

CARREIRA EM Z: O NASCIMENTO DE UM CONCEITO DA ADMINISTRAÇÃO COM BASE NA TEORIA PSICODRAMÁTICA

Autor: Leandro Felipe Diniz Vieira

Resumo

Conceitualmente, há uma ambiguidade na definição de Carreira que permeia entre a trajetória que o indivíduo traça durante a sua jornada profissional e as possibilidades de cargos que pode assumir enquanto trabalhador vinculado em determinada organização. Tal diferenciação dificulta a visão humana e social em instituições e na cultura do trabalho, atrelando o “sucesso”, ou êxito atingido pelo indivíduo e reconhecido pelo ambiente externo, ao crescimento de cargos, alcance de papéis profissionais “elitizados” como cargos de liderança, entre outros fatores estigmatizados pela visão de carreira institucional. Se aprofundando em conceitos da Matriz de Identidade e Desenvolvimento de Papel, advindos da Socionomia, é possível trazer uma nova vertente para o sucesso profissional, emergindo de um autoconhecimento, um reconhecimento de si e do outro, e uma maturidade atingida no papel profissional, independente de progressão de cargo, mas sim, vinculada ao tempo exercido, gerando um fator de horizontalidade de carreira. Surge, então, um conceito de Carreira em Z, que demonstra três fases de progressão tanto na perspectiva do indivíduo quanto na jornada interna organizacional, sendo a Ambientação, Ascensão e Consolidação, espelhadas e facilmente comparadas com as três fases da Matriz de Identidade e do Desenvolvimento de Papel. Assim, a Socionomia demonstra sua grande contribuição na facilitação de um conceito tão necessário para a teoria da Administração, e até então dúbio, sem perspectiva de convergência entre o que uma pessoa quer e faz como carreira, e o que uma empresa deseja e oferece de jornada a um profissional.

Palavras-chave: Carreira; Socionomia; Administração; Matriz de Identidade; Desenvolvimento de Papel.

Carreira sob a ótica da Administração

Há duas perspectivas diferentes para definir o conceito de carreira. Segundo Chiavenato (2004), carreira pode ser definida pelo conjunto de cargos ou papéis profissionais que uma pessoa assumiu ao longo de sua jornada. Assim como Dutra (2017) também fomenta esta perspectiva, quando traz uma visão de posições sequenciais, ou seja, papéis profissionais que a pessoa ocupa durante a sua vida, refletindo tanto suas necessidades e motivações do seu intrínseco, quanto as expectativas e imposições da organização a qual exerce seu trabalho ou da própria sociedade.

Ambos os conceitos, assim como tantos outros teóricos trazem, esclarecem a visão de carreira sob o prisma do indivíduo. Trazendo luz da teoria socionômica, fortalecemos a espontaneidade do indivíduo em trilhar a sua jornada profissional, assumindo um ou mais papéis profissionais, formando assim uma “história” que se concretiza em um livro chamado “Carreira”.

Sob a ótica institucional, percebemos outra forma de significar a palavra “carreira”. Pontes (2021) elucida como um instrumento que define as trajetórias existentes na empresa, organizadas por posições profissionais em uma escala de crescimento (financeiro e de responsabilidades). Há uma conceituação e trajetória que a organização traz de escala de cargos que possibilita um crescimento vertical do indivíduo, enquanto empregado da instituição, dando origem assim a outra vertente e significado para o conceito de Carreira.

Toda essa estrutura de encarreiramento por parte da organização traz alguns efeitos colaterais, sentidos e vivenciados pela sociedade (ressaltando capitalista): pressão pela ascensão profissional, sucesso atrelado ao crescimento de cargo dentro de organizações, doenças psicossomáticas que emergem pelo anseio frenético da entrega excessiva de trabalho e responsabilidades organizacionais. Ainda na perspectiva conceitual de carreira em organizações, houve uma evolução discreta, mas bastante significativa, com o surgimento da carreira multidirecional, ou Carreira em Y, como comumente é conhecida em fóruns e debates de gestão de pessoas. Evans (1996) trouxe as primeiras perspectivas teóricas sob o tema, quando diferencia uma carreira especialista e generalista. Isso elucida a jornada profissional que é cada vez mais frequente e institucionalizada nas organizações, gerando uma diferença entre o que é definido por Carreira Linear e Carreira em Y.

Gráfico 01: Exemplo de Carreira Linear

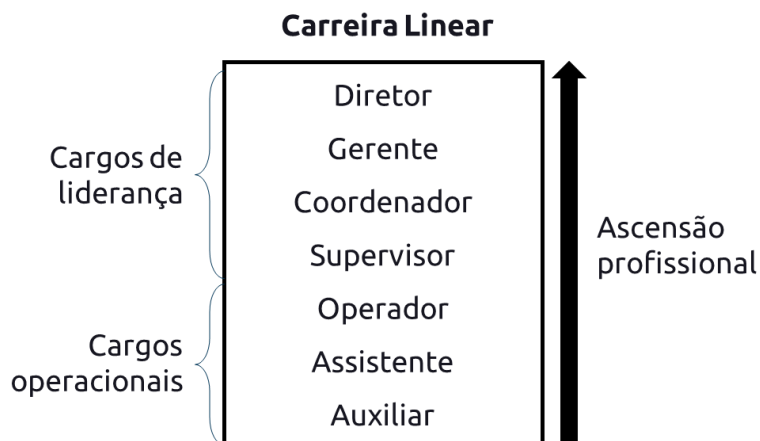
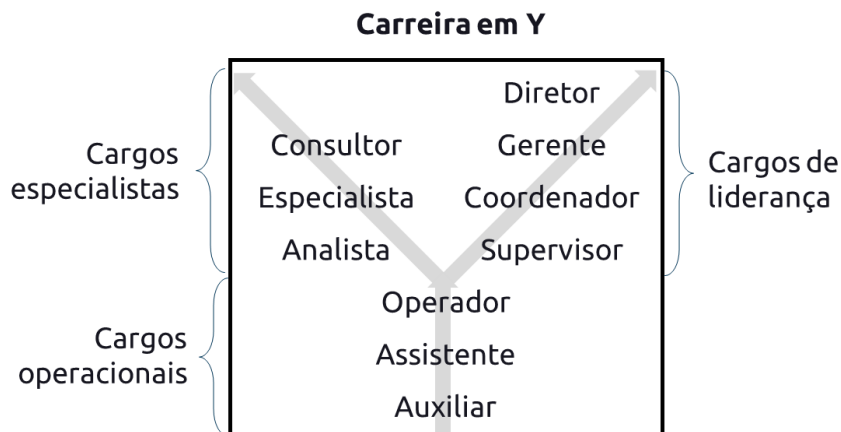


Gráfico 02: Exemplo de Carreira em Y



Mesmo com uma evolução notável e adotada como uma mudança significativa para as organizações, ainda assim mantém-se as preleções até danosas para a saúde mental e social na relação pessoa-trabalho: o “sucesso” está atrelado a um crescimento verticalizado, cujo objetivo só é atingido com uma dedicação além do saudável para entregas, resultados e responsabilidades organizacionais.

Afinal, onde está então o conceito de carreira? Qual abordagem torna-se mais pertinente e saudável no cenário social, organizacional e individual? Tolfo (2002, p. 46) traz este questionamento, quando pontua: “Desse modo, está instalado um debate: se a carreira passará a existir somente para alguns, que detêm emprego e as *core competences* para a empresa; se, por outro lado, a carreira será questão pessoal, de forma que cada sujeito poderá ter diversas carreiras ao longo do tempo ou mesmo algumas ao mesmo tempo, ou, finalmente, se a carreira deixará de existir”. Corroborando a dubiedade e subjetividade ainda

persistente na conceituação de Carreira, Gunz e Peiperl (2007, p. 40) aponta que “é muito difícil identificar um padrão organizado no campo de estudos de carreira”, fazendo um paralelo entre as ciências da administração quando abordamos a carreira no aspecto organizacional, e as ciências humanas e do trabalho quando o olhar se direciona à trajetória profissional do indivíduo.

Ribeiro (2009) favorece uma possível conclusão de tal debate, separando Carreira em três tipos: Individual, Institucional e Contextual. Enquanto a Carreira Individual aborda uma visão mais relacionada a vocação, interesses pessoais e aptidões que levam a assumir um ofício, a Carreira Institucional está mais vinculada aos papéis profissionais assumidos em organizações, partindo de um “contrapapel” que valida o posicionamento de cargo da pessoa. Em paralelo a Carreira Contextual traz o histórico de vida do indivíduo, demonstrando uma sequência de vocações, aptidões e cargos profissionais assumidos no decorrer de sua jornada.

Quadro 01: Topologia e taxonomia dos estudos de carreira (RIBEIRO, 2009, p. 205):

Topologia	Taxonomia
Individual	Personalidade, interesses, valores, sucesso, escolha profissional, perfil, carreira interna, ajustamento vocacional
Institucional	Sistemas de carreira, padrões de carreira, contrato psicológico, planejamento e gestão da carreira
Contextual	Identidade, estágios e desenvolvimento de carreira, ciclo de vida

Ainda assim, há uma lacuna não preenchida por estudos e conceitos. A carreira só existe quando há mudança de cargo? O sucesso profissional está atrelado a ascensão de posições institucionais e sociais referentes ao trabalho? Como quebrar a conserva cultural de que uma jornada profissional reconhecida e admirada só depende da validação do outro, ou da sociedade? Na provocação de “Que mundo queremos?”, estamos diante de uma necessidade crítica para ressignificar conceitos e percepções sobre Carreira e jornada profissional.

Carreira e a Matriz de Identidade

Há encontros até então não explorados entre teorias da administração e da socionomia. Enquanto cientistas esbarram na dificuldade de chegar em um consenso sobre o que é carreira, J. L. Moreno e todo o cascadeamento de conceitos vindos dele facilitam

nosso entendimento, interpretação e, por que não, até a criação de novas teorias sobre o assunto.

A Matriz de Identidade, proposta por Moreno (1993), traz consigo três etapas básicas, que demonstram a evolução do ser humano em sua essência, inicialmente ilustrada e estudada pelo seu desenvolvimento como indivíduo, desde suas primeiras fases de autoconhecimento, autopercepção e percepção do mundo. Em paralelo e evoluindo com o aprofundamento da Matriz frente a novos estudos e ensaios teórico-psicodramáticos, há uma clara evidência de que tal Matriz de Identidade é aplicável ao constante progresso de autoconhecimento e saúde emocional, quando passamos frequentemente pelo conflito de “o que queremos”, “quem somos” ou “quem queremos ser”.

Em sua primeira fase, Moreno (1993) elucida a Indiferenciação, quando a pessoa está em um processo de caos, ainda não sabendo diferenciar seus limites e possibilidades de ação. Enquanto criança, há uma exploração no modo “tentativa e erro”, podendo ter contato com o que passa a ser certo perante o seu próprio julgamento. Da mesma forma, um adulto quando inserido em novos questionamentos, e aqui cabe um recorte no aspecto profissional, passa a explorar suas alternativas, experimentar funções, aptidões e vocações para que assim entenda com o que se identifica.

Ainda no aspecto profissional, uma primeira fase da Matriz aplicada quando uma pessoa lida com seu plano de carreira, esta passa por um processo que pode ser denominada por Ambientação, julgada pelo fato de explorar as alternativas, entender o que é certo ou errado em determinado ofício, quais competências a pessoa possui e que serão válidas (ou não) para determinada profissão. Enquanto carreira individual (Ribeiro, 2009), há um processo de autoconhecimento e identidade do Eu para que se torne possível evoluir com as próximas fases da Matriz.

Após, Moreno (1993) traz a segunda fase, chamada de Reconhecimento do Eu. Nela, são vistas e exploradas as ações, em linha com a sua identidade, com “o que Eu quero”, traçadas na primeira fase. O ser humano em processo de formação, começa a se entender como pessoa, como agente de mudança, e explora suas atitudes perante o mundo. Já no âmbito profissional, a segunda fase é notada quando há a busca de caminhos possíveis que potencializam sua vocação, como estudos que fomentam seu posicionamento no mercado de trabalho ou a busca de um emprego que permita exercer tarefas de seu apreço e talento.

Mantendo o recorte de Carreira, há uma nova fase denominada como Ascensão. Isso ocorre quando as ações do indivíduo dão corpo e forma para sua intenção profissional,

gerando assim um crescimento orgânico de seu papel. Ainda em uma “dança” entre a Matriz de Identidade e conceitos de Carreira, é saudável perceber que tal etapa não está atrelada a uma mudança de cargo, assim como visto em carreiras institucionais, mas sim, uma ascensão de comportamento, ocorrida, na maioria das vezes, no mesmo cargo ou posição. A maturidade profissional, neste caso, traz mais referência de sucesso do que o crescimento financeiro ou de cargo.

Por fim, a terceira e última fase trazida por Moreno (1993) é o Reconhecimento do Tu. No desenvolvimento infantil, percebe-se a existência do outro e como suas ações impactam neste ambiente externo, assim como são notadas as ações externas em decorrência de seus desejos e atitudes. Enquanto adulto profissional, ocorre a aceitação do mercado de trabalho com as atitudes do indivíduo, as aprovações ou reprovações de atos exercidos durante a sua evolução, ou ainda o reconhecimento de resultados atingidos por suas próprias ações.

Nesta fase, há uma existência Consolidação na carreira. Enquanto a pessoa se reconhece como profissional e sabe identificar claramente seus impactos positivos, mitigando ações que gerem resultados negativos, o ambiente externo (outras pessoas de relação profissional ou não, empresas e o mercado de trabalho em geral) também passa cada vez mais a reconhecê-la em determinado papel profissional, tornando-se gradativamente uma referência em um cargo, função social ou profissional autônomo.

Existe um fator até então pouco explorado e valorizado pelas teorias da administração, chamado “estabilidade”. Consiste em fortalecer o sucesso profissional no aspecto horizontal da carreira, e não somente atrelado à verticalização de cargos. Isso significa que, enquanto uma pessoa desenvolve o que podemos chamar de “Matriz de Identidade Profissional”, há uma evolução constante e contínua de tempo e carreira, que chegará à etapa de sucesso, mais cedo ou mais tarde, em decorrência do Reconhecimento do Tu, conclusão dada pela progressão natural que o tempo irá trazer, para o indivíduo e para a sociedade.

Com isso, dá a necessidade de olharmos para a trajetória de carreira de uma forma bidimensional, considerando não só uma evolução verticalizada, mas também horizontal, demonstrando sua beleza e sucesso em decorrência do tempo. Assim, é possível formar a figura de um “Z”, facilitando também o entendimento e interpretação da evolução, tanto da carreira quanto da matriz de identidade aplicada ao papel profissional.

Gráfico 03: Carreira em Z

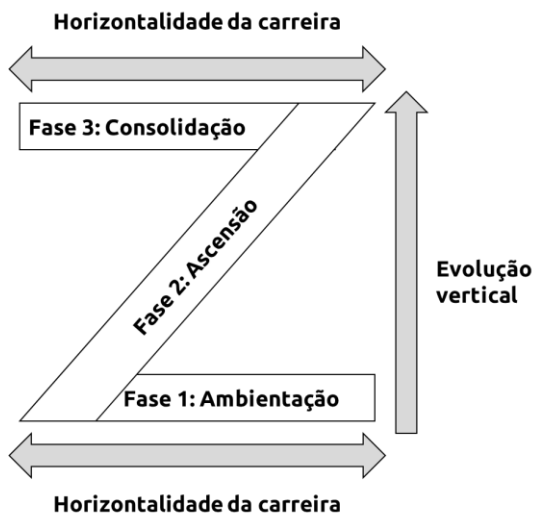
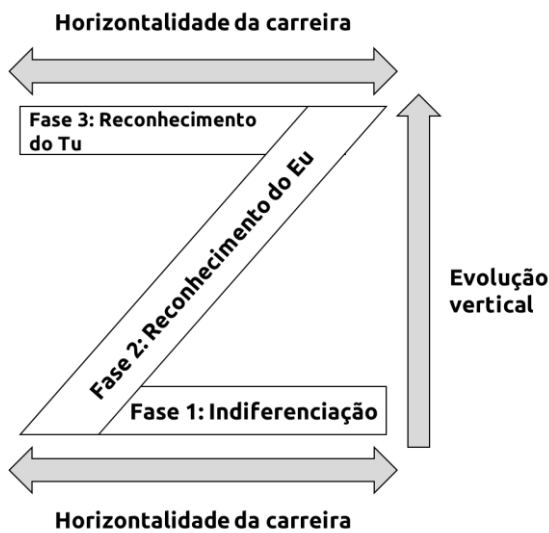


Gráfico 04: Carreira em Z aplicada na Matriz de Identidade



Carreira e o Desenvolvimento de Papéis

Na teoria sacionômica, a Sociodinâmica permeia pela teoria de papéis, a qual conseguimos compreender de forma mais pragmática os tipos de relações que estamos lidando em um estudo ou tratamento. J. L. Moreno (1993, p.27) define papel como “a forma de funcionamento que um indivíduo assume no momento específico em que reage a uma situação específica, na qual outras pessoas ou objetos estão envolvidos”.

Um fator crucial na Teoria de Papéis é o contrapapel. Destacando especificamente os papéis saudáveis exercidos socialmente ou psicodramaticamente, o que valida o papel

exercido é o contrapapel que o relaciona. Para sermos pai ou mãe, é preciso haver um filho que o/a valide. Para sermos marido, é preciso haver uma esposa ou marido que o valide, e assim ocorre também nos papéis psicodramáticos: para ser carinhoso, existe o ambiente e pessoas que receba tal carinho. Para ser raivoso, existe o ambiente e a pessoa que recebe tal raiva.

Segundo Moreno (1983), podemos classificar os papéis do indivíduo entre papéis sociais, psicossomáticos e psicodramáticos. Enquanto “papel profissional”, estamos destacando especificamente um papel social, que se define como os diversos papéis ou “cargos” que assumimos na sociedade, tais como pai, mãe, filho, empregado, empresário, motorista, comprador, vendedor, etc. São papéis que exercemos em momentos indefinidos ou pontuais.

Um papel social pode ser treinado e aprimorado pelo indivíduo que o assume. Tal treinamento se dá pela experiência e convivência do ser humano com ele, conforme a evolução nas suas relações com os contrapapéis e sua autodisposição para assumi-lo e desenvolvê-lo. Moreno (1959) classifica o Desenvolvimento do papel em três instâncias:

Role Taking: Assume o papel como modelo, sem variação e sem liberdade. Trata-se de um papel em fase emergente, quando o indivíduo entende a sua responsabilidade, mas ainda não se sente apto ou preparado para exercê-la. É comum repetir ações imitadas de outro indivíduo que entende ter o mesmo papel, assim como exemplos de vida que recorda exercê-lo e a pessoa repete comportamentos e ações quando passa a assumir o papel específico.

Role Playing: atua com certa liberdade em relação ao modelo. O indivíduo já assume sua responsabilidade e exerce de forma mais autônoma e natural. É percebido por si e pelos outros um resultado mais efetivo quando exerce seu papel, tendo seus contrapapéis mais confortáveis com as ações advindas de quem o assume.

Role Creating: atua com alto grau de liberdade. O indivíduo vai além das responsabilidades de seu papel, conseguindo dar novas respostas às situações que apresentam condições e/ou ambientes até então desconhecidos, não só pelo indivíduo, mas por vezes para o grupo e sociedade.

Paralelamente, visualizando o desenvolvimento de papel aplicado no encarecimento profissional, é fácil perceber que, quando há um cargo ou posto de trabalho assumido, o indivíduo evolui, pelo menos, de um Role Taking para um Role Playing. Isso ocorre naturalmente quando, em um momento recente de um novo cargo assumido, o

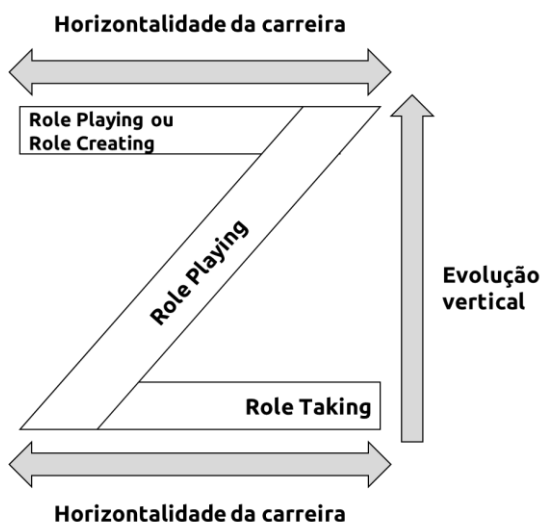
indivíduo explora as opções, repete tarefas da mesma forma como foi ensinado ou observado, até mesmo comportamentos de outras pessoas perante chefias e relações com outros departamentos em uma organização. Concatenando com uma primeira fase de carreira, desenhada em uma análise paralela com a Matriz de Identidade, ainda assim há um fomento na Ambientação, ou seja, uma exploração do ambiente com atividades recentemente assumidas, cuja execução se dá pela repetição e baixo domínio sobre suas condições.

Já no Role Playing, a pessoa passa a dar sinais de evolução quando não depende de validações, orientações ou até mesmo repetições de comportamentos observados. Suas ações são naturalizadas e internalizadas, exercendo-as de forma mais livre. Assim, se dá também a Ascensão no aspecto de carreira, onde percebe-se um crescimento de entrega, produtividade e, principalmente, segurança profissional, enquanto exerce suas tarefas ligadas diretamente com os objetivos, seus e do ambiente externo.

Antes de ilustrar a aplicação do Role Creating, é importante trazer luz da fase de Consolidação, pois há uma vertente teórica convicta de que o Role Creating não será atingido em todos os papéis exercidos pelo indivíduo (Moreno, 1990; Drummond e Souza, 2008), e isso deve ser encarado como saudável também no âmbito de carreira. Uma pessoa que se mantém em um cargo executando suas tarefas e sem condições de dar novas respostas a ambientes desconhecidos tem a sua entrega e utilidade frente a sociedade, o que também permite se consolidar profissionalmente, tomando conhecimento de si sobre suas aptidões e limitações, assim como permite que o outro as reconheça. Portanto, “consolidar-se” profissionalmente está mais atrelado ao autoconhecimento e reconhecimento externo das suas capacidades e limites do que um talento julgado pelo outro, ou um destaque quando comparado com outros profissionais.

O desenvolvimento de papel facilita a compreensão da Carreira Individual (Ribeiro, 2009), visto que é possível observar a jornada profissional de um indivíduo e a sua evolução em um mesmo papel social, durante toda a sua vida. Não somente classificar os cargos exercidos, é importante qualificar a evolução do profissional, mesmo que não haja mudança de cargo, pois existe, sim, o sucesso permeando ao longo de sua jornada.

Gráfico 05: Carreira em Z aplicada ao Desenvolvimento de Papel



Quadro 02: Comparativo entre Matriz de Identidade, Desenvolvimento de Papel e Fases da Carreira em Z

Matriz de Identidade	Desenvolvimento de Papel	Fase da Carreira	Característica
Indiferenciação	Role Taking	Ambientação	Caótico e indiferenciado Identificando potenciais e limites Conhecendo o ambiente e como pode atuar profissionalmente
Reconhecimento do Eu	Role Playing	Ascensão	Exploração de ações espontâneas Atitudes naturalizadas e tomadas para si Crescimento de um posicionamento profissional, resultado de uma saúde relacional consigo e com o ambiente externo
Reconhecimento do Tu	Role Playing Role Creating	Consolidação	Percepção do ambiente externo Ambiente externo reconhece o indivíduo como determinado papel profissional Autoconhecimento e reconhecimento externo sobre suas capacidades e limites

Considerações Finais

Em um ensaio sobre Carreira e Psicodrama, há fortes conexões teórico-práticas que propõem soluções perceptíveis, tanto para o processo de desenvolvimento individual e saúde emocional em relação a questões do papel profissional, quanto para a construção de organizações mais equitativas, com ambientes também saudáveis para as pessoas que ali trabalham.

Enquanto a ciência administrativa e do trabalho traz condições limitadas de convergir sobre o que é carreira, perante o indivíduo e perante as organizações, teorias socionômicas permitem facilitar o entendimento com a existência de uma terceira via: a carreira em Z.

Existem visões micro e macroambientais quando aplicamos conceitos de Matriz de Identidade e Desenvolvimento de Papéis na carreira individual, contextual e institucional. Enquanto olhamos no microambiente, considerando o encarecimento desenvolvido enquanto o indivíduo está contratado por uma instituição, há uma Ambientação em atividades de integração, no conhecimento de seu ambiente de trabalho, colegas que irá se relacionar, ferramentas e funções que farão parte do seu dia-a-dia. A fase de Ascensão vem tanto de forma clara quando há promoções ou aumentos salariais, quanto de forma indireta, quando outros profissionais, outros departamentos ou até interlocutores da empresa no ambiente externo percebem a presença, capacidade de entrega e resultados da pessoa. Por fim, a Consolidação se dá pelo tempo e “legado” que a pessoa constrói, naquele recorte da sua jornada profissional que se deu enquanto exercia um vínculo empregado-empregador na organização.

Mas um ser humano nunca será limitado a “um profissional que trabalhou em determinada empresa”. Existe uma visão macro e, esta sim, mais atrativa a ser explorada no âmbito social e sacionômico. Uma Ambientação ocorre enquanto descobre suas aptidões e gostos profissionais, exercidas dentro ou fora de instituições. A Ascensão vem quando o *role playing* começa a tomar conta do seu dia-a-dia, naturalizando suas ações e conseguindo ganhar espaço não em um lugar, mas no ambiente externo como um todo: tendo voz em rodas de conversa (entre amigos, familiares, e não somente no trabalho), se percebendo aceito pelo mercado, tanto no envio de currículos como no movimento que clientes fazem buscando aquele profissional, ou então quando identifica facilmente fornecedores, clientes em potencial e oportunidades que o mercado econômico traz. Então, avançamos para a Consolidação quando há “paz” em aceitar-se profissionalmente, em perceber que o sucesso não está no crescimento, e sim no reconhecimento de que “trabalho não é tudo”. Há o olhar do outro em admirar o indivíduo pela essência também profissional, reconhecida de que está bem consigo e com o ambiente externo, numa entrega natural que vai de acordo com a sua capacidade, limite, vontade e objetivos de vida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel de Gestão do Talento Humano*. São Paulo: Atlas, 2020.
- COSER, Fabio Spricigo. *Relações Entre a Matriz de Identidade e o Desenvolvimento de Organizações*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICODRAMA. 23ª edição, 2022, São Paulo. *Anais Escritos Psicodramáticos Concorrentes*. Disponível em <<https://sistema.febrap.org.br/repositorio/658f4ee991ad5>>. acessos em 23 jun. 2024.
- DRUMMOND, Joceli; SOUZA, Andréa C. *Sociodrama nas Organizações*. São Paulo: Ágora, 2008.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Carreiras - A Pessoa, a Organização e as Oportunidades*. São Paulo: Atlas, 2017.
- EVANS, Pauk. *Carreira, sucesso e qualidade de vida*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 36, n.3, p.14-22 jul./ago./set. 1996. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rae/a/Rr8CZGL9x3GPKTV46H8Mrxh/?format=pdf&lang=pt>>. Acessos em 23 jun. 2024.
- FILHO, José de Souza Fonseca. *Psicodrama da Loucura: Correlações entre Buber e Moreno*. São Paulo: Ágora, 2008.
- GUNZ, Hugh P. & PEIPERL, Maury A. *Handbook of career studies*. Thousand Oaks: Sage. 2007.
- MORENO, Jacob Levy. *Psicodrama*, 9. Ed. São Paulo: Cultrix. 1993.
- MORENO, Jacob Levy. *Psicoterapia de Grupo e Psicodrama*. São Paulo: Mestre Jou. 1959.
- MORENO, Jacob Levy. *Quem Sobreviverá: Fundamentos da Sociometria, Psicoterapia e Sociodrama*. Goiânia: Dimensão, 1992.
- MORENO, Jacob Levy; MORENO, Zerka Toeman. *Fundamentos do Psicodrama*. São Paulo: Summus. 1983.
- PONTES, Benedito Rodrigues. *Administração de Cargos e Salários - Carreiras e Remuneração*. LTr, 2021.
- RIBEIRO, Marcelo Afonso. *A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da carreira psicossocial*. *Cad. psicol. soc. trab.*, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 203-216, dez. 2009. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172009000200006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 23 jun. 2024.

TOLFO, Suzana da Rosa. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis , v. 2, n. 2, p. 39-63, dez. 2002 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572002000200003&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 23 jun. 2024.