotou-se a seguinte sistemática. Primeiramente, era solicitado a cada participante que desenhasse a sua trajetória profissional em uma folha em branco, considerando o início da carreira (passado), o momento atual, as perspectivas futuras e os acontecimentos marcantes (incidentes críticos) ao longo da trajetória.

Em seguida, após a realização do desenho, era iniciada a entrevista narrativa propriamente dita. Tal entrevista baseou-se na consideração e articulação de três perspectivas: na primeira, a ênfase da entrevista recaía sobre o “vivido” (os fatos relatados na linha do tempo solicitada na primeira parte da entrevista); na segunda, sobre o que foi “experienciado” (como os eventos foram sentidos, interpretados e avaliados); e na terceira, sobre o “contado” (como a situação de interação produzida pela entrevista narrativa organiza o relato) (Fisher & Globlirsch, 2007).

As duas primeiras perspectivas, mencionadas no parágrafo anterior, aproximam-se das definições de trajetória objetiva (fatos) e de trajetória subjetiva (como os eventos foram experienciados, sentidos pelo indivíduo) propostas por Dubar (2006). A terceira perspectiva refere-se à estruturação da entrevista narrativa, a forma como é conduzida a entrevista, abrangendo desde a postura do entrevistador, como o modo como o informante constrói o seu relato.

Após a transcrição das entrevistas, foi realizada a análise individual de cada trajetória, considerando os seus aspectos objetivos e subjetivos (congruentes com o modelo de carreira narrativa e o conceito de trajetória de carreira). Posteriormente, as trajetórias foram analisadas pelo ângulo dos clusters, ou seja, considerando os agrupamentos dos profissionais e, então, foram avaliados os elementos em comum das trajetórias de carreira dos profissionais de RH na Grande Natal. O presente artigo aborda as trajetórias de profissionais integrantes respectivamente do cluster 1, do cluster 2 e do cluster 3. A apresentação dos resultados segue esse raciocínio: primeiramente, são apresentados os dados sócio-ocupacionais dos profissionais de RH da Grande Natal (considerando-se o contexto, o mercado de trabalho), em seguida é apresentado o resultado da análise de clusters, com os três agrupamentos de profissionais (os ângulos), e, por último, a análise das trajetórias de carreira.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os principais resultados do Estudo 1, do Estudo 2 e da integração de ambos. Com relação ao survey são expostos os dados sócio-ocupacionais e os resultados da análise de cluster. No que concerne à etapa qualitativa, são apresentadas as trajetórias de carreira correspondentes a cada cluster.

### Aspectos gerais do contexto de atuação dos profissionais de RH

Em termos sintéticos, e considerando os objetivos e o escopo deste artigo, vamos nos ater em apenas alguns dos achados do Estudo 1 (survey para mapeamento do contexto) apresentados na tabela 1.

(VER NO FINAL)

Nesse sentido, as análises de frequências simples dos dados demonstraram que a amostra foi composta por 92 mulheres e 25 homens. Dentre os profissionais graduados (89,74% da amostra), 43,10% são formados em psicologia e 29,37% em administração. Os demais estão distribuídos em percentuais menores de cursos diversos (direito, ciências contábeis, serviço social, pedagogia, tecnólogo em gestão de RH, dentre outros).

Ao realizarem a sua escolha para trabalhar na área de RH, os profissionais tiveram como fatores mais decisivos a “identificação com as atividades” (94,12%, considerados a soma dos percentuais dos respondentes que marcaram esse fator como importante ou muito importante) e o “interesse em contribuir com o desenvolvimento das pessoas” (97,44%). O “interesse pelo que foi aprendido em cursos profissionalizantes e/ou na faculdade” também apresentou um percentual elevado de respostas (71,83%).

Apesar de a escolha da área de RH ter sido realizada pela identificação com a atividade, a maior parte dos participantes (67,52%) acredita que o mercado de traba-

lho da Grande Natal não oferece boas perspectivas de carreira para os profissionais de RH. Entretanto, quando questionados sobre a pretensão de mudar de área, a grande maioria (79,49%) respondeu que não tinha interesse em mudar de área de atuação.

Para compreender os fatores que influenciam na escolha de permanecer na área de Recursos Humanos, apesar das perspectivas negativas em relação à carreira, bem como entender a forma como os profissionais vivenciaram a sua trajetória foram realizadas as entrevistas narrativas. A pesquisa multimétodos caracteriza-se pela complementaridade entre os estudos, que são realizados justamente para responder aos objetivos da pesquisa. Os dois estudos foram realizados de forma sequencial e a conexão entre os mesmos ocorreu através da análise multivariada de clusters, o elo de ligação entre as duas etapas que também contribui para delimitar os participantes das entrevistas narrativas.

### Clusterização dos profissionais de RH

Por meio da análise estatística multivariada identificaram-se três clusters, delimitados segundo as suas principais características na Tabela 2.

(VER NO FINAL)

O Grupo 1, ao qual denominamos de RH e Gestão Pública, apresenta uma maior diversidade de cargos e formações, é composto, em sua maioria, por profissionais da área pública, congregando profissionais com o maior tempo de atuação na área de Recursos Humanos, além de maior faixa etária, quando comparados com os outros dois clusters. Os profissionais iniciaram a carreira na área de Recursos Humanos ocupando cargos diversos, principalmente pelo fato de terem sido aprovados em concursos públicos. O grupo 1 foi composto por 45 participantes.

O Grupo 2, ao qual denominamos de RH especialista, concentra profissionais da

área privada, com a formação voltada para o curso de Administração. Os profissionais desse grupo, em linhas gerais, apresentam a maior carga horária de trabalho e um tempo na área de Recursos Humanos compreendido entre 6 e 10 anos. Esse grupo apresenta o maior índice de profissionais que atuam no cargo de auxiliar de Departamento de Pessoal. O Grupo 2 apresentou 40 participantes.

O Grupo 3, nomeado de RH iniciantes, por sua vez, é composto, em sua maioria por psicólogos, com pouco tempo de carreira (até 5 anos) na área de Recursos Humanos, e que trabalham em empresas privadas. São profissionais que iniciaram a carreira como estagiários e atuam, em sua maioria, como gerentes e analistas de RH. O Grupo 3 aglutinou 32 integrantes.

A partir da delimitação dos clusters foram enviados convites para os profissionais, pertencentes a cada grupo, interessados em participar da segunda etapa da pesquisa. Foram entrevistados sete integrantes do Grupo 1; cinco, do Grupo 2; e cinco do Grupo 3.

A análise de clusters serviu para auxiliar na delimitação dos profissionais que participaram da segunda etapa da pesquisa. E, além disso, fornece informações sobre os profissionais de RH: existem três grupos de profissionais na Grande Natal cada qual com características específicas que devem ser levadas em consideração para a compreensão da trajetória de carreira de cada profissional. O Grupo de RH e Gestão Pública apresenta os profissionais com o maior tempo de experiência, com uma visão mais direcionada para a área pública, uma trajetória marcada pela estabilidade e segurança. O Grupo de RH Especialista aglutina profissionais da área privada com foco no mercado de trabalho, nos indicadores e técnicas. O Grupo RH Iniciantes aglutina profissionais em início de carreira, possivelmente, com perspectivas distintas dos demais. Os agrupamentos podem ser percebidos como três ângulos distintos dentro do

contexto de atuação da Grande Natal. Os ângulos que direcionam a investigação de cada trajetória de carreira.

### **Trajетórias de carreira por cluster**

A finalidade desta subseção é abordar aspectos da trajetória de carreira dos profissionais integrantes de cada um dos agrupamentos. O intuito desta análise é contemplar aspectos objetivos e subjetivos de carreira, aprofundando a compreensão sobre o desenvolvimento da trajetória de carreira na área de RH, considerando o mercado de trabalho da Grande Natal.

### **Trajетórias de carreira do Grupo 1: RH e Gestão Pública**

Os profissionais pertencentes ao cluster 1 iniciaram a carreira na área de RH por uma oportunidade de mercado (a provação em um concurso público). O fator externo (Schein, 1996) foi decisivo para a escolha da carreira muito mais que o fator interno (identificação com a atividade). As trajetórias foram marcadas pelas transições de carreira, em decorrência da provação em um concurso público e na conseqüente inserção na área de recursos humanos. Também se caracterizam como trajetórias ascendentes de carreira, apresentando uma mobilidade vertical da carreira dentro de uma mesma organização.

A trajetória destes profissionais tem a segurança como característica, e, neste caso, segurança não é sinônimo de estabilidade. Por mais que os riscos de desligamento sejam remotos, ao longo da carreira, os profissionais assumiram novos desafios, ocuparam cargos distintos e mudaram de área de atuação. A trajetória objetiva de carreira se desenvolveu de forma ascendente (e não estável).

A atuação na área de RH fez com que os profissionais comessem a gostar das atividades que desenvolviam e a criar sentido para o trabalho. Isto gerou um sentimento de valorização para o que era realizado pelo setor de recursos humanos:



atividades que exigiam qualificação profissional, que não poderiam ser realizadas sem o devido preparo e que assumiam uma importância estratégica dentro da organização. Esta visão da importância da área de RH, entretanto, promovia certa inquietude em alguns profissionais que viam na burocracia e na falta de autonomia entraves para o desenvolvimento das atividades. Na esfera pública, verificou-se a existência de dois grupos: os que apresentavam um espaço reconhecido para atuação profissional e os que possuíam os entraves da falta de autonomia, uma vez que as decisões eram centralizadas em esfera nacional e os “regionalismos” (as características e peculiaridades de cada região) não eram respeitados.

Para estes profissionais, que na ocasião da entrevista ocupavam cargos distintos (gerente de RH, assistente de RH, assessor de RH, analista de RH), as dificuldades da atuação estavam vinculadas muito mais à capacitação profissional do que ao crescimento, perspectiva de carreira, ou mesmo, remuneração. Os gestores de RH que coordenavam equipes demonstraram preocupação com o fato de alguns profissionais serem remanejados para a área de recursos humanos sem a qualificação necessária para atuarem no setor.

Na ocasião da entrevista, os profissionais pertencentes a este cluster relataram como fator positivo a perspectiva de carreira dentro da organização em que trabalhavam além da remuneração ser considerada satisfatória, principalmente, quando comparada aos salários pagos aos profissionais que atuam em empresas privadas.

Quanto às perspectivas de carreira, os profissionais tinham a pretensão de finalizar a trajetória de carreira na organização em que trabalhavam, alguns direcionavam a carreira para a área de gestão e outros pretendiam se desenvolver na área técnica.

O olhar para o mercado de RH na Grande Natal foi realizado com cautela, os

profissionais não se sentiam à vontade para falar a respeito do mercado de trabalho de uma forma ampla, justificando que estavam atuando em empresas públicas com realidades distintas do mercado privado. Inclusive ressaltavam que a remuneração proporcionada pelas empresas públicas era bem superior em relação ao que era ofertado pelas organizações privadas. O mercado privado é contemplado nas trajetórias dos profissionais pertencentes aos outros dois grupos. A próxima subseção aborda o cluster 2.

### **Trajетórias de carreira do Grupo 2: RH especialista**

O segundo grupo é composto por profissionais vinculados às empresas privadas, com a maior carga horária de trabalho (comparados aos demais clusters). São profissionais que, em sua maioria, iniciaram a carreira pelo interesse em trabalhar no setor de recursos humanos, pela identificação com a área, ou mesmo, pela admiração em relação a colegas atuantes no mercado de trabalho.

Ao longo do percurso profissional passaram por mudanças significativas na carreira, incidentes críticos como desligamentos que promoveram reflexões e geraram novos direcionamentos na carreira como a busca de qualificação.

A maior parte ocupa o cargo de analista em um setor com equipes pequenas, apresentando sobrecarga de trabalho e, em alguns casos, indefinição sobre o papel do profissional de recursos humanos na organização – uma vez que o setor de RH absorve atividades do departamento de pessoal ligadas ao departamento jurídico, à seleção, ao treinamento de mão de obra, enfim, muitos processos que acabam restringindo a atuação dos profissionais à área técnica, aos processos e às atividades operacionais.

Apesar das dificuldades enfrentadas quanto às atividades, ao reconhecimento e à remuneração, os profissionais relataram que permanecem na área por gostarem

do que fazem, pela realização pessoal em relação ao resultado das suas atividades. Resultado que, muitas vezes, não é reconhecido pela organização e pelos colegas de trabalho. Os profissionais sentem a necessidade de serem mais ouvidos e valorizados, em termos de reconhecimento e de remuneração.

A análise do mercado de trabalho levou às reflexões sobre as dificuldades para inserção profissional (limitação de vagas) e a necessidade de o profissional de RH atuar de forma estratégica. Mas este mercado teria uma perspectiva de crescimento (em termos de espaço de atuação nas empresas e novas oportunidades de trabalho) desde que vinculada ao fortalecimento da categoria. Os profissionais precisariam se unir para trocar informações e experiências, aproximar-se mais das universidades – no intuito de aliar teoria e prática – e dos conselhos e entidades representativas.

Quanto às perspectivas futuras para a carreira, os profissionais expressaram a pretensão de trabalharem futuramente como consultores, aliando a experiência e conhecimento técnico e a vivência do mercado de trabalho, em relação às dificuldades enfrentadas pelas empresas. Os integrantes deste cluster apresentam um tempo de experiência na área de recursos humanos e uma visão de mercado de profissionais que, apesar de apresentarem trajetórias ascendentes de carreira, passaram por mudanças significativas como desligamentos. A próxima seção aborda o cluster dos profissionais mais novos na área de recursos humanos.

### **Trajetória do Grupo 3: RH iniciantes**

Este grupo é composto pelos profissionais mais jovens e com o menor tempo de atuação na área de RH. Iniciaram a carreira como estagiários e se identificaram com as atividades desenvolvidas pelos funcionários que trabalhavam no setor de recursos humanos. Apesar do pouco tempo de atuação, a maior parte dos entrevistados exerce funções de liderança, seja como

supervisor ou como gerente. Fato que, inicialmente, foi vivenciado com dificuldades para conquistar a confiança dos demais funcionários da empresa.

Apesar do pouco tempo de carreira, os profissionais passaram por incidentes críticos como desligamentos, exoneração (no caso de cargo comissionado) ou mesmo a promoção para assumir cargos de gestão quando ainda não se consideravam preparados. A vivência destas experiências gerou reflexões no sentido de ampliar a qualificação não só na área de atuação (recursos humanos) como também em relação à gestão organizacional de uma forma mais ampla (conhecimentos na área de marketing, finanças e estratégia organizacional).

Atualmente, os profissionais trabalham no sentido de conquistar mais espaço de atuação dentro das empresas, buscando o reconhecimento profissional para o trabalho que desenvolvem e para a área de recursos humanos como um todo. Os entrevistados relataram que se identificam com as atividades que desenvolvem e o fato de gostarem do que fazem foi enfatizado como o principal aspecto positivo de trabalhar na área de RH.

A busca pela qualificação é recorrente na fala destes profissionais que acreditam nas perspectivas de crescimento do mercado para a área de recursos humanos. As restrições existentes no mercado atual podem ser minimizadas pelos próprios profissionais da área de RH, ao buscarem uma atuação mais estratégica dentro das organizações e fora delas.

Estes profissionais não planejam as suas carreiras vinculadas a uma mesma organização, pretendem acumular experiências em diferentes empresas, de ramos distintos, ocupando cargos elevados na hierarquia para, futuramente, atuarem como consultores e docentes.

## **DISCUSSÃO**

A investigação da trajetória de carreira por uma perspectiva relacional colo-

ca em ênfase tanto os aspectos subjetivos como os aspectos objetivos da carreira, além de situá-los em um contexto específico que interfere de maneira decisiva na sua construção. A trajetória é percorrida pelo indivíduo, mas não de forma isolada. O contexto em que a mesma se desenvolve (no caso a Grande Natal) influencia de maneira contínua na sua formação, na vivência atual, nas perspectivas futuras; e as variáveis que a caracterizam e a definem em grupos (como no caso dos clusters) servem como parâmetros, ângulos de visão para a compreensão da identidade coletiva.

Cada cluster foi composto por profissionais com características semelhantes, seja em relação, por exemplo, ao tempo de atuação na área (em início, meio ou final de carreira), ou ao tipo de empresa em que trabalham. Um integrante do cluster 1 (com o maior tempo de carreira) próximo a aposentadoria e atuante em uma empresa pública apresenta dificuldades inerentes a esta realidade específica de alguém com bastante experiência com a atuação direcionada para organização pública. Diferentemente de um profissional em início de carreira que atua em uma empresa privada (integrante do cluster 3) com outros anseios e perspectivas.

O agrupamento dos profissionais em clusters não serve como um fator limitador, nem tão pouco significa que está congruente com a realidade de todos os profissionais, mas assume a função de lentes que nos auxiliam a visualizar a trajetória de carreira dos profissionais que apresentam características semelhantes.

Para poder investigar a trajetória de carreira é interessante, portanto, realizar alguns questionamentos: Em que contexto está inserida? No caso, respondemos o mercado de RH da Grande Natal que apresenta limitações em termos de oportunidades (vagas), remuneração e valorização dos profissionais, ao mesmo tempo em que exige qualificação contínua e elevada carga horária de trabalho. Aprofundando um pouco mais a investigação, segue outro questionamento? De que ângulo falamos? De um dos três ângulos: o

grupo 1, de profissionais que atuam em empresas públicas, por exemplo, que iniciaram a carreira na área por meio de concurso e pretendem permanecer na mesma organização durante todo o percurso profissional, que veem na burocracia e na falta de autonomia um entrave para a atuação profissional, e se sentem bem remunerados em comparação ao mercado privado; o grupo 2, composto por profissionais da área privada, que buscam o reconhecimento profissional e uma melhor remuneração, defendem o fortalecimento da categoria e têm como objetivo ampliar o conhecimento técnico para atuar, no futuro, como consultores; ou o grupo 3, de profissionais em início de carreira, atuantes em empresas privadas que buscam a qualificação constante tanto na formação técnica como na área de gestão e que pretendem desenvolver as suas carreiras em diferentes organizações, de ramos distintos. A partir de então focalizamos os aspectos objetivos e subjetivos da carreira narrados de forma inseparável por fazerem parte de uma mesma trajetória que ganha sentido ao contemplar os fatores sociais e os individuais.

O resultado da união de métodos qualitativos e quantitativos favorece o entendimento das trajetórias. As informações obtidas no mapeamento são complementadas com os relatos das entrevistas. Pode-se constatar, por exemplo, que apesar de não serem bem remunerados e considerarem que o mercado não oferece boas perspectivas de carreira, os profissionais de RH não pretendem mudar de área de atuação (fatores constatados na etapa quantitativa) porque gostam do que fazem, identificam-se com as atividades e se realizam com os resultados alcançados (dados provenientes dos relatos das entrevistas). Unindo os dois métodos, figura e fundo se complementam como parte de uma mesma paisagem.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O profissional que se preocupa com o desenvolvimento da carreira dos demais funcionários da organização, em linhas gerais, sente a necessidade de ampliar a sua

atuação no mercado tanto em termos da organização em que trabalha e, de forma mais ampla, por meio do fortalecimento da categoria. O olhar para a carreira do outro e para a própria carreira está presente o tempo inteiro inclusive na exigência de ser o exemplo em relação à qualificação contínua e à postura profissional. O profissional de RH acaba propagando, por meio do seu discurso, as novas tendências do mercado, inclusive a concepção de que a condução da carreira é de responsabilidade do indivíduo (Hall, 2002).

A compreensão da trajetória de carreira dos profissionais de RH favorece, portanto, a compreensão da trajetória dos demais profissionais que também sentem a necessidade de se adaptar a um contexto global de permanente mudança. Para a ampliação do presente estudo seria interessante estender a pesquisa para cargos de gestão nas organizações, outra possibilidade seria replicar o estudo em cidades distintas ou ainda realizar um estudo longitudinal com os profissionais de recursos humanos da Grande Natal, realizando novas entrevistas e acompanhando o desenvolvimento da trajetória de carreira.

## REFERÊNCIAS

- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirecional careers paths. Organizational and individual perspectives career development international. *Journal Career Development International*. Volume 9.N 1. P 58-73.
- Bujold, C. (2004). Constructing career through narrative. *Journal of Vocational Behavior*, v. 64, n. 3, p. 470-484.
- Chanlat, J. F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade - II? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. 36, 13-20.
- Cochoran, L. (1997). *Career counseling: a narrative approach*. Califórnia: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Dubar, C. (2005). *A socialização: Construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes.
- Dubar, C. (2006). *Trajetórias sociais e formas identitárias: alguns esclarecimentos conceituais e metodológicos*. *Revista Educação & Sociedade*, 19 (62) 13-30.
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: *As pessoas nas organizações*. São Paulo: Editora Gente.
- Freitas, H., Oliveira, M., Sacool, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da USP* 35 (3), 105-112.
- Hall, D.T., & Mirvis, P. H. (1996). *The career is dead, long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Inkson, K. (2007). *Understanding Careers: The Metaphors of Working Lives*. Londres: Sage.
- Jovchelovitch, S., & Bauer, M. W. (2011). Entrevista narrativa. In: *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Kilimnik, Z. M. (2011). *Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Martins, H. T. (2010). *Gestão de Carreira na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Rousseau, D. M. (1996). Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive*, v. 10, n 1, p. 50-59.
- Savicks, M. L. et al. (2009). Life designing: a paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of vocational behavior*, n 75, p. 239-250.

**Tabela 1****Dados de Perfil dos profissionais de RH da Grande Natal**

<b>Características</b>	<b>Profissionais de RH</b>	<b>%</b>
Estado civil	Casados/ união estável	63,25
Escolaridade	Ensino superior completo	89,74
Faixa etária	19 a 39 anos	68,37
	Acima de 39 anos	31,62
Natureza jurídica da instituição de vínculo	Pública	34,18
	Privada	65,81
	Serviço	65,81
Ramo da empresa	Indústria	19,66
	Comércio	14,53
Carga horária semanal de trabalho	40hs/ 44hs	76,07
Desempenha outras atividades (além de RH)	Não	78,63
	Até R\$ 3.000,00	55,55
Renda mensal	Acima de R\$ 3.000,00	44,45

Fonte: Levantamento de dados primários, julho a outubro/2012.

<sup>1</sup> Aluna de mestrado do programa de pós-graduação em psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Rua João Alves Flor, 3719. Parque das Colinas Natal-RN, Brasil. CEP: 59066-120 E-mail: lucilamoura@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Professor adjunto do departamento de psicologia e do programa de pós-graduação em psicologia da UFRN. Avenida Salgado Filho, s/n. Cidade Universitária. CEP: 59072-970 – Natal – RN E-mail: pbendassolli@gmail.com

Tabela 2

Discriminação de clusters de profissionais atuando na área de RH na Grande Natal-RN

Características	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Faixa Etária	34,1% de 51 a 60 anos 25% de 40 a 50 anos	72,5% de 29 a 39 anos	81,3% de 18 a 28 anos
Estado Civil	61,4% Casados	50% Casados/17% União Estável	53,1% Solteiros
Tipo de Empresa	72,7% Pública	95% Privada	81,3% Privada /6,5% Consultoria
Tempo de trabalho na Empresa atual	Apresenta todas as faixas da pesquisa. Com destaque para a presença de participantes com tempo acima de 16 anos.	35% até 1 ano 32,5% de 1 a 5 anos Apresenta profissionais com mais de 10 anos de trabalho na mesma empresa.	65% de 1 a 5 anos 21,9% até 1 ano Apresenta o maior número de profissionais com pouco tempo de trabalho na organização atual.
Carga horária semanal de trabalho	70,5% 40H	60% 44H 20% 45 a 60H	56,3% 44H 21,9% 21 a 30H
Relação entre RH e DP	47% - Fazem parte do mesmo setor. Maior índice da alternativa: atuam de forma isolada – 20,5%.	65%- Fazem parte do mesmo setor.	43% - Fazem parte do mesmo setor. Destaque para o maior índice da alternativa: atuam de forma separada, mas existe comunicação entre os setores – 34,4%.
Cargo Atual	Apresenta a maior diversidade de cargos. E o maior índice da resposta outros cargos – 34,5%.	Maior índice de Auxiliar de DP em relação aos outros grupos – 15% Gerente de RH.	34,5% Gerente de RH e 25% analista de RH.
Cargo que iniciou a carreira	29,5% outros cargos. Apresenta a maior diversidade de cargos.	35% auxiliar administrativo de pessoal. Diversidade de cargos.	59,4% Estagiário
Escolaridade	97,7% - Superior Completo.	85% Superior completo; 12% Ensino superior em andamento; 2,5% Superior incompleto (trancado).	84,5% - Superior completo; 15,6%- Ensino superior em andamento.
Curso	31,8% Psicologia; 31,8% Administração. Apresenta a maior diversidade de outros cursos.	40% Administração 22,5% Psicologia	87,5% Psicologia
Tempo de atuação na área de RH	29,5% de 1 a 5 anos	42,5% de 6 a 10 anos	78% de 1 a 5 anos

Fonte: Elaboração dos autores