

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Camila Villa

**O PROCESSO DE ESCOLHA PELA CARREIRA EMPREENDEDORA POR
RECÉM-GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO PELA UFRGS**

Porto Alegre
2018

CAMILA VILLA

**O PROCESSO DE ESCOLHA PELA CARREIRA EMPREENDEDORA POR
RECÉM-GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO PELA UFRGS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Claudia Simone Antonello

Porto Alegre

2018

CAMILA VILLA

**O PROCESSO DE ESCOLHA PELA CARREIRA EMPREENDEDORA POR
RECÉM-GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO PELA UFRGS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso definido e aprovado em: _____

Banca examinadora:

Prof^a. Dra. Claudia Simone Antonello
Orientadora
UFRGS

Prof. Gean Tomazzoni

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha família por serem meu suporte em todos os momentos que me arrisquei e enfrentei desafios na busca por desenvolvimento pessoal e profissional. Agradeço pelo apoio, amor e dedicação ao longo de toda a minha vida. Sem vocês, minha base, eu não teria chegado onde estou hoje, apresentando o trabalho de conclusão de curso em uma das melhores universidades do Brasil.

Obrigada ao meu pai por ensinar a importância de persistir naquilo que se acredita e mostrar o quão lindo e gratificante é empreender com propósito e amor. Obrigada à minha mãe por me ensinar a ser uma pessoa forte e fiel aos meus valores. Aos meus irmãos, agradeço por serem meus amigos, me alegrarem e serem exemplos de profissionais competentes e éticos.

Além disso, o meu especial agradecimento aos entrevistados, colegas de profissão, que contribuíram de forma amorosa e alegre para que esse trabalho fosse realizado da melhor maneira possível. Desejo a vocês muito sucesso e felicidade nos seus empreendimentos.

Meus agradecimentos também aos amigos que conheci na Escola de Administração, vocês fizeram parte da transformação pessoal que vivenciei ao longo do curso. Lembrarei com carinho de todo aprendizado, amor e alegrias compartilhados.

E, por último, mas não menos importante, gostaria de agradecer aos professores da Escola de Administração da UFRGS pelos ensinamentos e dedicação. Em especial à minha orientadora pelo suporte e atenção dedicados a mim. A Claudia é um exemplo de professora e me ajudou muito a ver o significado do meu trabalho para sociedade e meio acadêmico.

Meu muito obrigada a todas as pessoas que fizeram e ainda fazem parte da minha vida e contribuíram direta ou indiretamente para mais essa conquista.

RESUMO

As mudanças ocorridas no mercado de trabalho em razão da modernização e globalização deram origem a um novo entendimento a respeito do significado de carreira, bem como a valorização de outros aspectos na escolha da carreira. Este fenômeno acarretou no surgimento dos modelos de carreiras contemporâneas, que aparecem como alternativa à carreira tradicional. Complementar a isso, observa-se o crescente número de novos empreendimentos no Brasil. O que indica a inclinação para a escolha da carreira empreendedora. Dessa forma, estudo se propôs a identificar e analisar se e como os diferentes modelos de carreira são um aspecto determinante na escolha de uma carreira empreendedora dos recém-formados em administração pela UFRGS. Na etapa de coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade com nove recém-graduados em Administração na UFRGS, a partir de um roteiro semi-estruturado elaborado a partir da literatura e dos objetivos a serem atingidos. Primeiro objetivo específico foi identificar o significado de carreira para os entrevistados. Em seguida, buscou-se identificar os fatores motivadores para a escolha da carreira empreendedora. E, por último, identificou-se como os pesquisados estabelecem o planejamento de suas carreiras. A técnica de análise dos achados em campo empregada foi a análise de conteúdo. A principal conclusão do estudo foi que a maioria dos entrevistados optaram, ainda que sem compreensão dessa escolha, pela carreira sem fronteiras. A falta de conhecimento dos entrevistados a respeito dos diferentes modelos de carreira implica na realização de um planejamento desalinhado com o modelo de carreira escolhido. Por isso, é fundamental fornecer aos alunos da Escola de Administração o conteúdo necessário para a escolha e planejamento da carreira.

Palavras-chave: Carreira empreendedora. Carreira sem fronteiras. Empreendimentos. Escolha da carreira. Planejamento. Modelos de carreira. Recém-graduados. Administração.

ABSTRACT

Changes in the labor market due to modernization and globalization have given rise to a new understanding of the meaning of career, as well as the valuing of other aspects in career choice. This phenomenon has given rise to the contemporary career models, which appear as an alternative to the traditional career. Complementary to this, we can observe the growing number of new enterprises in Brazil. This indicates the inclination to choose the entrepreneurial career. In this way, the study aims to identify and analyze if and how the different career models are determinant aspect in the choice of an entrepreneurial career of the recent graduates in Administration at UFRGS and its impacts on the career planning. At the data collection stage, in-depth interviews were conducted with nine recent graduates in Administration at UFRGS, based on a semi-structured script developed from the literature and the objectives to be achieved. First specific goal was to identify the meaning of career for the respondents. Next, the motivating factors for the choice of the entrepreneurial career was identified. And finally, it was identified how the respondents established their planning careers. The technique of analysis of the findings was the content analysis. The main conclusion of the study was that most of the interviewees chose, even without understanding this choice, for the career without frontiers. The lack of knowledge of the interviewees regarding the different models career planning implies a planning misalignment with the chosen career model. Therefore, it is critical to provide the School of Business students with the content they need to choose and plan their career.

Keywords: Entrepreneurial career. Boundaryless career. Enterprises. Planing. Career models. Recent graduates. Business. Career choice.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Desenvolvimento de uma Carreira Empreendedora	17
Quadro 2 - Perfil entrevistados	20
Quadro 3 - Roteiro de Entrevista	21
Quadro 4 - Macro e Micro categorias de Análise.	23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
1.1 OBJETIVOS	5
1.1.1 Objetivos Gerais	5
1.1.2 Objetivos Específicos	5
1.2 JUSTIFICATIVAS	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 EMPREENDEDORISMO	8
2.2 CARREIRA	11
2.2.1 CARREIRA TRADICIONAL.....	13
2.2.2 CARREIRAS CONTEMPORÂNEAS	14
2.2.2.1 Carreira Sem Fronteiras	15
2.2.2.2 Carreira Empreendedora.....	16
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	19
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	19
3.1.1 Sujeitos Analisados	19
3.1.2 Coleta e Análise de dados.....	20
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	23
4.1 O SIGNIFICADO DE CARREIRA PARA OS ENTREVISTADOS	23
4.1.1 Carreira como trajetória.....	24
4.1.2. Carreira como legado	25
4.1.3. Carreira como utilização das potencialidades pessoais	26
4.2. OS FATORES MOTIVADORES PARA A ESCOLHA DA CARREIRA	
EMPREENDEDORA	27
4.2.1. Carreira empreendedora como fuga à carreira tradicional	27
4.2.2 Fazer o que ama	29
4.2.3. Retorno financeiro	30
4.2.4. Resolução de um problema.....	31
4.2.5. Autonomia e flexibilidade.....	33
4.2.6. Processo de aprendizagem intenso	34
4.2.7. Perfil empreendedor	35
4.3 PLANEJAMENTO DE CARREIRA	36
4.3.1. Realizado a partir planejamento da empresa	36

4.3.2. Planejamento intuitivo	37
4.3.3. Por oportunidade	39
4.3.4. Planejamento padrão	40
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS	44
5.2 CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO PARA A ACADEMIA	45
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE.....	48

1 INTRODUÇÃO

O assunto carreira foi, por muito tempo, associado à trajetória profissional de um trabalhador dentro de uma empresa. No entanto, a origem da palavra não pressupõe qualquer vínculo empregado-empregador. Segundo Dias (2012, p. 13), “Originário do latim *carraria*, o termo carreira, usado como constructo em diversos domínios (quer seja profissional ou acadêmico), designa uma estrada para carros e transmite a ideia de caminho, percurso, sequência e movimento.” Dessa forma, a associação imediata que é inconscientemente feita entre carreira e trajetória organizacional está equivocada por ignorar o contexto pessoal, deixando de considerar motivações individuais tais como valores pessoais e qualidade de vida.

Desde o início do século XXI, as tradicionais relações de trabalho têm cedido espaço às novas organizações da força de trabalho. Essas mudanças se dão a partir da incorporação de novas tecnologias em organizações, o que resulta na redução de postos de trabalho e na necessidade de novas competências por parte do trabalhador. Além disso, o entendimento do indivíduo sobre a carreira também muda, passando a considerá-la uma união entre a trajetória profissional e pessoal. A emergência dessa nova visão sobre a carreira traz ao trabalhador maior responsabilidade sobre a sua trajetória e tira da empresa essa tarefa. Uma vez que isso acontece, ampliam-se as possibilidades de atuação do sujeito no mercado de trabalho. E como consequência, uma perspectiva de um trabalho mais valorizado e com mais significado é traçada. Emerge na literatura a ideia de carreira proteana, calendoscópica e carreira sem fronteiras.

De acordo com Ribeiro (2013, p.183), quando falamos em modelos de carreira é possível estabelecer que

Um dos extremos é sobre determinado por padrões mais tradicionais, estáveis, permanentes, fechados, socialmente definidos, baseados em organizações de trabalho circunscritas e instituídas e na reprodução de modelos preexistentes de construção das carreiras, e resistentes às mudanças (enraizados no passado), que pode ser nomeado de extremo tradicional. E o outro extremo é definido por uma maior flexibilidade, individualização, transitoriedade, baseados nas redes sociais e na criação de modelos de construção das carreiras e com uma maior abertura às mudanças (direcionado ao Futuro), que pode ser nomeado de extremo flexível.

Algumas pessoas optam por sair das organizações por opção da escada corporativa para as carreiras pós-empresariais, mas outras são empurradas sem uma “rede de segurança” e sem apoio para ajudá-las. Além das pessoas que são fruto das reestruturações, que não têm escolha porque seus cargos desapareceram, existem dois outros grupos que vêm rumando para carreiras independentes: os que evitam as corporações, pois não veem chance de progresso e espaço para promoção a níveis hierárquicos mais altos e os que procuram mais autonomia e a chance de obter mais diretamente o retorno sobre seu trabalho (BEYDA e CASADO, 2011).

Isto posto, adentramos num cenário comumente desenhado a partir dessa nova concepção de carreira, a carreira empreendedora. Segundo a pesquisa GEM (Global Entrepreneurship Monitor) do ano de 2016, estima-se que 48.239.058 brasileiros são empreendedores, o que significa uma taxa de 36%. Para o presente trabalho, outro dado relevante deve ser considerado, as razões motivadoras para a criação dos empreendimentos no Brasil. Ainda sobre a pesquisa GEM 2016, 57,4% dos empreendedores brasileiros são motivados por oportunidades, 42,4% por necessidade e 1,4% por ambos. Esses dados expressam que um número expressivo de empreendedores brasileiros empreende como uma resposta ao cenário econômico e social do país a fim de contornar a crise na economia e o desemprego. Sendo o empreendedorismo por oportunidade, o padrão desejável e predominante em economias bem desenvolvidas (GEM, 2016, p. 30).

De acordo com Borges (2012, p. 9):

Nos países em crescimento, o empreendedorismo desenha duplo papel: quantitativo, por sua capacidade de gerar empregos, e qualitativo, devido ao seu potencial para gerar empregos com melhor qualidade de vida e um trabalho mais desafiador, quando comparados aos postos de trabalho gerados tradicionalmente na indústria e comércio.

Considerando os aspectos acima expostos, o presente trabalho tem como finalidade contribuir para a sociedade acadêmica, em especial para estudantes com formação no curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sobre o entendimento da carreira de jovens administradores empreendedores. Tendo em vista que, no decorrer do curso de administração, os alunos buscam experiências profissionais em grandes empresas com programas de carreiras bem delimitados. O intuito é apresentar, através da contextualização teórica e de

entrevistas, de que maneira os temas carreira e empreendedorismo se relacionam na realidade dos jovens administradores.

Desse modo, ao final do trabalho, é esperado que seja possível responder ao seguinte questionamento: **Como os diferentes modelos de carreira afetam os recém-formados em administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul na escolha pela carreira empreendedora?**

Para responder esta indagação foram estabelecidos os objetivos de pesquisa apresentados na próxima seção.

1.1 OBJETIVOS

Neste tópico serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho.

1.1.1 Objetivo Geral

Verificar como os diferentes modelos de carreira são um aspecto determinante na escolha de uma carreira empreendedora dos recém-formados em administração pela UFRGS e seus impactos no planejamento de carreira.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar qual o significado de carreira para os entrevistados.
- b) Identificar os fatores motivadores para a escolha da carreira empreendedora.
- c) Verificar como os pesquisados estabelecem o planejamento de suas carreiras.

1.2 JUSTIFICATIVA

No atual cenário, o empreendedorismo surge como um meio para superar as dificuldades advindas da crise socioeconômica brasileira. Segundo a pesquisa GEM (2016), pouco menos da metade dos empreendimentos no Brasil são iniciados por necessidade. Esse número ainda é bastante alto se comparado com países desenvolvidos, onde quase que a totalidade dos empreendimentos são por oportunidade.

Dessa forma, é importante entender como os administradores recém-formados pela UFRGS compreendem as mudanças na trajetória profissional e pessoal. Bem como, compreender o entendimento a respeito do significado de carreira, da existência de diferentes modelos de carreira e como esses modelos influenciam na escolha pela carreira empreendedora. Aliando a isso, a ressignificação do trabalho como forma de realização pessoal e contribuição para a sociedade.

A realização do presente trabalho é justificada porque as pesquisas na área de carreira e de empreendedorismo ainda são desenvolvidas de maneira bastante independente uma da outra. Portanto, a contribuição será de forma a aproximar estas duas questões em uma esfera de bastante interesse dos graduados e graduandos em Administração, o planejamento de uma carreira empreendedora. Principalmente porque o empreendedorismo é um assunto bastante idealizado, em especial nos cursos de graduação em administração. Por isso a importância de identificar o modelo de carreira escolhido por cada indivíduo e de realizar um planejamento adequado.

As conclusões ao final do trabalho deverão auxiliar entidades públicas e privadas no desenvolvimento de políticas de auxílio aos empreendedores da capital gaúcha com foco no planejamento da empresa em harmonia com o planejamento pessoal do empreendedor. Sobretudo, o resultado apresentado poderá contribuir para a reformulação da grade curricular do curso de Administração da UFRGS a fim de oferecer disciplinas que vão ao encontro das expectativas e necessidades dos alunos.

O presente trabalho constitui-se, além desta introdução, o capítulo 2 de revisão teórica onde são apresentados os conceitos de empreendedorismo e os

diferentes modelos de carreira; o capítulo 3, sobre a metodologia da pesquisa, aponta os sujeitos analisados e a escolha do método utilizado para coleta e análise de dados. O capítulo 4 trata sobre os resultados e análise das entrevistas. Por fim, no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresentará os estudos realizados sobre os dois grandes temas do presente trabalho: carreira e empreendedorismo. Segundo Motta (2006, p. 11), a sociedade ocidental tornou-se “mais individualista e relativizada valorativamente”, transformando as relações entre os indivíduos e a organização do trabalho. Ele elucida um novo comportamento dos indivíduos - de valorização da decisão sobre seus próprios destinos e de conduzir suas carreiras de maneira independente das empresas - como efeito da condição individualista.

De acordo com Motta (2006):

O individualismo competitivo aumenta o ônus para a pessoa: espera-se que ela se dedique, trabalhe, esforce-se e conquiste seu próprio futuro, criando a expectativa de que esse progresso é produto de uma vontade e de uma opção unilateral para alcançar um desenvolvimento e uma identidade própria. [...] Por isso, hoje grande parte dos jovens carrega um espírito empreendedor. Estão conscientes da luta individual dentro e fora de uma organização; vivem uma grande redescoberta de si próprios na busca de uma satisfação na carreira. (MOTTA, 2006, p. 15)

Dessa forma, serão apresentados os principais autores que estudaram e pesquisaram sobre o empreendedorismo e os diferentes modelos de carreira, a fim de oferecer suporte teórico para o desenvolvimento do presente trabalho.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é descrito por Barron e Shane (2007) como um processo, não um evento único. Essa reflexão se dá a partir da observação do processo empreendedor tendo como o ponto de partida a geração de uma ideia para uma nova empresa ou o reconhecimento de uma oportunidade. Dessa forma, podemos incluir como base do processo os motivadores, que, muitas vezes, são os próprios ambientes e situações que as pessoas vivenciam ao longo de suas trajetórias pessoais e profissionais. Em outras palavras, a ideia de empreender pode emergir a partir de um desejo ou necessidade pessoal do empreendedor, que identifica oportunidade de colocar em prática o projeto.

Além disso, segundo a pesquisa realizada pelo Consórcio GEM no ano de 2016, 42,4% dos empreendimentos no Brasil foram iniciados por necessidade (GEM,

2016). Isso corrobora com a hipótese de que o empreendedorismo também surge como solução para evitar as consequências da crise econômica e alto índice de desemprego no Brasil. De acordo com Boltanski e Chiapello (2009), atualmente as empresas tendem a ter um número “mínimo possível” de empregados fixos e utilizar o “trabalho externo” para suprir demandas sazonais ou secundárias. Tal afirmação justifica o crescente número de empreendedores e microempreendedores individuais, visto que essa é uma forma de prestação de serviços por projetos e sem vínculo empregatício.

Definir o que é empreendedorismo ou como ele surge é uma difícil tarefa, pois não há consenso entre os diferentes teóricos sobre o assunto. Historicamente os autores mais conhecidos no Brasil são Schumpeter (1988), Dolabela (2010) e Barreto (1998), entre outros. Baggio e Baggio (2014) fazem uma revisão teórica sobre o empreendedorismo e apontam que

As principais teorias que abordam o empreendedorismo são: a teoria econômica e a teoria comportamentalista. A teoria econômica, também conhecida como schumpeteriana, demonstra que os primeiros a perceberem a importância do empreendedorismo foram os economistas. [...] Três nomes destacam-se nessa teoria: Richard Cantillon, Jean Baptiste Say e Joseph Schumpeter. A teoria comportamentalista, refere-se a especialistas do comportamento humano: psicólogos, psicanalistas, sociólogos, entre outros. O objetivo desta abordagem do empreendedorismo foi de ampliar o conhecimento sobre motivação e o comportamento humano. Um dos primeiros autores desse grupo a demonstrar interesse foi Max Weber. Ele identificou o sistema de valores como um elemento fundamental para a explicação do comportamento empreendedor (BAGGIO; BAGGIO, 2014, p. 27).

Schumpeter (1988) foi o criador do termo “destruição criadora”, essa expressão faz referência a uma característica particular do empreendedorismo; identificar possíveis necessidades dos consumidores. Isto é, construir um novo hábito ou necessidade para os consumidores em detrimento de um antigo hábito. Ao formular a ideia de “destruição criadora”, Schumpeter indiretamente refere-se aos empreendimentos que surgem por oportunidade. Esses correspondem à 57,4% dos empreendimentos no Brasil (GEM, 2016). E são caracterizados por empreendimentos desenvolvidos a partir da descoberta de uma área de atuação no mercado em que há possibilidade de prosperar devido à inexistência ou baixa concorrência. Schumpeter (1988) também expõe a possibilidade de empreender através da inovação dos métodos de produção. É importante ressaltar essa óptica,

pois a maioria dos autores tende a evidenciar a criação de novos produtos ou serviços.

Baggio e Baggio (2014) apresentam uma visão um pouco idealista sobre o empreendedorismo ao afirmar que

O empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas. [...] É a busca do auto-conhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas. (BAGGIO; BAGGIO, 2014, p. 26)

Ainda sobre o tema empreendedorismo, é necessário compreender o que é e qual o papel do empreendedor. Segundo Baggio (2014), empreendedor pode ser definido como aquele que tem iniciativa para iniciar um novo negócio utilizando de forma criativa os recursos disponíveis e assumindo riscos financeiros calculados. Também definido como um agente da mudança, porque está sempre em busca de inovações. Os empreendedores destacam-se, pois conseguem perceber oportunidades em diferentes ocasiões e ambientes. Isso se torna uma vantagem porque eles são capazes de identificar maneiras de comercializar e fazer prosperar ideias, mesmo que aquele modelo de negócio ainda não exista.

O empreendedor pode ser descrito a partir da definição de empreendedorismo. À vista disso, empreendedor é o indivíduo que executa as seguintes atividades:

Identificar uma oportunidade - que seja potencialmente valiosa no sentido de poder ser explorada em termos práticos como um negócio (ou seja, uma oportunidade que possa produzir lucros sustentáveis) - e identificar as atividades envolvidas na exploração ou no desenvolvimento real dessa oportunidade. [...] Ele também envolve a capacidade de administrar uma nova empresa com sucesso após sua criação (BARRON; SHANE, 2007, p. 6).

De acordo com Neves (2011), o empreendedor também é caracterizado por aquele que, ao tomar posse dos fatores de produção, assume o risco de vender o produto final a um preço incerto. O empreendedor busca liberdade para “tirar o melhor proveito dos frutos de seu trabalho”. Podendo ser considerado um “agente do processo de desenvolvimento econômico” (NEVES; PETROKAS; TRVISAN, 2011, p. 74 e 75). Em outras palavras, o empreendedor é alguém que assume riscos

financeiros ao investir em algum negócio ou produto novo porque acredita que conseguirá, dessa forma, receber maior valorização do seu trabalho. Ao executar a criação de um novo empreendimento, o sujeito contribui para o desenvolvimento econômico através da geração de emprego e da movimentação do mercado por meio da competição.

Na visão de Schumpeter (1988), empreendedor pode ser compreendido como aquele que desconstrói a ordem econômica, aquele que gera desequilíbrio. Pois, através da inserção de novos produtos no mercado, ocasiona movimentação no mercado. Isto quer dizer que novos produtos ou serviços estimulam o sentimento de desejo e necessidade, impulsionando o surgimento de novos mercados. O termo empreendedor pode ser encontrado na literatura como um sinônimo de empresário. Segundo Kanter (1997), “o termo empresário passou a ser associado à formação de um empreendimento de negócios independente ou à posse de um pequeno negócio” (KANTER, p. 323). O autor também reforça a ideia de ganhos proporcionais ao esforço ao escrever que “empresários independentes só colhem o que eles plantam. Mas, por outro lado, eles também capturam uma parte muito maior de seus retornos financeiros se tiverem sucesso” (KANTER, p. 324).

2.2 CARREIRA

É comum que o assunto carreira seja instantaneamente relacionado com a sequência de acontecimentos, cargos e posições de um indivíduo dentro de uma empresa. No entanto, conforme elucidado anteriormente, é necessário que se faça claro que o termo não se refere somente à trajetória dentro de uma organização. De acordo com Chanlat (1995), o assunto carreira começou a ser aprofundado dentro das empresas a partir da década de 80. Visto que, “anteriormente, cada um se dedicava ao exercício de funções que sua origem social e tradição lhes tinham destinado. O reconhecimento e a mobilidade social não eram possíveis” (CHANLAT, 1995, p. 69).

Arthur (1994) apresenta contribuições para o conceito de carreira:

(...) a carreira pode ser qualquer trabalho executado independentemente de um vínculo organizacional; (b) é um elo entre a pessoa e a organização; (c) o estudo do seu construto é interdisciplinar, envolvendo Psicologia, Sociologia, Antropologia, Economia, Ciências Políticas, História e Geografia;

e (d) toda carreira, para ser compreendida, precisa da interpretação do sujeito e da instituição (ARTHUR, 1994, apud LINZMEYER, 2014, p. 44).

Para Hall (2002) existem quatro significados de carreira

(...) carreira como avanço (*career as advancement*) – mobilidade vertical em qualquer hierarquia organizacional; (b) carreira como profissão (*career as profession*); (c) carreira como sequência de empregos durante toda a vida, sem preocupação com a ocupação ou o nível hierárquico (*career as a life long sequence of Jobs*); e (d) carreira como sequência de experiências relacionada com as funções exercidas ao longo da trajetória profissional (*career as a lifelong sequence of role-related experiences*) (HALL, 2002, apud LINZMEYER, 2014, p. 44 e 45).

Numerosos são os tipos de carreiras encontrados na literatura e na esfera acadêmica, como carreira portfólio (*portfolio career*, DUBERLEY; MALLON; COHEN, 2006; KING, 2003; MALLON, 1998), carreira multidirecional (*multidirecional career paths*, BAUCH, 2004), movimento de carreiras descontinuadas (*opt-out*, BELKIN, 2003), carreira caleidoscópico (*kaleidoscope career*, MAINIERO; SULLIVAN, 2005), carreira proteana (*protean career*, HALL, 1976), entre outros.

Muitas pessoas se abstêm de controlar suas próprias carreiras, deixando que as empresas onde trabalham tracem esse plano linear para elas. Isto é, suas carreiras são apenas uma consequência dos sucessivos cargos ocupados. Por outro lado, algumas pessoas escolhem enxergar a carreira como uma estratégia e buscam tirar proveito ao planejá-la de acordo com os diferentes modelos de carreira. Neste caso, o indivíduo toma consciência das etapas a serem seguidas; cada cargo, ocupação, empresa ou curso será escolhido com a finalidade de desenvolver novas habilidades e competências para evolução pessoal e profissional.

Em sua revisão teórica, Dutra (1996, p. 25-29) aponta alguns teóricos que expõem métodos para a realização do planejamento de carreira, dentre eles London e Stumph (1982) e Rothweel e Kazanas (1988). Em síntese, eles apontam a necessidade do autoconhecimento pessoal (valores, pontos fortes e fracos, motivações), a importância do conhecimento profundo sobre o cenário atual do mercado e previsões para curto, médio e longo prazo (sobre o mercado entende-se: profissão, atividades desempenhadas como indivíduo, economia, setor de atuação da empresa, etc), bem como a definição de metas a fim de construir estratégias para alcançá-las.

As escolhas a respeito da carreira serão realizadas com base nas âncoras de carreira, denominação atribuída aos critérios que direcionam as escolhas

profissionais de cada pessoa. Essa teoria foi desenvolvida por Schein (1978) e revisada por Dutra (1996) no livro Administração de carreiras. Segundo Schein (1978) os padrões de escolha de carreira podem ser agrupados nas seguintes categorias:

Competência gerencial; competência técnica ou funcional; segurança e estabilidade; criatividade; autonomia e independência; senso de serviço e dedicação à causa; desafio constante e estilo de vida integrado (SCHEIN, 1990, apud DUTRA, 1996, p. 43).

Para melhor compreensão sobre o assunto, é preciso conhecer sobre os diferentes modelos de carreira encontrados na literatura. Assim sendo, o presente trabalho aprofundará dois modelos de carreiras contemporâneas a fim de contrapor à carreira tradicional.

2.2.1 Carreira Tradicional

A carreira tradicional ou burocrática dentro de uma organização é caracterizada pela divisão de trabalho e cargos bem estruturada e um avanço linear dentro de uma pirâmide hierárquica (CHANLAT, 1995). Kanter (1997) apresenta a carreira corporativa como sinônimo da tradicional e expõe que o crescimento nas empresas se baseia em uma sequência de cargos, benefícios e tarefas bem definidos. Características que proporcionam ao trabalhador certa estabilidade e segurança dentro da organização. O modelo de carreira tradicional pode ser bastante atrativo para os trabalhadores devido à percepção de segurança. No entanto, segundo Beyda e Casado (2011), essa segurança pode ser apenas um sentimento irreal, uma vez que, muitas vezes, os trabalhadores são desligados das empresas sem que haja amparo ou ajuda para reestruturação de um plano de carreira.

Um padrão desse tipo de carreira é o estabelecimento de metas, treinamentos, habilidades e qualificações para cada degrau a ser alcançado pelo trabalhador dentro da empresa. É um modelo caracterizado por proporcionar mobilidade dentro das organizações, mas “também estimula ligações fracas a tarefas ou grupos de trabalho, já que a mobilidade é o nome do jogo, e não ligações fortes com as empresas [...]” (KANTER, 1997, p. 316). Isso pode gerar insatisfação

nos indivíduos, pois eles não se sentem pertencentes ao local onde trabalham, tampouco se identificam com o grupo e a atividade que realizam.

Pode-se caracterizar a carreira tradicional como um modelo que permite mais interferência das empresas sobre o planejamento de carreira de cada indivíduo. Isso porque é comum que as grandes organizações tenham planos de carreira bem definidos e, por vezes, inflexíveis. Ocasionalmente ocasionando um sentimento de impotência ou até mesmo de displicência nos trabalhadores, que se omitem de trilhar suas trajetórias profissionais devido ao modelo de carreira presente nas empresas em que estão inseridos.

Em contraposição ao modelo tradicional de carreira, surgem os modelos contemporâneos, bastante atrativos para muitos trabalhadores. No entanto, “o modelo tradicional ainda é desejo de muitos trabalhadores que se sentem atraídos pelos padrões de estabilidade e previsibilidade”. (LINZMEYER, 2014, p. 47)

2.2.2 Carreiras Contemporâneas

Os modelos de carreiras contemporâneos ou modernos têm como característica principal a flexibilização, traço fundamental para a sobrevivência dos indivíduos no mercado de trabalho e das empresas após a globalização. Esses modelos são marcados

Pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade. No presente momento, as carreiras são, com efeito, menos estáveis e menos lineares do que antes. A chegada maciça das mulheres, as mudanças tecnológicas e a reestruturação da economia vão introduzir uma variedade de comportamentos anteriormente desconhecidos. Podemos parar de trabalhar para estudar, estudar trabalhando, educar as crianças e voltar ao mercado de trabalho e aos estudos, reorientar a carreira mais freqüentemente (CHANLAT, 1995, p. 72).

De acordo com Dutra (2010, p. 3), a década de 90 no Brasil foi marcada pela maior valorização da autonomia e liberdade por parte dos trabalhadores. Ainda nessa década, “foi possível observar pessoas mais preocupadas com o seu desenvolvimento e dispostas a investir nesse processo, com ou sem a ajuda da organização”. Já nos anos 2000, a tomada de consciência sobre uma maior longevidade foi a questão inicial para reflexões a respeito de carreira, como: a qualidade de vida, a manutenção da independência financeira e permanecer ativamente envolvidos em atividades a fim de se manter útil.

Linzmeier (2014) descreve a transição entre a carreira tradicional e contemporâneas da seguinte forma:

A necessidade de seguir novos caminhos para o desenvolvimento profissional, resultante das transformações no mercado de trabalho, desafia o modelo tradicional de carreira, que dá lugar aos modelos contemporâneos e exige um trabalhador mais dinâmico, que perceba rapidamente a importância de trilhar novos caminhos, conciliando o trabalho com o seu desejo de realização pessoal e inserção social. (LINZMEYER, 2014, p. 47)

Os modelos de carreiras contemporâneas surgem como reflexo da sociedade atual, acelerada e que precisa estar em constante evolução, construindo e desconstruindo conceitos sobre tudo, inclusive sobre o plano de carreira. Os modelos modernos de carreira são antagônicos ao modelo tradicional. Eles são importantes para mostrar que não existe apenas uma forma de construir uma carreira de sucesso. E também, para evidenciar que carreira não significa apenas planejamento profissional, acrescentando a importância de associar as metas pessoais de cada indivíduo à construção da carreira.

Os dois modelos de carreiras contemporâneas apresentados neste capítulo foram escolhidos, pois se aproximam por serem opções de carreiras adotadas por pessoas que empreendem.

2.2.2.1 Carreira Sem Fronteiras

A carreira sem fronteiras ou *boundaryless career* (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996) surge como reação às transformações decorrentes da globalização. A luta das empresas pela sobrevivência afeta diretamente os trabalhadores, pois estes enfrentam uma situação análoga. Os trabalhadores são expostos à luta pela sobrevivência dentro das empresas. Nesse cenário, a manutenção de um emprego está atrelada às habilidades do indivíduo de reinventar-se, de desenvolver as competências necessárias para cada situação e de produzir valor econômico a partir de sua atividade.

A carreira sem fronteiras é caracterizada por

Uma mobilidade irregular e imprevisível tanto no grau de desafio como na remuneração entre atividades dentro de uma mesma empresa, entre empresas ou fora delas, no trabalho autônomo. Nela, os indivíduos não recebem nem buscam empregos mas os criam e recriam, a partir de suas próprias competências e do manejo dos contratos psicológicos (MALVEZZI, 1999, p. 67).

Em outras palavras, refere-se ao desenvolvimento de cada pessoa dentro ou fora de uma ou mais empresas. Ela expressa um estilo de vida que se adapta às necessidades do mercado de trabalho, mas que, para além disso, tem na sua essência o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo a fim de garantir ou aumentar a empregabilidade (mobilidade física). Essa necessidade de adaptação é o que mantém os indivíduos em constante desenvolvimento, pois estes assumem diferentes cargos, funções, atividades e responsabilidades em ambientes e situações diversos.

Na carreira sem fronteiras, é fundamental que o trabalhador trace um plano de desenvolvimento pessoal e profissional a fim de assegurar o domínio das competências necessárias para se manter competitivo no mercado. Malvezzi (1999) aponta que esse plano de desenvolvimento deve objetivar monitorar três metas:

- a) o desenvolvimento de novos recursos pessoais e o desenvolvimento da qualidade daqueles recursos que ele já possui. b) o desenvolvimento de seu vínculo com o trabalho, tornando-o fundamentado no compromisso com os resultados. c) a criação de uma história de realizações, através da qual seu capital profissional se torna visível (MALVEZZI, 1999, p. 67).

O conceito de carreira sem fronteiras engloba qualquer atividade, remunerada ou não, que tenha como finalidade a formação de um profissional mais completo e com melhores experiências. Tudo isso, atrelado à necessidade de se manter ativo economicamente e ter um trabalho. Neste caso, entende-se trabalho como qualquer atividade remunerada, seja ela desenvolvida dentro de uma ou mais empresas, bem como o trabalho autônomo. Dessa forma, na carreira sem fronteiras o empreendedorismo pode surgir como um meio para desenvolver as habilidades desejadas e também como uma maneira de obter alguma remuneração.

2.2.2.2 Carreira Empreendedora

Kanter (1997) afirma que a base de uma carreira empreendedora é a capacidade de ofertar um novo produto ou serviço com valor agregado. Para traçar uma carreira empreendedora é necessário que o sujeito esteja disposto a desenvolver capacidades que assegurem a sobrevivência e competitividade de seu empreendimento. Ou seja, a carreira empreendedora, assim como outros modelos, é escolhida a partir das características do agente, o empreendedor. Por isso, seu

conceito se relaciona com as noções de empreendedorismo e empreendedor, expostas anteriormente.

Chanlat (1995) contribui para o assunto afirmando que

A carreira empreendedora é constitutiva de nossa sociedade capitalista liberal e de sua ideologia de sucesso individual. No decorrer do século XIX, ela foi particularmente valorizada, pois, era a ilustração da superioridade liberal sobre a sociedade aristocrática feudal. Mais arriscada do que os dois outros tipos de carreira, a carreira de empreendedor oferece, em caso de sucesso, recompensas materiais mais elevadas e, em certos casos, bem consideráveis. A precarização cada vez maior do trabalho e uma taxa de desemprego tenaz, podem levar às pessoas a criarem seu próprio emprego (CHANLAT, 1995, p. 74).

Bowen e Hisrich (1986) que comentam que o desenvolvimento da carreira de um empreendedor depende de seu histórico de vida, de suas experiências desde a infância até a atualidade. Essas características é que formarão o seu potencial empreendedor. Este modelo retrata nove etapas do que os autores denominam a “carreira empreendedora”, e estão divididas em três estágios temporais e três campos, como se pode observar no Quadro 1.

Quadro 1 – Desenvolvimento de uma Carreira Empreendedora

	Infância	Juventude	Atualidade
Profissional	Educação e experiência	Histórico de emprego	Atual situação profissional
Pessoal	Influências da infância em sua personalidade, valores e interesses	Histórico de desenvolvimento adulto	Atual situação pessoal
Familiar/ não profissional	Entorno familiar na infância	Histórico familiar na vida adulta	Atual situação familiar

Fonte: Adaptado de Bowen e Hisrich (1986), p. 393-407.

Para Kanter (1997) uma diferença entre a carreira tradicional e a empresarial é que o sucesso da primeira é medido pelos níveis hierárquicos que a pessoa percorreu. Enquanto na carreira empreendedora a evolução é percebida quando a base da empresa aumenta. Quanto mais o empreendedor conseguir expandir seu negócio, mais reconhecido será. Neste modelo de carreira, o crescimento é proporcional ao esforço do indivíduo e condicionado à satisfação do cliente. O empreendedor não está sujeito à avaliação de um superior e vê os resultados do seu trabalho de forma direta.

O autor também apresenta outros pontos positivos da carreira empreendedora além do sucesso e reconhecimento. A independência e o controle sobre o ritmo, o ambiente e o próprio trabalho, bem como recompensas monetárias proporcionais ao esforço dedicado são características da carreira empreendedora. E, conseqüentemente, fatores motivadores para a escolha deste modelo de carreira. Ele afirma que esses aspectos também estão associados aos fatores de motivação para alta produtividade. Por outro lado, a insegurança sobre os ganhos e o futuro são maiores se comparados à carreira tradicional.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente capítulo expõe os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do trabalho. Primeiro, foi escolhido o método de pesquisa. Em seguida, determinaram-se os sujeitos analisados e a análise e coleta de dados.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa adotado para a realização foi o qualitativo. A escolha se justifica, pois, segundo Minayo (2002), a pesquisa qualitativa permite maior flexibilidade e entendimento sobre questões subjetivas, tal como motivadores, aspirações, valores e outros fatores determinantes para responder à pergunta central do presente trabalho.

3.1.1 Sujeitos analisados

Os sujeitos pesquisados foram selecionados com o seguinte critério: alunos recém-formados, que tenham concluído o curso de Administração nos últimos dois anos. Esta delimitação foi estabelecida, pois se buscava analisar pessoas que já tivessem vivenciado, ainda que de maneira breve, o mercado de trabalho dentro da área de Administração. Associado a isso, jovens que tivessem tido contato, através das disciplinas dos cursos de Administração, com os modelos de carreira. Para o estudo interessava identificar junto aos pesquisados a sua noção de carreira, visão intuitiva, mais do que um entendimento conceitual, acadêmico. Os participantes da pesquisa foram escolhidos por serem pessoas conhecidas da entrevistadora.

A seguir o Quadro 2 onde se apresenta o perfil dos entrevistados.

Quadro 2 – Perfil entrevistados

Entrevistado	Idade	Estado Civil	Genero	Formação (ano de colação de grau)	Tipo de Negócio	Ano de criação do negócio
E1	27 anos	Solteiro	Masculino	Setembro de 2017	Prestação de serviços no ramo de alimentação	Abril de 2017
E2	25 anos	Solteiro	Masculino	Setembro de 2017	Consultoria financeira	Dezembro de 2016
E3.	24 anos	Solteiro	Masculino	Setembro de 2017	Vestuário	Julho de 2017
E4	24 anos	Solteiro	Masculino	Setembro de 2017	Consultoria em cultura e inovação organizacional	2014
E5	25 anos	Solteiro	Masculino	Julho de 2018	Mercearia e e- commerce de decoração	Novembro de 2017
E6	26 anos	Solteiro	Masculino	Março de 2018	Agência de turismo estudantil	2014
E7	23 anos	Solteira	Feminino	Julho de 2018	Startup	Outubro de 2017
E8	25 anos	Solteira	Feminino	Março de 2018	Serviços de chef e comidas a domicilio	Setembro de 2018
E9	25 anos	Solteiro	Masculino	Julho de 2018	Eventos e Startup	2010

Fonte: dados coletados

3.1.2 Coleta e Análise de dados

Foram desenvolvidas entrevistas em profundidade a partir de um roteiro semiestruturado (vide Apêndice A) a fim de coletar os dados e obter maior aprofundamento sobre como ocorre o processo de escolha dos sujeitos analisados pela carreira empreendedora. Esse tipo de abordagem permite que os entrevistados exponham as suas percepções a respeito da relação entre dois temas relevantes

para os recém-formados em Administração pela UFRGS, empreendedorismo e carreira. As entrevistas foram realizadas de duas formas, de acordo com a preferência e disponibilidade do entrevistado, pessoalmente e via chamada de vídeo.

O roteiro de entrevistas foi elaborado a partir da revisão de literatura apresentada no capítulo anterior e nos objetivos que se pretendia alcançar com o presente estudo (vide Quadro 3 a seguir).

Quadro 3 – Roteiro de Entrevista

Objetivos Específicos	Literatura	Perguntas
a) Identificar qual o significado de carreira para os entrevistados.	Chanlat (1995)	1) Poderia falar a respeito do que entendes por carreira? 2) Qual o papel que a carreira tem em sua vida? 3) Você conhece ou já ouviu falar acerca dos diferentes modelos de carreira? a. Caso afirmativo, você utiliza algum desses modelos para traçar a sua própria carreira. Exemplifique.
b) Identificar os fatores motivadores para a escolha da carreira empreendedora.	Schumpeter (1988) Baggio (2014) Kanter (1997)	4) Conte como você começou a empreender. a) Como surgiu a ideia de empreender? 5) O que levou você a acreditar que o empreendedorismo seria uma boa opção de carreira a seguir? 6) Quem participou desta decisão? Como? 7) Que aspectos, na sua opinião, o(a) levaram a empreender? Exemplifique. 8) Comente quais as principais vantagens e desvantagens de empreender. 9) Você, em algum momento, manteve um emprego em uma empresa enquanto estava empreendendo? a) Se sim, como foi a experiência. 10) Você já teve experiências em outras empresas antes de empreender? a) Caso afirmativo, como foi esta experiência? b) E em que medida esta experiência influenciou sua decisão por empreender. c) Por quanto tempo? d) Qual era o ramo da empresa? e) Qual era o porte da empresa? f) Qual cargo você ocupava? g) Essa empresa tinha um plano de carreira definido? h) Por que você decidiu se desligar da empresa?
c) Verificar como os pesquisados estabelecem o planejamento de suas carreiras.		11) De que forma você planeja sua carreira?. Exemplifique. 12) Você pretende trabalhar como funcionário de uma empresa no futuro? Por quê?

Fonte: elaborado a partir dos objetivos do estudo e literatura.

Os dados coletados a partir das entrevistas em profundidade foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), buscando identificar nas entrevistas as micro categorias de análise, uma vez que as macro categorias foram previamente definidas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas. Cada macro categoria foi definida com base nos objetivos específicos do trabalho e as micro categorias advém da síntese das respostas dos entrevistados.

Quadro 4 - Macro e Micro categorias de Análise

MACRO CATEGORIA	MICRO CATEGORIA
SIGNIFICADO DE CARREIRA	Carreira como trajetória Carreira como legado Carreira como utilização das potencialidades pessoais
FATORES MOTIVADORES PARA ESCOLHA DE CARREIRA EMPREENDEDORA	Carreira empreendedora como fuga à carreira tradicional Fazer o que ama Aspectos financeiros Resolução de algum problema Autonomia e flexibilidade Processo de aprendizagem intenso Perfil empreendedor
PLANEJAMENTO DE CARREIRA	Realizado a partir planejamento da empresa Planejamento intuitivo Por Oportunidade Planejamento padrão

4.1 O SIGNIFICADO DE CARREIRA PARA OS ENTREVISTADOS

A compreensão do significado de carreira para os entrevistados é o ponto de partida para a análise porque outras questões tratadas na entrevista estão condicionadas a esse significado. Dessa forma, as respostas foram divididas, por critério de semelhança, em três micro categorias.

4. 1. 1 Carreira como trajetória

Oito dos nove entrevistados convergiram para o significado de carreira como uma trajetória. Segundo E5, “carreira é a tua trajetória naquilo que tu te dispões a fazer, seja trabalhar numa empresa privada, seja no serviço público ou até mesmo empreender.” Complementar a este relato, E9 expôs que:

Então assim, o que eu entendo sobre carreira é que é algo que ela é construída tá, ao longo do tempo, e que não necessariamente ela segue uma linha lógica. [...] Ela é um pouco assim da tua caminhada, não é consequência né, ela é a tua caminhada. Acho que ela é mais ou menos assim a trajetória, ela não é o ponto final.

Os conceitos de carreira expostos por E5 e E9 vão ao encontro do significado defendido por Dias (2012, p. 13) que diz que, originário do latim, “transmite a ideia de caminho, percurso, sequência e movimento”. Essa visão sobre a carreira foi legitimada pela maioria dos entrevistados. No entanto, identificou-se algumas diferenças no que se refere à abrangência do significado de carreira. Alguns entrevistados entendem que carreira é uma trajetória ampla, que envolve aspectos profissionais e pessoais, e que está intimamente associada ao propósito e estilo de vida de cada indivíduo. O entrevistado E4 explicou:

Acho que carreira é basicamente aquilo que a gente constrói durante a nossa vida profissional, mas também pessoal. Acho que tá muito conectado as duas coisas. Dentro de um âmbito que mostra as coisas que a gente fez dentro de empresas, dentro de projetos, da nossa vida, da nossa carreira num todo assim. Mas também tá muito conectado com aquilo que a gente gosta de fazer, então carreira tem que ser pensado e tá, desde o começo, alinhado com os nossos valores, com aquilo que a gente gosta pra poder construir uma carreira que não chegue lá no final e não valha nada. [...] Então quando a gente fala de carreira, a gente tá falando de algo que me representa dentro da sociedade. Não vou filosofar muito, mas acho que é tipo a minha carreira sou eu. Não existe mais uma divisão, pra mim não existe mais uma divisão entre vida e trabalho então acho que as coisas que eu faço como profissional, são as coisas que eu faço como pessoa e isso reflete.

A fala de E6 complementou essa percepção, afirmando: “pra mim a carreira significa ou vai ao encontro do que é meu estilo de vida, a minha pessoa. No meu caso, a carreira representa um pouco do que eu sou como pessoa.”

Por outro lado, foi possível identificar que alguns entrevistados atribuem o significado de carreira às questões exclusivamente profissionais. A entrevistada 7 definiu carreira como:

Uma pessoa pode construir carreira dentro de um empresa, uma pessoa que trabalha 10 anos dentro de uma empresa, 15 anos numa empresa.

Tipo, ela desenvolveu uma carreira, ela é reconhecida por isso, ela dedicou muito tempo à isso. Então eu acredito que a carreira é relacionada ao trabalho especificamente né, algo no qual tu te dedicou, ao qual tu despendeu tempo e ao qual tu te identifica com.

Quando atribuído o significado de trajetória com patamares pré-estabelecidos dentro de uma empresa, a entrevistada E7 apontou, inclusive, que não considera importante o papel da carreira em sua vida:

Eu particularmente não acho a carreira algo tão importante, eu me preocupo mais com talvez o legado que eu vou deixar, do que com a carreira que eu vou construir. Acho que a carreira, de alguma maneira, faz parte, mas pra mim hoje em dia tudo é muito mais fluido sabe. Eu acho que as pessoas podem mudar o que elas fazem, a maneira com que elas fazem a hora que elas quiserem. Acho que ninguém mais tá preso ao emprego, tá preso a uma faculdade, a uma graduação.

De acordo com Hall (2002), existem quatro significados para carreira, dentre eles a ideia de carreira como profissão e a carreira como avanço, relativa à ascensão de cargos em uma determinada empresa. Através dessa afirmação, entende-se que o significado para a entrevistada 7 aproxima-se dessas duas definições. Isto posto, pode-se concluir que o conceito de carreira para ela está relacionado com o modelo tradicional de carreira, em que os indivíduos permanecem em uma empresa atingindo cargos cada vez mais elevados e seguindo uma única linha de atuação como profissão.

4.1.2 Carreira como legado

Em oposição à ideia de carreira como trajetória, um dos entrevistados atribuiu ao significado de carreira a noção de impactar o mundo e as pessoas com seu trabalho, definindo que a carreira deve ser um legado. E2 explicou que: “a carreira é o legado que tu deixou no mundo entre aspas, o que tu construiu de bom, o que que tu pode chegar lá quando tu tiver velho e falar “ba olha só eu fiz isso, eu tal”.”

Diante da afirmação de E2, entende-se que o mesmo compreende a carreira como um fim, um produto final. Esse entendimento é diverso ao significado atribuído pelos demais entrevistados que apresentaram a imagem de algo fluido, construído ao longo do caminho. Este achado amplia algumas ideias apresentadas na literatura acerca do tema, uma vez que não foi possível na revisão teórica conteúdos que se referissem à carreira como legado ou como fim.

4. 1.3 Carreira como utilização das potencialidades pessoais

Alguns entrevistados definiram carreira como um meio de identificar e utilizar seus pontos fortes a fim de obter sucesso profissional. E3 explicou que:

Eu acho que carreira é tu entender o que tu gosta de fazer e o que tu faz bem e planejá fazer isso dentro de uma organização. Ou pelo menos dentro de um segmento que tu entenda que tu goste mesmo, que vá te trazer benefícios no futuro.

E8 aprofundou a explicação sobre a utilização dos pontos fortes ao atribuir o sentido de evolução, na seguinte resposta:

Pra mim, o que eu entendo por carreira é muito a questão da evolução profissional. Ou seja, é aquilo que tu faz e que, com o passar do tempo, cada vez mais tu vai fazendo melhor e vai evoluindo profissionalmente. Ou seja, são as tuas competências, as tuas habilidades e todas as ações que tu fazes durante um trajeto profissional da tua vida.

O entendimento de que as características pessoais são os pilares da carreira advém da noção de carreiras contemporâneas. Malvezzi (1999, p. 67) explica que “o trabalhador de hoje administra a sua empregabilidade através do desenvolvimento de sua identidade profissional, que é o capital com o qual ele negocia sua participação em novos cargos, missões e projetos”. O trabalhador precisa manter-se consciente de seus pontos fracos e fortes a fim de utilizá-los da melhor maneira possível.

Malvezzi (1999) utiliza o termo “agente econômico reflexivo” para se referir àqueles trabalhadores que percebem a necessidade de constante adaptação devido às mudanças frequentes na sociedade moderna. Os agentes econômicos reflexivos têm “a reflexão como seu principal instrumento de trabalho” e por isso buscam o autoconhecimento e a utilização de seus pontos fortes (MALVEZZI, 1999, p. 66). Pode-se interpretar que os entrevistados que apontaram o sentido de carreira como utilização de suas potencialidades pessoais são agentes econômicos reflexivos, pois, através da reflexão, compreendem que o aproveitamento de seus pontos fortes os ajudam na evolução ao longo da trajetória profissional.

4.2. FATORES MOTIVADORES PARA A ESCOLHA DA CARREIRA EMPREENDEDORA

O segundo objetivo específico desenvolvido se refere às motivações do público-alvo para a escolha pela carreira empreendedora. Neste ponto entende-se que seja importante referir que para planejar a carreira e colocá-la em prática, as pessoas precisam, num primeiro momento, de decidir o que quer como profissão. Esta decisão habitualmente é influenciada por dois momentos em simultâneo, mas distintos, que são: as inclinações de carreira e os estágios de carreira. As inclinações de carreira são determinadas pelo ingresso dos jovens no mercado de trabalho, sendo este um momento de descobertas mútuas entre o sujeito e a organização. Por isso, tais descobertas, juntamente com os desafios inerentes ao ambiente profissional, proporcionam a construção de um conhecimento específico da situação vivenciada e conduzem ao melhor discernimento das inclinações de carreira (Dutra, 1996). De acordo com este autor, a melhor opção de carreira é a combinação de “o que quero da vida com o que preciso”, de forma a convergir ideias em aptidões, valores e convicções.

4.2.1 Carreira empreendedora como fuga à carreira tradicional

Muitos dos entrevistados apontaram que a escolha pela carreira empreendedora se deu através de experiências negativas como empregados ou estagiários em empresas. O entrevistado E1 expressou sua insatisfação a respeito da carreira tradicional:

Eu não me adaptei trabalhando em empresas, corporativas. Eu não me realizava lá. Me decepcionei também. E não me realizava. Não conseguia me ver querendo tê uma carreira corporativa, querer ser um diretor e tal. Não me via nisso.

Como possível justificativa, o mesmo entrevistado relatou de forma crítica a sua experiência em uma grande cooperativa de crédito, onde trabalhou por um ano como assistente de contas a pagar:

Era um trabalho burocrático, que não era um trabalho que alguém formado em Administração na UFRGS com visão teria que fazer. Um trabalho muito limitado pra minha formação. A carreira ali era ser burocrata. Totalmente.

Quando questionado sobre o que o fazia acreditar que a carreira empreendedora seria uma opção a seguir, E1 explicou:

Há anos eu já tava com a ideia de que eu não iria servir pra trabalhar em corporativo. Porque eu não queria. A primeira coisa não foi decidir o que eu queria fazer, o que eu queria empreender. Mas sim o que eu não queria fazer.

A entrevistada 7 disse ter sido influenciada, inclusive, pela insatisfação de colegas de faculdade em relação aos seus trabalhos:

Possivelmente eu tive alguma influência na faculdade, mas das pessoas que tão ao redor de mim sabe. E a insatisfação de muita gente que estuda no mesmo campo que eu, que trabalharam nas mesmas empresas, nos mesmo tipos de organizações, insatisfação que tinha no modelo tradicional de trabalho e como o empreendedorismo aparecia como rota de fuga em relação a isso né.

Outros entrevistados também deixaram bastante explícito o quanto suas experiências negativas influenciaram na decisão pela carreira empreendedora. Dentro deste âmbito, surge o seguinte aspecto: a impaciência frente à demora em alcançar cargos importantes dentro de um plano de carreira, característica da carreira tradicional. Sobre o assunto, E8 disse que entende que:

O jovem de hoje ele não tem muita paciência pra esperá, pra ascender na vida, né pra tê uma carreira. A gente é muito imediatista, a gente quer tudo pra ontem, a gente quer entrar, estagiar e já sai diretor. Porque a gente não tem paciência pra espera, eu, pelo menos, eu tenho muito essa percepção.

E7 contou, ao ser questionada sobre como a experiência profissional em questão tinha impactado na sua decisão pela carreira empreendedora, que:

Essa foi uma experiência que fez eu entender que eu não tenho paciência pra esperar as coisas acontecerem dentro de uma empresa tradicional, eu não nasci pra isso. [...] porque existe toda uma linha, um plano de carreira, uma burocracia que tem que ser seguida e eu não gosto disso.

O mesmo aconteceu com E9 que relatou uma experiência profissional em que o motivo para o desligamento da empresa onde estagiou durante onze meses foi o pré-requisito de estagiar durante, no mínimo, um ano até a efetivação:

Lá existia plano de carreira, essas coisas mais burocráticas e acho que foi isso que me afastou de lá assim. Talvez eu tivesse lá até hoje se não fosse isso porque eu não fui paciente o suficiente pra esperar as etapas necessárias pro plano de carreira que eles tinham.

Diante dos relatos dos entrevistados, pode-se concluir que a oferta de um plano de carreira bem definido, para o grupo em questão, não é um ponto positivo. Tal peculiaridade da carreira tradicional é comumente apontada por muitos autores

como uma vantagem desse modelo de carreira. No entanto, os entrevistados entendem que o plano de carreira e todas as ferramentas que o sustentam dentro das empresas são características negativas, por não permitirem flexibilidade na construção da carreira e muitas vezes não permitem rápida ascensão.

De acordo com Veciana (2005) um dos motivos mais citados para opção de uma carreira de empreendedor é o desejo de independência, de querer ser o próprio patrão. Esse desejo de independência ou autonomia pode ser entendido como liberdade na tomada de decisões, distância de processos burocráticos e de forte supervisão de trabalho, e liberdade de expressão.

Além disso, Kanter (1997) expõe a ideia de que, devido à constante mobilidade de cargos dentro da carreira tradicional, os empregados tendem a não se conectar com suas atividades e colegas. Isso acarretaria na perda de sentido no trabalho e, conseqüentemente, insatisfação. Logo, é possível concluir que a falta de flexibilidade nas estruturas das empresas tradicionais e o baixo engajamento com as funções desempenhadas pelos trabalhadores culmina na insatisfação dos mesmos.

4.2.2 Fazer o que ama

Um dos aspectos citado como decisivo para a escolha pela carreira empreendedora foi a realização pessoal e profissional ao fazer aquilo que gosta. O empreendedor E5 contou a trajetória de como aconteceu o ato de empreender e afirmou que:

Eu comecei a fazer a marcenaria, que já era um hobby meu. A ideia inicial nem era abrir uma marcenaria, a ideia era fazer um trabalho pro marido da minha prima [...] Eu e meu irmão. Na verdade a gente já fazia essas coisas, eu fiz meu quarto lá em casa. E ele nos chamou pra fazer um consultório, mas como parceria assim né.

E5 ainda complementou a ideia ao comparar gerações e reconhecer nele uma tendência entre as pessoas da sua idade:

Acho que eu vejo isso pela minha família inteira, a geração dos nossos pais é uma geração muito mais trabalho, trabalho, trabalho, o que dignifica o homem é o trabalho sabe. Acho que a nossa geração é muito mais fazer o que gosta e se não gostar vai pivotar e vai pra outra coisa. Enfim, acho que isso pesou bastante.

A fala de E5 é fundamentada pela declaração de Chanlat (1995), o autor afirma que, somente a partir da década de 80, começaram a haver discussões e aprofundamento sobre o assunto carreira dentro das organizações. Ou seja, é

bastante recente as informações que os indivíduos têm a respeito do que é carreira e quais são as possibilidades dentro desse tema tão amplo.

Para E8, o processo de escolha pela carreira empreendedora foi resultado da busca pela realização profissional, tema trabalhado com o auxílio da psicóloga. Ela contou que:

Eu comecei a empreender muito porque esse ano de 2018 foi um ano de autoconhecimento. Eu sai da minha empresa, na Dell, onde eu tava trabalhando no ano passado, fui trabalhar no marketing de shopping e acabei vendo uma ruptura. Eu vi que eu não queria seguir isso pro resto da minha vida porque enfim, eu vi que eu era boa no que eu fazia. Mas eu sabia que eu sempre podia dar sempre a mais pra empresa e eu nunca dava esse a mais porque eu não amava o que eu fazia. E eu sai do meu emprego, do último no marketing do shopping do Viva, e comecei a refletir. Tirei esse ano pra realmente me conhecer e ver o que realmente eu fazia de melhor na minha vida. E eu vi que o que eu mais fazia de melhor, no caso, era enfim ter um estilo de vida saudável sem muitas neuras e eu percebi que eu gostava muito de viver em dieta.

E8 acrescentou ainda que fazer aquilo que ama não só a motivou a iniciar a carreira empreendedora, mas também a mantê-la diariamente:

Eu amo o que eu faço, todo dia eu vou dormir meio ansiosa e acordo “será que eu tô fazendo a coisa certa?”, mas quando eu percebo que eu faço o que eu amo e que isso me motiva muito, que não tem erro, assim é um propósito mesmo de vida: espalhar saúde, enfim né, conhecimento através da minha alimentação. Isso é o que me faz sentir que eu tô no caminho certo, que é essa carreira que eu quero pra mim.

Dutra (2010) apontou que, diante das mudanças culturais da sociedade, as motivações para a escolha da carreira iriam mudar. A previsão era de que, a partir da segunda década, a carreira objetiva desse espaço para a subjetiva. Essa transição seria marcada pela substituição de prioridades; os indivíduos passariam a escolher carreiras e empresas que compactuassem com “valores, da relação com a família e outras questões éticas e de responsabilidade social, em detrimento da carreira objetiva, cargos, posições e salários definidos” (DUTRA, 2010, p. 5).

4.2.3 Retorno financeiro

Ainda que sete dos nove entrevistados tenham citado como desvantagem de empreender a insegurança em relação ao investimento financeiro. Alguns deles também apontaram o retorno financeiro como um dos aspectos que motivaram na tomada de decisão pela carreira empreendedora. Isso reitera o que Chanlat (1995)

afirma, ao comparar os diferentes modelos de carreira, que, apesar de mais arriscada, a carreira empreendedora oferece melhores recompensas financeiras.

O empreendedor E9 explicou que:

Foi porque eu entendi que talvez o empreendedorismo fosse o que talvez me desse o melhor resultado financeiro no curto prazo. [...] Outra coisa foi que, por eu não ter tido uma boa orientação em relação ao mercado de trabalho, eu tenho umas competências técnicas abaixo do que o mercado pede. Por exemplo, meu inglês é fraco, eu tenho consciência disso então se hoje eu quiser trabalhar numa empresa que me pague o que eu ganho empreendendo, muito provavelmente eu devesse ter o inglês e eu não tenho. Então o empreendedorismo surgiu também como uma opção a parte de eu ter um poder aquisitivo maior, mesmo tendo alguns skills abaixo do mercado.

O entrevistado E6 também declarou que a questão motivadora mais latente no momento de decisão foi o retorno financeiro a curto prazo. “Inicialmente, talvez foi uma questão financeira porque eu via a possibilidade de, em um curto espaço de tempo, conseguir levantar bastante dinheiro.” (E6)

E5 também apontou como vantagem de empreender a questão de retorno financeiro proporcional ao empenho do empreendedor.

Outra vantagem é que a medida do teu crescimento, é a medida que tu te empenha no teu negócio, a medida que tu bota teu suor e faz as coisas acontecerem. Que nem eu falei antes, o céu é o limite, tu não tem isso de ganhar tipo vinte mil reais no fim da tua carreira, tu ganha na medida que tu consegue, enfim, na medida que tu te empenha.

A afirmação de E5 corrobora com a visão defendida por Kanter (1997, p. 324) na seguinte frase “empresários independentes só colhem o que eles plantam. Mas, por outro lado, eles também capturam uma parte muito maior de seus retornos financeiros se tiverem sucesso”. Em síntese, a carreira empreendedora é considerada atrativa pela possibilidade de obter recompensas financeiras acima do padrão em carreiras tradicionais. Ainda que para isso seja necessário um certo tempo sem qualquer retorno sobre o investimento.

4.2.4 Resolução de um problema

Ao ser questionado de como surgiu a ideia de empreender, E3 contou que:

A situação foi que a gente se reunia sempre pra pensar o que a gente vai fazer e a gente se reunia muitas vezes até que surgiu a ideia de fazer cueca samba canção, porque a gente achava que não tinha nenhuma marca legal de samba canção que os caras gostavam de usar. Então a gente começou a fazer umas cuecas assim e só que todo mundo começou a pedir camiseta, começou a pedir bermuda, começaram a pedir tudo que era coisa de moda.

A empreendedora E7 resolveu aceitar o convite para empreender, pois se sensibilizou com um problema ambiental, a grande quantidade de lixo eletrônico.

Bom, a motivação pra isso é porque era um problema que precisava ser sanado e que eu achava e acho que é bastante importante e que gerariam resultados bastante positivos pra sociedade.

Os tipos de problemas a serem resolvidos são diversos, E8 também foi motivada a empreender a partir da seguinte situação:

A ideia de empreender surgiu nessa necessidade que eu vi, que as pessoas queriam saber como cozinhar gostoso e saudável e não sabiam como utilizar os ingredientes, como fazer certas combinações.

As respostas dadas pelos entrevistados compactuam com aquilo que é a definição de empreendedor na visão de Baggio (2014, p. 36): “o indivíduo que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”. Essa motivação não diz respeito somente ao empreendedorismo por oportunidade, aquele que resolve um problema a fim de obter resultados financeiros com isso. Mas também a genuína vontade de resolver um problema que vai ao encontro dos valores pessoais do empreendedor, tais como poluição ambiental gerada pelo lixo eletrônico, alimentação saudável e a identificação do seu estilo nas peças de roupas.

Essa motivação também está relacionada com a tendência de valorização da carreira subjetiva, conforme apontava Dutra (2010). Atualmente nos encontramos em uma sociedade que preza mais por vivenciar situações condizentes aos seus valores pessoais. Por isso, é possível observar casos em que a ideia de empreender tenha surgido a partir da busca por resolver um problema importante dentro da realidade de vida do empreendedor. Dutra (1996) revisou diferentes teóricos e apontou que, de acordo com Schein (1978), dois dos motivadores para a escolha da carreira são o senso de serviço e dedicação à causa e estilo de vida integrado. As respostas dos entrevistados validam a teoria defendida pelos autores citados, uma vez que esses demonstraram uma relação de proximidade com os problemas que os motivaram começar os empreendimentos.

4.2.5 Autonomia e flexibilidade

O entrevistado E4, que começou a empreender por oportunidade ainda no início do curso de Administração, disse que o que mais despertou seu interesse na carreira empreendedora:

Acho que, primeiro, o fato de começar a gostar disso por ser autônomo, por ser flexível, por não ter ninguém me mandando e por estar traçando um caminho diferente das outras pessoas. Isso me fazia me sentir diferente e me sentir de um jeito mais empoderado. Ainda mais porque dentro da faculdade a gente estagia e a gente tá em lugares limitados que a gente não pode fazer o que a gente quer e isso me incomodava um pouco.

A liberdade buscada pelos jovens empreendedores também se refere à alocação do tempo. E3 citou como uma das principais vantagens do empreendedorismo:

É isso que eu falei do tempo, eu tenho bastante oportunidade de mexer com meu tempo, se precisar sair pra rua pra comprar algum bagulho tu pode, se precisar fazer uma viagem tu pode, tu não depende de ter que bater meta pra alguém, não tem alguém te cobrando as coisas.

O mesmo entrevistado, ao contar sobre suas experiências como estagiário de uma grande empresa de tecnologia, apontou que o principal motivo de desgaste naquela situação foi justamente a falta de tempo.

Eu fiquei lá dois anos trabalhando lá, foi uma experiência boa, aprendi muito, aprendi como funciona uma multinacional. Mas eu também me via muito escravo daquele lugar, tinha que chegar cedo e ir embora tarde e não conseguia fazer mais nada do meu dia.

Kanter (1997) aponta que os fatores motivadores citados pelos entrevistados são os mesmos apontados como possíveis responsáveis pela alta produtividade:

Em geral, o padrão de carreira empresarial oferece diversos elementos frequentemente encontrados em associação com a motivação para alta produtividade; o controle sobre o próprio trabalho, a capacidade de estabelecer o próprio ritmo, a alegria de ver surgir alguma coisa do nada, com recompensas monetárias vinculadas diretamente às realizações (KANTER, 1997, p. 327).

Schein (1978) lista a autonomia e independência como fatores decisivos na escolha pelo modelo de carreira, características marcantes do empreendedorismo. O empreendedor passa a ser o próprio chefe, podendo determinar seu horário de trabalho, atividades e todos outros aspectos importantes na cultura da empresa que está criando. Por isso, a carreira empreendedora é um caminho comumente escolhido por quem preza por realizar as coisas à sua maneira, flexibilizando aquilo

que considera necessário para seu bem-estar e assumindo autonomia sobre suas tarefas e responsabilidades.

4.2.6 Processo de aprendizagem intenso

Outro aspecto que atrai o público estudado é as inúmeras oportunidades de aprendizado às quais os empreendedores são expostos. A entrevistada 7 expôs, ao ser questionada sobre suas motivações para a escolha da carreira empreendedora, que:

Empreender é uma opção porque esse movimento, esse trabalho nos coloca em frente a vários desafios que o modelo tradicional das empresas não colocaria ou demoraria muito pra colocar. Tudo acontece muito rápido e, como eu falei antes né, eu tenho responsabilidades pra tomar minhas próprias decisões e pra enfim direcionar uns rumos que a empresa vai tomar. Então eu acho que isso faz com que a gente amadureça e aprenda com mais rapidez. E isso faz com que a gente seja muito mais competitivo né com relação a outras pessoas. Por exemplo, alguém que tá no modelo tradicional de trabalho que vai demorar cinco anos, seis anos pra tomar uma decisão importante ou pra ter uma reunião com um parceiro grande enquanto eu com um ano tive já essa oportunidade. Acredito que isso enriquece muito o currículo, por assim dizer, e também a experiência de vida.

E2 descreveu o empreendedorismo como “eu vejo que é um mundo muito mais vasto. Acho que tu ganha muito mais networking e muito mais aprendizado. A curva de aprendizagem é muito grande”.

As respostas acima corroboram com as observações de Dutra (2010) a respeito de uma tendência que surgiu na década de 90. Segundo o autor, “foi possível observar pessoas mais preocupadas com o seu desenvolvimento e dispostas a investir nesse processo, com ou sem a ajuda da organização”. Uma vez que os jovens não encontram oportunidades variadas de desenvolvimento, tampouco disposição por parte da empresa em desenvolver o funcionário, esse se torna um fator motivador para a escolha pela carreira empreendedora.

O mesmo autor em 1996 realiza uma revisão teórica na qual aponta o desafio constante e a criatividade como motivadores para a escolha da carreira. É possível reconhecer na fala dos entrevistados que eles identificaram a oportunidade de desenvolvimento da criatividade ao se depararem com a necessidade de resolver constantes desafios ao longo da carreira empreendedora.

4.2.7 Perfil empreendedor

Alguns entrevistados, ao refletirem sobre suas trajetórias de vida, concluíram que sempre se viram como empreendedores, antes mesmo de começar um negócio formal. Eles acreditam que empreendedor é aquele que tem uma atitude empreendedora. O entrevistado 5 revelou que:

O empreender tá muito presente em mim desde cedo, acho que a gente começa a notar as coisas desde cedo. No colégio, na infância eu sempre vendi coisas pra minha família no natal por exemplo. Eu e meus primos nos juntávamos e colhíamos aquelas flores, macela, na serra e vendia. Vendia sacolé. Então acho que sempre tive essa veia um pouco empreendedor.

A fala de E5 vai ao encontro do que Baggio (2014) descreve como um empreendedor: “o indivíduo que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela”. O autor também traça a figura do empreendedor como um agente da mudança, característica reconhecida em si mesmo pelo empreendedor E6, que exemplificou através da sua trajetória o que é ter um perfil empreendedor.

Eu acho que tem muito a ver, pelo menos inicialmente, com uma questão de perfil. Desde pequeno eu sempre me interessei em organizar e principalmente ser ativo em qualquer tipo de organização que eu fosse participar, se fosse uma agremiação de colégio, um centro acadêmico da UFRGS que eu participei, e acho que esse poder de indignação, digamos assim, esse querer fazer algo de maneira ativa é um dos fatores que faz com que a pessoa empreenda. Mas, pelo menos da minha parte, o que me moveu, digamos assim, o que me direcionou pra esse caminho foi essa vontade de querer assumir um certo protagonismo e querer viver as coisas, e não entrar no meio de maneira passiva e seguir um caminho pré-determinado.

De acordo com Barron e Shane (2007), as ações que caracterizam o ato de empreender são identificar uma oportunidade financeiramente rentável, bem como identificar as atividades envolvidas na exploração e desenvolvimento na prática dessa ideia e também ter capacidade de administrar o empreendimento. Isto posto, a identificação do perfil empreendedor pelo próprio entrevistado se dá não só pelas características pessoais, como também pela inspiração e motivação ao realizar as atividades descritas pelos autores. O presente trabalho não tem como objetivo aprofundar o conhecimento em competências e habilidades que a literatura julga serem necessárias para uma carreira de sucesso. Dessa forma, as qualidades pessoais dos entrevistados não serão detalhadas e interpretadas.

4.3 PLANEJAMENTO DE CARREIRA

A última macro categoria analisada no presente trabalho diz respeito ao planejamento de carreira dos entrevistados. Esse assunto é importante porque, a partir das respostas, foi possível compreender como e se os recém-graduados em Administração pela UFRGS pretendem dar prosseguimento à carreira empreendedora.

4.3.1 Realizado a partir do planejamento da empresa

O planejamento da carreira baseado no planejamento da empresa significa que o empreendedor está condicionado às decisões tomadas em prol da empresa. Isto é, não é realizado um planejamento que vise os valores e aspirações pessoais a fim de trilhar uma trajetória para o empreendedor.

O entrevistado 1, ao ser questionado sobre como ele realiza o planejamento de carreira, respondeu:

Expandir os negócios na área de alimentação a domicílio ano que vem. [...] Novas áreas na área de alimentação. Novas opções de serviço na área de alimentação. Coffee break, buffet, cumbucas.

No decorrer da entrevista, E1 expôs que o planejamento da empresa se dá em replicar o modelo de negócio que conheceu ao trabalhar na empresa do seu pai.

Não vejo ninguém como espelho, mas sim todo o serviço que a Grelha já prestou da melhor qualidade prestar a domicilio. E vejo como espelho a maneira de trabalhar eu mesmo. A empresa que eu já tenho hoje, mas aperfeiçoar ela com certeza. Mas essa evolução vai ser pro ano que vem então, mas o embasamento é muito o que eu aprendi ao iniciar essa mesma empresa. Mas sendo mais profissional. Já sabendo o que fazer ou o que não fazer. Mas eu não tenho nenhum modelo tipo quero ser tal empresa de eventos a domicilio.

E5 disse acreditar que o planejamento de sua carreira está atrelado às necessidades que surgem a partir do crescimento da empresa.

Acho que ela tá meio que acontecendo assim, aos poucos tendo mais conhecimento sobre o que eu to fazendo e cada dia realmente mais sabe. Conhecimento de tu, por exemplo agora que a gente começou com a cerveja, eu não imaginava que cerveja eu teria que ter a, b, c, d coisas no meu rótulo pra poder vender. Ou não imaginava que minha cerveja

precisava tá registrada no Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, que é o MAPA que eles chamam. Enfim, várias coisas que eu não imaginava, como anunciar no Google é tão caro.

O entrevistado 3 também deixou claro a relação de dependência da sua carreira em relação ao futuro da empresa.

Atualmente eu não planejo a minha carreira, eu planejo a empresa em si. Então eu penso que se a empresa melhorar, minha carreira automaticamente vai seguir esse rumo. Hoje eu não posso falar que eu sou o presidente né, porque só tem eu e meus sócios, mas o plano de carreira é um dia virar presidente da empresa, diretor da empresa que seja. Mas sempre pensando antes na empresa, aí depois na minha carreira.

Ainda que oito de nove entrevistados tenham sócios, alguns deles realizam o planejamento de carreira a partir do planejamento da empresa. Ou seja, esses empreendedores têm suas carreiras guiadas pelo direcionamento que a empresa toma. Esse tipo de planejamento pode ser arriscado, visto que, em caso de ruptura com os sócios ou de falência da empresa, o empreendedor não tem planos para a recolocação no mercado de trabalho.

O planejamento da carreira como consequência do desenvolvimento e avanço do empreendimento não corresponde exatamente a um planejamento de carreira. Isso porque, nesse modelo, não são considerados os aspectos pessoais. O empreendedor fica em segundo plano e se torna refém dos direcionamentos que a empresa tomar, principalmente quando a empresa é composta por um ou mais sócios. Em outras palavras, não há um plano pessoal baseado nas qualidades do indivíduo e nas suas motivações, nem metas e estratégias de incumbência individual, conforme propõe Dutra (1996). O que acontece é apenas uma adaptação do empreendedor às necessidades e realidade do empreendimento.

4.3.2 Planejamento intuitivo

O planejamento intuitivo tem como característica a tomada de decisão baseada em sentimentos e aspirações do indivíduo à medida que as situações vão se estabelecendo ao longo de sua trajetória. É possível identificar em várias falas

que os entrevistados demonstram tomar decisões baseadas no planejamento intuitivo de carreira.

E2 explicou que tem o objetivo de empreender em uma empresa global e por isso planeja abandonar a consultoria para iniciar uma startup. Entretanto, demonstrou não ter estipulado passos para conseguir realizar seu objetivo. A resposta para o questionamento de como se dá o planejamento de sua carreira foi:

A partir de agora, com essa empresa de consultoria que eu tenho hoje, é ganhar um corpo, aprender bastante também. Eu tenho um tempo maleável, então de repente fazer um mestrado, doutorado, me qualificar um pouco mais e daí abrir uma startup, uma empresa que não seja de consultoria. Consultoria é legal, mas não tem a escalabilidade, é muito impossível escalar uma empresa de consultoria, mas o jeito que a gente tá tentando é com essa ferramenta. [...] E o mercado tá muito mais tecnológico hoje em dia, então eu não vejo como uma empresa de consultoria ser global e eu tenho um sonho de ser global. A ideia então é ganhar corpo e partir pra uma startup, empresa de tecnologia, alguma coisa nesse ramo. É assim que eu vejo, mas eu não tenho nada muito decidido. Eu não sento pra pensar, nunca sentei, é até um erro meu. Não faço mapa dos sonhos, nada disso. Deveria, mas eu vou trabalhando, vou fazendo, vou fazendo, e acabo não parando pra fazer isso. Mas é o que eu sinto, é o que eu vejo.

A entrevistada 7, disse não planejar sua carreira. No entanto, ao explicar o processo para suas tomadas de decisões, ela expôs que utiliza dois parâmetros para guiar sua carreira. A partir disso ela realiza o planejamento intuitivo.

Sinceramente, eu não planejo a minha carreira. Eu tenho objetivos de vida, sabe, eu sei onde eu quero chegar [...] Duas coisas que eu quero ter na minha vida: obviamente, eu quero ser muito feliz, então tirando isso, ou ter dinheiro pra fazer as coisas que eu quero fazer, que é viajar, ir nos shows, ir nos restaurantes que eu quero ir, poder visitar as pessoas que eu quero visitar, enfim, pra isso eu preciso ter dinheiro e preciso ganhar bem. Ou quero morar fora do país, em algum lugar que eu tenha interesse. Então essas duas coisas são o que me levam a tomar decisões sobre carreira, sobre qual trabalho eu quero ter, onde eu quero trabalhar, mas eu acredito que tudo que eu fiz até hoje foi muito mais mirando no meu desenvolvimento pra que em algum momento eu consiga atingir esses dois objetivos, sabe. Acho que não adianta só focar nisso, sem pensar que eu tenho que trabalhar em outras coisas também, por exemplo, se eu quiser ganhar bem, eu preciso ter um currículo legal pra eu trabalhar numa empresa que vai me pagar bem. Se eu quiser morar fora, eu preciso ter experiência x que me leve a uma empresa que vá aceitar e me contrate pra trabalhar fora. Apesar de o meu objetivo ser ganhar bem, eu posso durante alguns anos ganhar um salário ruim pra que eu ganhe experiências, habilidades que me levem a ganhar bem no futuro.

Ao ser questionado sobre o modelo de carreira que ele planeja e a possibilidade de voltar a trabalhar em uma empresa como empregado, E4 respondeu:

Acho que muito empreendedor tem esse lance de não querer voltar pra uma empresa, imagina ter um chefe, coisas assim. Mas cara, o mundo como ele é, acho que aceitaria tranquilamente e tem empresas muito legais pra se trabalhar hoje em muitos lugares diferentes, então não é nenhum problema. Agora, se eu voltaria pra uma empresa eu estaria também dando aula, e talvez também num projeto voluntário, e talvez também em várias coisas que eu não sei se me atrapalharia ou se me ajudaria. Mas a única coisa que eu tenho certeza é que eu não estaria apenas em uma empresa oito horas por dia, indo de manhã e saindo de tarde. Porque eu acho que isso talvez não me abasteça como pessoa, foi o que eu falei no começo, acho que a carreira tá muito conectada com o teu pessoal também né.

A resposta de E4 mostra que há valores pessoais acima do planejamento racional e convencional. O que realmente guia suas escolhas são questões mais emocionais e intuitivas, como a necessidade de ser “abastecido como pessoa”, termo utilizado pelo entrevistado. O reconhecimento e a exploração de uma oportunidade pelos indivíduos fazem parte de um processo subjetivo, dependendo de dois fatores: a) conhecimento e valores do empreendedor, que o influenciarão em suas interpretações da realidade; e b) informação prévia, desenvolvida em sua formação educacional e experiência (BLOCK e WAGNER, 2006).

Pode-se entender que o planejamento intuitivo é um planejamento incompleto, visto que contém apenas o primeiro passo proposto pelos autores estudados por Dutra (1996); o autoconhecimento. Os entrevistados demonstraram estar cientes das suas aspirações, dos seus pontos fortes e dos seus valores. No entanto, não demonstram domínio sobre as questões referentes ao mercado, tais como profissões em alta para curto, médio e longo prazo, previsões econômicas para o setor de atuação da empresa, entre outras. Tampouco estipulam metas e estratégias para atingi-las.

4.3.3 Por oportunidade

O planejamento por oportunidade é aquele que acontece de forma reativa às oportunidades do mercado, ou seja, como uma adequação à realidade que o indivíduo está inserido. Essa forma de planejar a carreira, por vezes, pode ser compreendida como uma falta de planejamento, uma vez que não foram previstos os possíveis cenários e por isso surge a necessidade de adaptação.

E8 disse que:

Então é muito difícil uma carreira no sentido de empreender, porque a gente não sabe que caminho a gente vai indo, como eu te falei: no início eu tinha um foco de público e acabo que as oportunidades e as demandas que vão surgindo são outro foco que eu não queria muito atender, mas pra poder atender no futuro o meu público, eu to agora me propondo a fazer.

O entrevistado 9 contou que, ao longo de sua carreira, não costumava planejá-la. Inclusive apontou que seguia uma “corrente” dentro do empreendedorismo que defende o não planejamento em razão da rapidez com que as tendências de mercado mudam, em outras palavras, o planejamento era realizado a partir das oportunidades. No entanto, atualmente ele busca o equilíbrio entre o não planejamento e o planejamento com a finalidade de desenvolver habilidades técnicas que julga necessárias para o futuro.

Então as revoluções tecnológicas estão fazendo com que as coisas mudem muito mais rápido. Então o que essa corrente diz é que, cara, não adianta planejar os próximos cinco ou dez anos se eu sei que daqui a cinco ou dez anos as coisas vão tá muito diferentes do que eu consigo projetar hoje. [...] por exemplo, eu nunca precisei ter inglês nos meus empreendimentos porque foi algo que eu nunca precisei trabalhar no curto prazo. Só que hoje eu entendo que se eu tivesse me preocupado com isso a cinco anos atrás talvez eu tivesse alguma vantagem competitiva hoje em dia se eu dominasse o inglês. [...] Mas eu como indivíduo, como profissional, eu to pensando assim, cara, quais habilidades eu preciso ter pra que daqui a cinco ou dez anos eu seja um profissional acima da média. Se é o inglês, por exemplo, então eu vou começar a desenvolvê-lo agora pra daqui a cinco anos eu ter essa ferramenta ao meu favor.

Dutra (1996) faz uma crítica a esse tipo de planejamento, pois afirma que a maioria das pessoas entende o planejamento de carreira como uma resposta às oportunidades que existem. No entanto, esse comportamento coloca o indivíduo como uma vítima das circunstâncias. Uma vez que a pessoa desenvolve o autoconhecimento, ela torna-se apta para atuar sobre o ambiente e transformá-lo em um ambiente propício para uma trajetória que atenda suas preferências. Portanto, o planejamento por oportunidade é a não atuação sobre a realidade devido à falta de conhecimento do indivíduo.

4.3.4 Planejamento padrão

O planejamento padrão é aquele que segue os passos básicos: autoconhecimento, compreensão do ambiente e determinação de metas. Quando

comparado às demais formas de planejamento utilizadas pelos entrevistados, esse é o mais desejado. O autoconhecimento, primeiro passo, é a base para que o planejamento esteja alinhado ao modelo de carreira e prioridades de cada pessoa.

O entrevistado 4 relatou que, devido ao seu planejamento, já alcançou alguns objetivos:

Ba, eu sou muito planejado na minha carreira, muito, muito, muito. Eu sei exatamente o que eu quero nos próximos cinco anos e o que eu preciso fazer pra chegar lá. Então logo que eu sai da RBS eu assumi algumas coisas na faculdade sempre pensando que cada coisa que eu assumia ia me levar em algum lugar que ia abrir a porta pra fazer alguma coisa. Quando eu queria estudar fora eu entrei na comissão de intercâmbio da EA pra me aproximar de um professor que tinha contato com a universidade que eu queria pra conseguir fazer o processo sem precisar ir pra Relinter. Aí eu fiz tudo isso e consegui. Então todas as coisas que eu fiz na faculdade foram coisas que me levaram a certos lugares. E meus próximos cinco anos já estão planejados. Eu não sei se isso é bom ou ruim, mas eu planejo muito bem e eu acho que não levar o planejamento tão à risca também é um comportamento importante dentro disso, porque óbvio que as coisas não vão dar certo. Claro que elas podem dar, mas óbvio que não vai ser como tu quer e aí tá preparado pra isso, preparado pra ter outros planejamentos, outras carreiras é importante. Tenho certeza que se a Point não der certo, eu vou voltar pra uma empresa e tá tudo bem. E se eu não passar no mestrado que eu quero passar, eu vou passar em outro. Eu também não idealizo os meus planejamentos de carreira, mas ao mesmo tempo eu tenho eles muito claros na minha cabeça.

E6 falou sobre a importância de, além de planejar, manter o plano atualizado ao longo do tempo:

Bom, eu tenho um planejamento pros próximos dois anos. Eu tenho aprendido e tenho feito alguns cursos de liderança e esses cursos têm me ajudado e me auxiliado um pouco nisso, tá. Eu tenho um planejamento, uma meta pra daqui a dois anos, que pra se concretizar e caso se concretize, é provável que ao longo desse período de dois anos eu vá readequando e principalmente criando um novo objetivo. Daqui um ano esse meu planejamento já vai tá próximo e eu vou estar criando um novo objetivo, um novo plano. E assim, eu visualizo uma nuance do que vai se dar na minha vida daqui a dez anos, mas não é nada mais que isso sabe, nada mais que uma ideia, porque eu acho que oportunidades eu ainda vou ter. Então atualmente eu to trabalhando com objetivos pra daqui a dois anos.

Ainda que de maneira bem simples e sem demonstrar conhecimento profundo sobre técnicas e diferentes modelos de planejamento, os entrevistados disseram planejar bem cada passo de suas carreiras. O reconhecimento das possibilidades e a atribuição de metas coloca o indivíduo como protagonista de sua carreira, de acordo com Dutra (1996).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo destina-se à apresentação dos principais resultados obtidos a partir do desenvolvimento deste trabalho e sugestão de pesquisas complementares a este estudo. Bem como à apresentação da contribuição para o meio acadêmico da Escola de Administração da UFRGS.

O primeiro objetivo específico do trabalho foi: identificar qual o significado de carreira para os entrevistados. Nesse ponto, a maioria dos entrevistados convergiram para o conceito de carreira como uma trajetória profissional e/ou pessoal. Houve consenso entre os entrevistados e os autores referenciados a respeito do significado de carreira como trajetória. Esse fato foi importante porque, uma vez que é assumido o conceito de carreira como caminho a ser seguido, pressupõe-se que existe um planejamento para obter os resultados desejados nessa trajetória.

Além disso, foram identificados os fatores motivadores para a escolha da carreira empreendedora. Foi constatado que todos os entrevistados começaram a empreender por oportunidade. O empreendimento por oportunidade é aquele em que o empreendedor identifica uma demanda não suprida ou que pode ser melhor atendida e reconhece a oportunidade de gerar lucro por meio dessa atividade.

Alguns fatores motivadores para a alta produtividade foram citados nas entrevistas como aspectos decisórios para a escolha pela carreira empreendedora, tais como autonomia, flexibilização do trabalho, entre outros. No entanto, se destacaram as respostas de repúdio à carreira tradicional e suas características. Sete dos nove entrevistados indicaram, em algum momento da entrevista, a escolha da carreira empreendedora como uma alternativa à carreira tradicional.

Outro achado em relação aos motivadores é a preferência por carreiras que possibilitem intenso aprendizado através de constantes desafios. Atrelado a isso, a busca por desempenhar tarefas que exijam de suas habilidades intelectuais. Isso porque dentre as características da carreira tradicional repudiadas pelos entrevistados, foi citada a execução de tarefas operacionais e pouco desafiadoras.

O último objetivo específico do trabalho foi identificar como os pesquisados estabelecem o planejamento de suas carreiras. Sete dos nove entrevistados não têm conhecimento sobre os diferentes modelos de carreira. Ou seja, também

desconsideram várias teorias e técnicas que auxiliam na tomada de decisão e planejamento de carreira. Em virtude disso, o que se revelou, de uma forma geral, é de que não estabelecem um planejamento de carreira enquanto empreendedores.

Em síntese, a falta de conhecimento sobre os modelos de carreira está dificultando o planejamento dos recém-formados em Administração na UFRGS. Apesar de acreditarem terem escolhido o modelo de carreira empreendedora, os dados a seguir demonstram que essa crença está equivocada: (a) Quatro entrevistados assumiram que pretendem voltar a trabalhar em alguma empresa ou que têm planos para reinserção no mercado de trabalho caso não seja vantajoso continuar empreendendo e (b) Outros três entrevistados já mantiveram ou ainda mantêm alguma atividade remunerada em paralelo aos seus empreendimentos.

Os dados acima elucidados permitem concluir que a maioria dos pesquisados estão traçando o modelo de carreira sem fronteiras. Esse modelo de carreira é escolhido por profissionais que buscam permanente desenvolvimento e aperfeiçoamento. Isso porque a carreira sem fronteiras é caracterizada pela constante alternância de responsabilidades e atividades dentro ou fora de uma ou mais empresas. Essas peculiaridades estimulam que os indivíduos tenham um comportamento mais proativo e responsável pela própria evolução profissional e pessoal - fatores indicados pelos entrevistados como motivadores para a escolha da carreira empreendedora.

Comprovou-se a importância do conhecimento sobre os modelos de carreira ao analisar que alguns participantes do estudo afirmaram desenvolver seus planejamentos de carreira a partir da organização do seu empreendimento. Esse tipo de planejamento é bastante arriscado quando a pessoa que o realiza está em uma carreira sem fronteiras – modelo que prioriza o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais com o intuito de garantir a empregabilidade do indivíduo.

Foi possível concluir que a maioria dos entrevistados optaram, ainda que de forma inconsciente, pelo modelo de carreira sem fronteiras. Duas reflexões podem ser feitas a partir desse achado. A primeira é de que os entrevistados buscaram o empreendedorismo com a finalidade de desenvolver de novas habilidades. E, posteriormente, prosseguir a carreira realizando outras atividades, o que configura a carreira sem fronteiras. Outra interpretação é de que a falta de planejamento impede que os entrevistados consigam vislumbrar um futuro promissor. E, com isso, estejam projetando um futuro em que, pelas dificuldades da carreira empreendedora, não

seja mais possível empreender. Em ambos os casos, pode-se concluir que o que lhes falta é o conhecimento a respeito dos diferentes modelos de carreira e como planejá-las.

Em suma, foi possível atingir o objetivo geral que pretendia verificar como os diferentes modelos de carreira são um aspecto determinante na escolha de uma carreira empreendedora dos recém-formados em administração pela UFRGS e seus impactos no planejamento de carreira.

5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

A falta de conhecimento dos entrevistados a respeito dos diferentes modelos de carreira acarretou no atingimento parcial do objetivo de identificar como os pesquisados estabelecem o planejamento de suas carreiras. Foi constatado que os entrevistados não têm ciência sobre o modelo de carreira que estão seguindo. Dessa forma o planejamento se torna desalinhado, visto que não condiz com o modelo de carreira escolhido.

Por isso, sugere-se que seja ampliado este estudo e que sejam realizados estudos com um público que tenha tido contato prévio com o assunto desenvolvido no roteiro de entrevista; modelos e planejamento de carreira. O público deverá ser os recém-formados que estejam empreendendo e que tenham conhecimento mais consistente acerca do assunto. Esse novo estudo se justifica pela finalidade de observar se há divergências nos resultados obtidos no presente trabalho.

Outra sugestão é que sejam realizadas pesquisas com os alunos, que estejam entre o segundo e terceiro ano, do curso de Administração da UFRGS. Pois foi observado que mais da metade dos entrevistados iniciaram seus empreendimentos a partir do terceiro ano do curso de Administração. Este estudo sugerido contribuirá com o conhecimento a respeito da escolha do modelo de carreira pelos alunos.

5.2 CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO PARA A ACADEMIA

As principais contribuições para a Escola de Administração da UFRGS são em forma de sugestões de mudanças curriculares. Com base nas entrevistas realizadas, o currículo se mostrou deficitário no que diz respeito aos assuntos modelos e planejamento de carreira. Os entrevistados demonstraram não ter conhecimento sobre os modelos de carreira, tampouco sobre como realizar um planejamento e qual a sua importância.

Conforme exposto anteriormente, mais da metade dos entrevistados iniciaram seus empreendimentos a partir do terceiro ano do curso de Administração. Desta forma, a observação é que se trabalhe transversalmente a questão de carreira no curso e/ou sejam introduzidas disciplinas com esse viés a partir do quarto ou quinto semestre do curso. Essa ação tem a intenção de prover os alunos com os conhecimentos necessários para realizar escolhas que estejam alinhadas com valores e propósitos de cada indivíduo.

REFERÊNCIAS

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. **Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia (REIT-IMED)** v. 1, n. 1, 2014.

Disponível em:

<<https://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/download/612/522>>. Acesso em: 19 maio 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Ed. 70, p. 13-44, 2011

BARLACH, L.; MALVEZZI, S. Empreendedorismo interno e criação de empresas: Transição ou mudança? **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**. v. 02, n. 02, p. 5, mai.-ago. 2012

BARRON, R A.; SHANE, A. S. **Empreendedorismo**: Uma visão do processo. São Paulo: Thomson, p. 6, 2007

BEYDA, T. T.; CASADO, R. U. **Relações de trabalho no mundo corporativo: possível antecedente do empreendedorismo?**. Cad. EBAPE.BR [online]. 2011, v.9, n.4, p.1066-1084, 2011

BLOCK, J.; WAGNER, M. Opportunity recognition and exploitation by necessity and opportunity entrepreneurs: empirical evidence from earnings equations. Social Science Research Network, June 2006.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: WMF, p. 248-249, 2009

BORGES, J. F. **Quando o empreendedorismo gera o empreendedor**: As microfundações da carreira empreendedora. 2012. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, p. 9, 2012.

BOWEN, D.; HISRICH, R. The female entrepreneur: a career development perspective. **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 2, p. 393 - 407, 1986

CHANLAT, J.-F. Quais carreiras e para qual sociedade? **RAE – Revista de Administração de Empresas** v. 35, n. 6, p. 67-75, nov. 1995.

Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38319>>. Acesso em: 17 maio 2018

Consórcio Global Entrepreneurship Monitor **Empreendedorismo no Brasil 2016**. IBPQ: Curitiba, p. 30, 2017.

DIAS, I. P. **Percurso de Carreira em Tempos de Mudança** – Estudo Qualitativo. 2012. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade do Porto, Porto, 2012. p. 13

DUTRA, J.S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, p. 23-44, 1996

DUTRA, J. **Gestão de carreiras nas empresas contemporâneas**. São Paulo: Atlas, p. 2-5, 2010 Disponível em:
<https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1845967/mod_resource/content/1/Aula%205%20%20%28e%20aula%207%29%20%20Gest%C3%A3o%20de%20carreira%20na%20empresa%20contempor%C3%A2nea_Cap.%202%20-%20DUTRA.pdf>
Acesso em: 11 de novembro de 2018

KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar**: Dominando os desafios de estratégias, gestão e carreiras nos anos 90. Campus, p.312-327, 1997

LINZMEYER, S. M. **Carreiras contemporâneas: responsabilidade pessoal e desafios na trajetória profissional**. Tese (Doutorado em Psicologia Social). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. p. 44-47

MALVEZZI, S. Empregabilidade e carreira. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho** v. 2, p. 64-68, 1999 Disponível em:
<<http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25824>>. Acesso em: 17 maio 2018

MINAYO, M. C. S. **Ciência, Técnica e Arte: O desafio da pesquisa social**. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; NETO, O. C. Pesquisa Social. Petrópolis: Vozes, p. 9-29, 2002

MOTTA, P. R. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Orgs.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, p. 9-19, 2006.

NEVES, M. M.; PETROKAS, L. A.; TREVISAN, W. A transição de Carreira de Executivos Seniores para Carreira Empreendedora. **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**. v. 01, n. 2, p. 74, set.- dez. 2011

RIBEIRO, M. A. Sistematização das principais narrativas produzidas sobre carreira na literatura especializada. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. v. 14, n. 2, p. 177-189, jul.-dez. 2013

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultura, 1998.

VECIANA, J. M. **La creación de empresas**: un enfoque gerencial. Barcelona: “La Caixa”, 2005. p. 310

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Idade:

Gênero:

Data Formatura:

Data de abertura do empreendimento: