

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

Chaiany Ferret Flach

**A PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA DOS ALUNOS EM FASE FINAL
DE CURSO DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO/UFRGS**

Porto Alegre

2017

Chaiany Ferret Flach

**A PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA DOS ALUNOS EM FASE FINAL
DE CURSO DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO/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. Dra. Cláudia Simone Antonello.

Porto Alegre

2017

Chaiany Ferret Flach

**A PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA DOS ALUNOS EM FASE FINAL
DE CURSO DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO/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. Dra. Cláudia Simone Antonello.

Conceito final:
Aprovado em de de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora Prof. Dra. Cláudia Simone Antonello - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, cada um com seu jeito de demonstrar seu apoio e suporte, sendo meus parceiros, minha base, por nunca deixarem que faltasse algo para meu desenvolvimento - minha mãe pelo seu enorme coração, meu pai pelo seu incentivo de sempre dar o melhor de mim, sem eles não seria possível esta conquista nem os próximos passos da minha jornada.

À minha irmã, pela companhia em várias noites na mesa da sala de casa, cada uma envolvida em seus trabalhos, pela troca de vivências e pelas sessões de teatro.

Às minhas amigas e aos meus amigos, por toda a parceria, as risadas, as histórias e por sempre estarem por perto em todos os momentos, bons ou ruins. Em especial, à Gi, pela ajuda e companhia durante toda a faculdade seja em grupos de trabalho ou um chimarrão na praia, e ao meu namorado Thiago, que nesta reta final da graduação esteve do meu lado, torcendo por mim e me fazendo sorrir sempre.

Aos alunos que participaram desta pesquisa.

Ao corpo docente da Escola de Administração pela experiência educacional e, principalmente, à minha orientadora Cláudia Simone Antonello, pela atenção, pelo conhecimento compartilhado, pelo suporte, pelo apoio, pelos comentários que enriqueceram este trabalho, por acreditar e confiar em mim, sendo uma das peças fundamentais para que pudesse desenvolver este estudo.

RESUMO

Em um cenário de surgimento de novas relações de trabalho, atributos como estabilidade, carreira, proteção ao trabalho e sindicalização vem perdendo seu espaço para alternativas menos formais e mais incertas. Muitos estudos apuram que a atribuição de responsabilidade sobre a carreira e o desenvolvimento profissional permanece sendo repassada para as pessoas. Dentre as discussões acerca de carreiras, emergem, com destaque, a questão dos vínculos de carreira –sejam eles entrincheiramento ou comprometimento – e a questão referente ao sucesso na carreira. O conceito de sucesso na carreira é entendido como “realizações percebidas ou reais que os indivíduos têm acumulado como resultado de suas experiências de trabalho” (COSTA; DUTRA, 2011, p. 5). O presente estudo tem como objetivo geral analisar a percepção dos estudantes do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul acerca do sucesso na carreira profissional. Para o alcance dos objetivos geral e específicos, desenvolveu-se um estudo de caso quantitativo, utilizando um questionário *on-line* aplicado a 121 alunos do curso de Administração que cursavam entre o 8º e 10º semestre. Foram aplicadas as escalas de percepção de sucesso na carreira, de entrincheiramento na carreira e de comprometimento com a carreira. Como resultado, constatou-se que os alunos pesquisados percebem-se mais bem-sucedidos em relação a fatores de sucesso subjetivo - como cooperação, valores, competência – do que a fatores de sucesso objetivo - como remuneração, empregabilidade, hierarquia e promoção. A respeito da escala de entrincheiramento na carreira, percebeu-se que os alunos não se encontram entrincheirados. Os participantes da amostra sentem-se comprometidos com a carreira.

Palavras-chave: Sucesso na carreira. Entincheiramento na carreira. Comprometimento com a carreira. Estudantes de graduação. Carreira.

ABSTRACT

In a scenario in front of new work relationships arising, attributes as stability, career, work protection and unionization are losing their space to less formal and uncertain alternatives. Many studies indicate that responsibility of your own career and professional development attribution continues to be passed on to people. Among discussions about careers, career bond as commitment and entrenchment emerges prominently just as career success. The concept of career success is "perceived or actual realizations that individuals have accumulated as a result of their work experiences" (COSTA; DUTRA, 2011, p. 5). This work aims to analyze business administration students from Federal University of Rio Grande do Sul perceptions about professional career success. In order to achieve general and specific goals, a quantitative case study was developed using an online questionnaire with 121 students from the Administration course between 8th and 10th semester. Career Success Perception Scale, career entrenchment and career commitment scales were applied. As result, It was found that the students surveyed are more successful in relation to subjective success factors - such as cooperation, values and competence - to objective success factors - such as payment, employability and hierarchy and promotion. About career entrenchment scale, it was noticed that these students are not entrenched. Student subjects feel committed to their career.

Keywords: Career success. Career entrenchment. Career commitment. Undergraduate students. Career.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Modelos de carreira.....	21
Figura 1 - Quadrantes do modelo multidimensional de sucesso na carreira, de Dries, Pepermans e Carlier (2008).....	27
Figura 2 – Matriz de entrincheiramento e satisfação na carreira de Carson et al. (1996)	30
Quadro 2 – Fatores, definições e itens relacionados	34
Gráfico 1 – Semestre letivo dos respondentes.....	39
Gráfico 2 – Gênero dos respondentes	39
Gráfico 3 – Idade dos respondentes	40
Gráfico 4 – Estudantes que optaram por administração como primeira opção ou não	41
Gráfico 5 – Estudantes com outra graduação	41
Gráfico 6 – Resultado percentual entre os que estão trabalhando ou não.....	42
Gráfico 7 – Destino principal da renda dos respondentes	42
Gráfico 8 – Fatores de percepção de carreira	44
Quadro 3 – Ranking dos fatores percebidos	44
Gráfico 9 – Comparação dos fatores percebidos entre grupo de respostas	47
Quadro 4 – Comparativo das médias dos fatores	48
Quadro 5 - Comparativo das médias dos fatores entre idades	49
Quadro 6 – Comparativo entre amostra e o grupo com mais de 30 anos	49
Gráfico 10 – Fatores decrescentes conforme aumento de idade	50
Quadro 7 – Comparativo de médias entre sujeitos que estão e não estão trabalhando/estagiando	51
Gráfico 11 – Fatores com maior diferença de pontuação entre sujeitos que estão e não estão trabalhando/estagiando.....	51
Quadro 8 – Comparativo de fatores entre gêneros	53
Gráfico 12 – Fatores com maior diferença de pontuação entre gêneros.....	53
Figura 3 – Comparação de faixa salarial entre gêneros.....	54
Quadro 9 - Pontuação de entrincheiramento na carreira	56
Quadro 10 - Pontuação de comprometimento com a carreira.....	56

Quadro 11 - Comparativo de médias entre idades sobre entrincheiramento	58
Gráfico 13 – Comparativo das dimensões de entrincheiramento por idade	59
Gráfico 14 – Comparativo das dimensões de entrincheiramento por gênero.....	60
Gráfico 15 – Comparativo das dimensões de entrincheiramento por primeira opção ou não por administração	61
Quadro 13 – Comparativo das médias das dimensões de entrincheiramento a respeito entrincheiramento por primeira opção ou não por administração	61
Gráfico 16 – Comparativo das dimensões de entrincheiramento entre graduados e não graduados.....	62
Quadro 14 – Comparativo das pontuações das dimensões de entrincheiramento entre graduados e não graduados.....	62
Gráfico 17 – Comparativo das dimensões de entrincheiramento entre os sujeitos que estão e não estão trabalhando ou estagiando	63
Gráfico 18 – Comparativo das dimensões de entrincheiramento por destino da remuneração.....	63
Quadro 15 – Comparativo de médias em separado por destino da renda	64
Quadro 16 - Comparativo de médias em comprometimento por faixa etária	65
Quadro 17 - Comparativo de médias de comprometimento entre gêneros	66
Quadro 18 - Comparativo de médias de comprometimento entre os que estão e não estão trabalhando/estagiando.....	66
Quadro 19 - Comparativo de médias de comprometimento entre já graduados e primeiro curso	67
Quadro 20 - Comparativo de médias de comprometimento	68

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.2	OBJETIVO GERAL	14
1.2.1	Objetivos específicos	14
2	REVISÃO TEÓRICA	16
2.1	CARREIRA	16
2.2	GESTÃO DE CARREIRA	19
2.2.1	Carreira proteana	23
2.2.2	Carreira sem fronteira	23
2.2.3	Carreira multidirecional	25
2.3	SUCESSO NA CARREIRA	25
2.4	COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO NA CARREIRA	28
3	METODOLOGIA	32
3.1	TIPO DE ESTUDO	32
3.2	TÉCNICA DE COLETA	33
3.3	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	36
4	ANÁLISES	38
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES	38
4.2	SOBRE PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA	43
4.3	ENTRINCHEIRAMENTO E COMPROMETIMENTO NA CARREIRA	54
4.3.1	Aspectos relevantes sobre entrincheiramento na carreira	57
4.3.2	Aspectos relevantes sobre comprometimento na carreira	64
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
	REFERÊNCIAS	73
	APÊNDICE A - DADOS PESSOAIS	78
	ANEXO I - QUESTIONÁRIO EPSC	79
	ANEXO II - ESCALA DE COMPROMETIMENTO NA CARREIRA	82
	ANEXO III - ESCALA DE ENTRINCHEIRAMENTO DE CARREIRA	84

1 INTRODUÇÃO

Originando-se da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), o Instituto de Administração foi criado em 1951. No entanto, foi somente pela Decisão n. 58/96, de 6 de setembro de 1996¹, que a entidade tornou-se uma unidade autônoma da UFRGS - sendo então denominada Escola de Administração (EA). Sendo missão a promoção dos conhecimentos orientados à área de administração, ela tem sob seu escopo de ação cursos de graduação, mestrado, doutorado, especialização *lato sensu*, atividades de pesquisas básicas e aplicadas, atividades de extensão, bem como consultoria e cursos de desenvolvimento de programas (UFRGS, 2017).

Nos cursos de graduação da Escola de Administração, existem dois currículos diferentes – Administração e Administração Pública e Social, que juntos somam 160 ingressantes por semestre. Os cursos possuem duração de 10 semestres. Para o aluno ser considerado apto a colar grau, são necessários ao todo 168 créditos obrigatórios, 16 créditos eletivos, seis créditos complementares e 12 créditos convertidos². Entre as disciplinas, há conteúdos sobre diversas áreas organizacionais como finanças, *marketing*, economia, direito, contabilidade, produção e recursos humanos.

Em um cenário de novas relações de trabalho, atributos como estabilidade, carreira, proteção ao trabalho e sindicalização vem perdendo seu espaço para alternativas menos formais e mais incertas. Uma vez que o trabalho encontra mais força do que o emprego, profissionais são levados a repensarem as relações com empregadores e, principalmente, as próprias carreiras (DE ASEVEDO, 2007).

Diversos estudos apuraram que a atribuição de responsabilidade sobre a carreira e o desenvolvimento profissional permanece sendo repassada para as

¹ Regimento Geral da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/regime-geral>. Acessado dia 07/05/2017, às 22:29.

² Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. Disponível em: http://www.ufrgs.br/ufrgs/ensino/graduacao/cursos/exibeCurso?cod_curso=298. Acessado dia 15/05/2017, às 10:14.

peças. Por estarem vivenciando crescente competitividade no mercado de trabalho, "as pessoas têm sido demandadas, assim, a criar novos espaços no mercado de trabalho e assumir novos desafios para si próprias, realizando, inclusive, transições voluntárias de carreira" (RAMOS JÚNIOR, 2015, p. 16). Por experimentar a limitação em várias áreas em desaparecimento, a geração atual passou a conduzir sua carreira de maneira multidirecional, ou seja, vinculada a uma ou mais empresas ou a mais de uma especialização (BARUCH, 2004).

Dentre as discussões acerca de carreiras, emergem, com destaque, a questão dos vínculos de carreira – sejam eles entrincheiramento ou comprometimento – e a questão referente ao sucesso na carreira.

O comprometimento com a carreira envolve o desenvolvimento de objetivos de carreira. Isto pode acontecer nos diversos empregos obtidos durante a vida profissional e pela identificação do indivíduo com sua carreira, através da expressão de seus valores profissionais e vocacionais. Um indivíduo que emprega energia para cumprir seus objetivos pessoais de carreira e neles persiste pode ser considerado como possuidor de alto nível de comprometimento (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011).

A noção de entrincheiramento de carreira pode incluir o desejo de evitar estigma social – medo de que a idade seja o limite para uma boa recolocação, medo de perder privilégios já adquiridos ou de arriscá-los com a possibilidade da adesão a um novo curso de ação. Entincheiramento de carreira busca delimitar um tipo de vínculo o qual, diferente do comprometimento que é associado a afetos positivos e de identificação, se associa a outros fatores determinantes para permanência e investimento do trabalhador na construção de carreira. Ambos os construtos – comprometimento e entincheiramento – relacionam-se às atitudes tomadas sobre a carreira e possuem grande potencial de gerar comportamentos diversos, impactando não somente a esfera pessoal, mas também a organizacional e a social (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011).

De acordo com Costa e Dutra (2011, p. 3), no passado, havia certo consenso sobre o que se entendia ser uma pessoa bem-sucedida na carreira:

Profissionais que obtinham constantes promoções em grandes organizações eram socialmente reconhecidas como bem-sucedidas. Uma

frase comum era: "ele entrou lá como *office boy* e saiu como diretor ou presidente". Em determinado momento, pessoas que "galgaram os degraus" da vida corporativa, mas que em algum momento perderam o controle das suas vidas pessoais e familiares, passaram a ser citados como maus exemplos de sucesso na carreira.

Desde o ano 2000, devido a reengenharias, fusões e aquisições, os contratos psicológicos, que tinham como pressuposto que a lealdade a uma única organização poderia levar seu funcionário ao topo da empresa, começaram a ser rompidos. A visão tradicional de carreira com foco na empresa deu lugar a novas e distintas visões de autogestão de carreira, "hoje batizadas de carreiras sem fronteiras (DEFILLIPPI; ARTHUR, 1994), carreiras de Proteu (HALL, 2002), carreira caleidoscópico (MAINIERO; SULLIVAN, 2006), dentre outras" (COSTA; DUTRA, 2011, p.3).

Segundo Costa (2010), as carreiras assumiram novas trajetórias devido à nova perspectiva profissional, desenhada pelo avanço tecnológico, e às tendências do mercado. Surgiram assim novos modelos de carreira que levam em consideração as diversas características de formato, de perfil das pessoas e que apresentam vantagens e desvantagens em suas trajetórias (COSTA, 2010). Ao relacionar as carreiras tradicionais às não tradicionais, verifica-se um processo gradual de transição entre a carreira tradicional, que tinha por base o antigo contrato psicológico, e os novos modelos de carreira, baseados no atual contrato de empregabilidade (DRIES; PEPERMANS; CARLIER, 2008).

Após desenvolver um estudo junto aos alunos do curso de Administração da UFRGS, Moraes (2011) sugeriu, em sua agenda para pesquisas futuras, abordar o papel da universidade "no que se refere a uma discussão mais crítica acerca do que os alunos irão se defrontar no mercado de trabalho e, enquanto administradores, como irão lidar com as carreiras dos próximos profissionais" que estarão sob sua tutela. O mesmo estudo também revelou a importância de se explorar as percepções dos estudantes de administração acerca de sucesso na carreira, a fim de ampliar a discussão sobre os diferentes aspectos que cercam este tema.

De forma abrangente, não se apresenta apenas que carreira é uma "sucessão linear de experiências e projetos" (DA SILVA et al., 2011, p. 3), situação que denota mais expressivamente um significado financeiro ou hierárquico, mas também se fala

da “trajetória de um empreendedor ou ainda a um roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos”.

Baruch (2004) explica que, antigamente, a noção de carreira tinha como alicerce ambientes hierárquicos e rígidos, em que se avançava nos modelos tradicionais pela promoção dentro da hierarquia organizacional. Havia uma direção clara, unidimensional e linear, observando-se trajetórias verticalizadas. Consequentemente, o sucesso na carreira tinha por medida a ascensão a posições e como indicadores o salário e o *status* social. Posteriormente,

surge o fenômeno de ausência de fronteiras nas organizações, o que, por sua vez, resulta na emergência das carreiras sem fronteiras. Os novos modelos de carreira compreendem uma variedade de opções e direções possíveis para o desenvolvimento (movimentos laterais, mudanças de direção, mudanças de organização e mudanças de aspiração), assim como uma variedade de definições de sucesso na carreira (NAKATA, 2011, p. 9).

Denota-se que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, assim como entre autonomia e liberdade, é um dos componentes da satisfação interior, que constitui a percepção de sucesso na carreira (BARUCH, 2004). Nakata (2011, p. 9) explicita que "perceber o quão a carreira pode ser considerada de sucesso tornou-se um processo de interpretação de impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao entendimento da realidade percebida".

O conceito de sucesso na carreira também é expresso como “realizações percebidas ou reais que os indivíduos têm acumulado como resultado de suas experiências de trabalho” (COSTA; DUTRA, 2011, p. 5). De forma geral, segundo Costa e Dutra (2011), identificam-se dois tipos de sucesso: o sucesso objetivo, evidenciado pela análise de indicadores mensuráveis, como salários, nível hierárquico e quantidade de promoções; o sucesso subjetivo, estabelecido por níveis de sentimento em relação à realização e à satisfação com a carreira.

Este último tópico relaciona-se com as percepções que pessoas desenvolvem. Percepção significa “processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente” (SIQUEIRA, 2014, p. 284). O reconhecimento da importância do conceito de sucesso na carreira ainda se encontra em fase inicial. Trata-se de um assunto de interesse do próprio indivíduo e de seu contexto. Conforme a pessoa possui mais

conhecimento sobre o que virá a ser desenvolvido mais afinidade e segurança terá para planejar os próximos passos (FONTENELLE, 2007).

Emerge então o questionamento: qual a percepção de alunos veteranos sobre sucesso na carreira?

Para respondê-lo, foi proposto o objetivo geral da pesquisa, apresentado na próxima subseção.

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar a percepção de estudantes do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul acerca do sucesso na carreira profissional.

1.2.1 Objetivos específicos

Para cumprir com o objetivo geral proposto, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- a) levantar a percepção dos estudantes a respeito de sucesso na carreira;
- b) avaliar o posicionamento dos alunos frente ao comprometimento e ao entrenchamento de carreira;
- c) sugerir ações para o projeto político-pedagógico do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, considerando os resultados obtidos na pesquisa.

A carreira tornou-se um tema primordial de discussão, tanto sob o ponto de vista individual quanto do organizacional. Conforme Nakata (2011), a transição entre esses pontos permite conceber que, atualmente, o principal responsável pelo sucesso profissional é o próprio indivíduo, em atenção a muitas empresas que investem no reconhecimento individual pelos méritos alcançados.

Considerando os aspectos já discutidos nesta introdução, os resultados obtidos, no presente estudo, contribuem com: a) os alunos de administração, por meio de subsídios que oportunizam refletir sobre a construção e a orientação de suas carreiras; b) a Escola de Administração da UFRGS, disponibilizando informações a respeito de seus alunos de graduação, oferecendo fontes para análise e reflexão sobre futuros projetos político-pedagógicos; c) as empresas, principalmente na área de Gestão de Pessoas, disponibilizando informações sobre as percepções dos jovens a respeito da carreira, as quais podem auxiliar a aprimorar e a atualizar o método de abordagem dos planos de carreira de seus funcionários.

Este trabalho está estruturado, além da introdução, em mais quatro capítulos. O segundo capítulo apresenta a revisão teórica, abordando os conceitos de carreira, sucesso na carreira, gestão e modelos de carreira, autogestão, comprometimento e entrenchamento de carreira. O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. O quarto capítulo explana os resultados da pesquisa aplicada e sua discussão. No quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais.

2 REVISÃO TEÓRICA

Para melhor compreensão acerca do tema carreira profissional e sucesso na carreira, bem como para interpretar as percepções dos estudantes, faz-se necessário embasamento teórico. Este capítulo destina-se a apresentar as principais definições pertinentes ao tema, como o conceito de carreiras e de entrenchamento de carreira.

2.1 CARREIRA

A palavra carreira, em sua origem inglesa, significava estrada para carruagens. A maneira como a conhecemos hoje se deve a transformações sociais, culturais, políticas e econômicas (FONTENELLE, 2007, P. 76). Segundo Chanlat (1995), a ideia de carreira como progressão profissional está relacionada ao nascimento da sociedade capitalista liberal, na qual valores como liberdade individual, igualdade e progresso socioeconômico constituíam suas bases. Sob a ótica de mobilidade social, era possível que a população ascendesse socialmente, portanto esta "concepção teve um impacto fundamental no interior das organizações, já que o emprego (a noção moderna de trabalho assalariado) passou a ser um dos grandes veios de ascensão social na era moderna" (FONTENELLE, 2007, p. 76). De maneira simples e funcional,

a carreira pode ser definida como a sequência de posições ocupadas durante a vida de uma pessoa, em função não só dos trabalhos, estudos e outras experiências de vida, mas também das suas percepções individuais, atitudes e comportamentos profissionais, que resultam em desenvolvimento de competências para lidar com situações de trabalho de maior complexidade, e em constante transformação. Essas posições são influenciadas e negociadas considerando motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade (COSTA; DUTRA, 2011, p. 4).

Da Silva et al. (2011, p. 3) mostram a perspectiva de que uma carreira não é somente uma "sucessão linear de experiências e projetos", relatando que ela pode ter significado financeiro ou determinar uma posição hierárquica em alguma organização. Ela também pode ser usada em relação "à trajetória de um empreendedor ou ainda a um roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos". Dutra (2002) apresenta o conceito de carreira como mobilidade ocupacional, que muito se conecta com o entendimento de que "carreira é a percepção individual sobre a sequência de atitudes e comportamentos associados às experiências de trabalho e atividades no decorrer da vida" (DA SILVA et al., 2011). Hall (2002) ressalta que tratar a carreira apenas como mobilidade vertical ou profissional é muito limitado, ao passo que tomá-la como história de vida fica muito abrangente.

Tradicionalmente, entendia-se que carreira era uma das responsabilidades da empresa, porém vem se adotando uma nova noção pela qual cabe a cada um individualmente realizar a gestão de seu destino profissional (FONTENELLE, 2007, P. 76). Segundo a mesma autora (p. 78), diante desta nova concepção, as organizações vêm desenvolvendo práticas de capacitação tanto profissional quanto pessoal, visando transcender entre metas organizacionais e propósitos peculiares de seus colaboradores. Para isso acontecer, atuam em dois níveis. No primeiro se oferecem ao quadro funcional informações a respeito dos critérios de promoção na empresa, baseados em desempenho e competência. No segundo, programas auxiliam o colaborador a se autoconhecer e a organizar o próprio plano de carreira. Tais programas oferecem oportunidades de crescimento e desenvolvimento, e, ao mesmo tempo, possibilitam clarear a visão da rota de crescimento profissional, tornando possível corrigi-la ou traçar novas metas. Há certas vantagens ao se utilizar o segundo nível, no qual se analisam as perspectivas de carreira em relação à empresa e ao indivíduo (BENDASSOLLI, 2009). O mesmo autor retrata que (p. 391), na visão organizacional, carreira é um modo de alocar recursos, que disponibiliza subsídio para decisões a respeito de mudanças e gera o comprometimento dos funcionários. Do ponto de vista do colaborador,

carreira funciona como um dispositivo para a organização da experiência subjetiva com o trabalho, como um repositório de racionalizações para ele interpretar (e justificar) os eventos que lhe ocorrem no campo profissional (por exemplo, uma demissão, uma promoção), como um apoio à tomada de decisão sobre rumos futuros a seguir ou sobre o que fazer com as

oportunidades que se abrem e se fecham, e como um recurso (BENDASSOLLI, 2009, p. 391).

Costa e Dutra (2011, p. 5) complementam que entre movimentação, desenvolvimento e valorização – um modelo de gestão de pessoas com três dimensões – a carreira associa-se ao desenvolvimento, em que "o progresso na carreira é avaliado pela ampliação do espaço ocupacional e pela capacidade de entregar resultados em níveis maiores de complexidade". Neste enfoque, ressalta-se que há progresso na carreira nos casos de ascendência de posição ou de alguma movimentação lateral, sendo uma boa abordagem em empresas que possuem menos camadas hierárquicas e quando a empregabilidade é uma preocupação frequente para o trabalhador.

Neste mesmo contexto, Motta (2006) contesta a carreira como elevação de cargos devido à redução de cargos das companhias modernas, reafirmando a relevância da carreira como desenvolvimento e construção de "uma sequência de percepções individuais, atitudes e comportamentos que deixam transparecer um desenvolvimento e um êxito nas experiências de trabalho e de vida de uma pessoa" (MOTTA, 2006, p. 12). Dutra (2004, p. 65) define desenvolvimento profissional como "capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade", entendendo-se por complexidade um grupo objetivo de atributos situacionais que estão em constante transformação. Hughes (1937, apud COSTA; DUTRA, 2011, p. 4) reitera o papel transformador do sujeito nas organizações, visando formar sua carreira, pois todos os indivíduos possuem carreira e, em sua evolução, dão forma tanto a eles mesmos quanto à instituição.

Nesta concepção de carreira como desenvolvimento, pode-se abordar o assunto sem o vincular totalmente a cargos, promoções ou *status* profissional, sendo ela coerente com as necessidades contemporâneas da era do conhecimento em que se destacam os níveis de complexidade do trabalho, de acordo com Costa e Dutra (2011, p. 3). Os citados autores evidenciam a classificação de estágios de carreira de Dalton e Thompson (1986), na qual foram estudadas as características pessoais valorizadas em organizações e avaliadas no desempenho. Tais estágios não são fixados pela idade das pessoas, pois há pessoas de diferentes idades na mesma fase de carreira. Eles são definidos de acordo que o público que ocupa os estágios

mais altos e possui melhores avaliações de desempenho. Na sequência, apresentam-se estes estágios e suas atribuições (COSTA; DUTRA, 2011, p. 9-10).

Estágio I – não responde exclusivamente pelo seu trabalho, suas responsabilidades são parte de uma atividade maior gerenciada por um líder, apresentando grande dependência na execução.

Estágio II – já possui independência para responder por seu trabalho, assumindo responsabilidade por sua execução, aprofundando-se no domínio de sua área, produzindo resultados expressivos e estabelecendo competências diferenciadas.

Estágio III – possui capacidade de assumir responsabilidade por outras pessoas; tendo papel de mentor ou integrador. Age como líder de um pequeno grupo, assumindo formalmente a posição de supervisão. Ao se iniciarem trabalhos em mais de uma área, atua de forma mais abrangente; contribui repassando e aplicando técnicas a seu grupo, estimulando o restante das pessoas através de ideias e explicações. Tem habilidades também para negociar e desenvolver novos negócios externos à sua organização.

Estágio IV – responsável pela organização e pela definição de suas direções. Entre suas atribuições está o direcionamento da empresa por mapeamentos de oportunidades e ameaças, competências distintivas e gestão do processo de tomada de decisões. Inicia ações, influencia decisões, obtém recursos e anuências por seu poder formal e informal. Representa a empresa frente a grupos dentro e fora da organização. Percebe colaboradores em potencial para funções específicas, colocando-os em testes e capacitando-os para assumirem os cargos.

2.2 GESTÃO DE CARREIRA

Cruzar as possibilidades de movimentação que as organizações podem oferecer com o planejamento individual da vida profissional dos colaboradores é

uma tarefa fundamental, porém difícil, na gestão de carreira (DUTRA, 1996). A conciliação entre os diversos interesses pessoais e os organizacionais é um desafio enfrentado, desde os anos 1980. Na contemporaneidade, foi adicionado mais um grau de complexidade devido às dificuldades de as organizações sustentarem as estruturas ocupacionais (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2011, p. 3-4).

Impõe-se que os trabalhadores devem ser cada vez mais flexíveis em relação à carreira, pois há tendência de que sejam cada vez menos amparados pelas fronteiras organizacionais, o que faz necessário um planejamento proativo e independente. Este movimento de transformação não é somente uma resposta às mudanças organizacionais, segundo Veloso, Silva e Dutra (2011), é também uma alteração de consciência dos trabalhadores, que começam a revelar suas necessidades e estilo de vida, ao traçarem suas carreiras, independente de organizações. A gestão de carreiras é, portanto, uma necessidade tanto para as empresas quanto para as pessoas: no âmbito empresarial, por causa da questão de como oferecer suporte para que, tanto a companhia quanto empregado possam alavancar seus objetivos; individualmente por causa da competitividade profissional e de seu desenvolvimento (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2011, p. 4).

Neste cenário, há grandes responsabilidades para ambas as partes. A das organizações é oferecer possibilidades de crescimento ocupacional em um sistema bem estruturado de carreira. A das pessoas é assumir, de maneira inteligente, a gestão de sua vida profissional (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2011, p. 4).

Bendassolli (2009, p. 388) recorda que o modelo de carreira tradicional tem como alicerce o câmbio entre funcionário e empresa: o primeiro oferece dedicação e lealdade, sendo recompensado pela outra parte com segurança e estabilidade. Hoje, o termo segurança está mais vinculado às competências das pessoas e a suas atitudes sobre carreira do que à possível restrição de possibilidades, como na era industrial (DA SILVA et al., 2011, p. 4). Nas últimas décadas, devido às movimentações e transformações tanto da sociedade como das empresas, houve decaída do modelo tradicional, o qual deu lugar a novas maneiras de gerir carreiras.

Quadro 1 - Modelos de carreira

Carreiras	Características	Autores
Tradicional	Profissional comprometido, vínculo trabalhista por mobilidade vertical e marcas externas de sucesso. Maior valorização da esfera de trabalho do que a pessoal, sendo fiel ao empregador - que controla a carreira do seu quadro funcional.	Wilensky (1961), Inkson; Arthur (2001) e Bailyn (2006)
Proteana	Focada nas necessidades individuais, em atender expectativas internas buscando reconhecimento pessoal. Autonomia, autodireção e habilidades de aprendizado e direcionamento são suas premissas.	Hall (1976, 2002, 2004)
Sem fronteiras	Tem como foco a empregabilidade - o próprio indivíduo é quem organiza suas metas, expectativas e caminhos para além dos limites organizacionais. Baseado nas três dimensões do conhecimento - <i>know why, know how</i> e <i>know whom</i> .	Defillipi e Arthur (1994), Arthur e Rousseau (1996)
Âncoras de carreira	Conjunto de percepções baseadas em experiências efetivamente vividas por cada ser. É resultado da interação do indivíduo com o ambiente ocupacional, e funciona como um complexo de forças para tomada de decisão e escolhas durante a carreira.	Schein (1976)
Portfólio	Indivíduo que trabalha em mais de uma organização simultaneamente, formando uma rede de clientes ou de empregadores. Pode-se optar também por trabalhar em regime parcial, dedicando o resto de seu tempo em atividades distintas de trabalho ou fora do ambiente organizacional.	Mallon (1998), Borgen, Amundson e Reuter (2004)
Caleidoscópio	Refere-se às mudanças que um indivíduo experimenta em sua vida profissional, alterando prioridades em relação a desafios encontrados ao balancear o tempo entre trabalho e família e ao buscar autenticidade no seu trabalho.	Mainiero e Sullivan (2006)
Craft career	Associa-se ao trabalho do "artesão", que possui autonomia em conceber suas obras, organiza atividades desenvolvidas, criatividade ativa, relação direta entre sujeito trabalhador e resultado produzido assim como engajamento afetivo com a tarefa desempenhada.	Wrzesniewski e Dutton (2001), Poehnell e Amundson (2002)
Multidirecional	Flexibilidade, dinamicidade e mente aberta a diferentes direções e possibilidades. Como não é determinada por cargos ou funções na estrutura organizacional, não se relaciona a metas externas - o indivíduo pode rever objetivos e alterar seu foco.	Baruch (2004, 2006)
Transicional	Carreira em processo de transição entre dois esquemas de trabalho - mesmo que os indivíduos sigam roteiros pré-definidos, utilizam a transição para reinventar seu modo de agir a favor de novidades em sua carreira.	Duberley, Mallon e Cohen (2005)
Narrativa	Organização dos eventos de carreira em uma história que possua significado para a pessoa que o narra.	Cochran (1990), Bujold (2004)
Construcionista	Modelo que tem por base o construcionismo social, que questionando a verdade da visão objetiva de maneira independente dos interesses e relações e poder, a carreira é tratada como um processo de construção.	Blustein, Schultheiss e Flum (2003), Cohen, Duberley e Mallon (2004)
Arco íris	Entende carreira como processo em construção que abrange descontinuidade e transições, com	Super (1980, 1990), Savickas

	base em características relacional e psicossocial.	(1996), Ribeiro (2009)
Customizadas	Profissional continua trabalhando na mesma organização, porém em um formato diferente - ou seja, faz referência a uma trajetória de carreira tradicional que foi interrompida (por exemplo, redução do regime ocupacional) e o indivíduo passa a trabalhar de maneira customizada.	Valcour, Bailyn e Quijada (2007)

Fonte: elaborado a partir de Bendassoli (2009).

A carreira era, tradicionalmente, responsabilidade da empresa. Com a redução das fronteiras organizacionais, criou-se espaço a um novo comportamento em que a gestão da carreira profissional é também uma responsabilidade pessoal. Desenha-se, portanto, um cenário em que

o indivíduo está só, e a promessa da autonomia, contida nas ideias de autoconhecimento e sucesso psicológico, é a contrapartida dessa auto responsabilização, tão presente nos ideais do novo modelo de “autogestão de carreira” (FONTENELLE, 2007, p. 79)

Destarte, fatores como flexibilização ocupacional, meio de trabalho que tem por base a gestão do conhecimento e pensamento a curto prazo, contribuíram para o surgimento da autogestão de carreira (FONTENELLE, 2007). A mesma autora complementa que os profissionais que adotam este estilo de gestão costumam valorizar o autoconhecimento, entendem a importância de inteirar-se sobre o ambiente e fazer escolhas de carreira apoiadas em referenciais próprios. Eles costumam também apresentar maior número de mudanças de postos, tornando-se proativos no autodesenvolvimento e na avaliação de carreira.

Em vista disso, há mais pessoas com orientação a objetivos e crescimento pessoal, menos orientadas à estabilidade no emprego. Elas tendem a calcular seu sucesso através de seus próprios princípios, seguindo sua bússola interna, ao invés de assumir opiniões externas (DA SILVA et al., 2011, p. 5). A pessoa norteadada pelo sucesso psicológico busca mais o significado e a satisfação naquilo que faz do que a eficiência, sendo “necessário desenvolver um conhecimento apurado do mercado a fim de saber, exatamente, onde aplicar aquilo que ele, profissional, gosta e sabe fazer bem” (FONTENELLE, 2007, p. 78).

Na próxima subseção, apresentam-se alguns modelos alternativos de gestão de carreira.

2.2.1 Carreira proteana

Criada por David Hall, em 1976, o nome deste modelo deriva de uma metáfora ao deus grego Proteus, o qual, conforme a situação, era capaz de alterar sua fisionomia. O autor fala de um trabalhador que é “capaz de adaptar seu conhecimento, habilidades e competências ao novo contexto econômico, social e tecnológico que surgia à época” (DA SILVA et al., 2011, p. 5), voltando-se a um contexto em que não é a organização que possui o controle da carreira e sim o indivíduo. Esta concepção de carreira retrata um profissional que enaltece a liberdade e a autonomia nas decisões, é flexível, procura constantemente aprendizados e recompensas inerentes à tarefa, ou seja, “o que está em jogo agora é o sucesso psicológico em oposição ao sucesso definido por valores externos” (DA SILVA et al., 2011, p. 5).

Bendassolli (2009, p. 392) ressalta a importância da versatilidade, da adaptabilidade e da resiliência do ser na carreira proteana. De acordo com Hall (2002), há duas variáveis nesta carreira:

- a) autogestão de carreira;
- b) carreira orientada por valores – sucesso psicológico acima do sucesso em relação a fatores externos, escolha de objetivos e de valores a serem priorizados é feita pelo próprio ente.

2.2.2 Carreira sem fronteira

Neste novo contexto com poucas ou nenhuma fronteira, em que é preciso movimentar-se entre empresas, é indispensável o desenvolvimento de competências

e habilidades que sejam transferíveis de companhia para companhia (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2011, p. 5). A carreira sem fronteiras pressupõe ser diferente da tradicional, atrelada a apenas uma organização. Ela presume certa instabilidade e um indivíduo que passe por diversas organizações (OLTRAMARI, 2008, p. 9). Da Silva et al. (2011) comentam que o profissional que opta por este modelo é independente do arranjo organizacional tradicional, buscando oportunidades também longe de seu empregador. É o contrário do entrincheiramento de carreira e

Há um consenso de que os profissionais com esse tipo de carreira se sentem confortáveis tanto com movimentação físicas (troca de emprego e empresa) quanto psicológica (criar e sustentar relacionamentos ativos além da fronteira da empresa (DA SILVA et al., 2011, p. 6).

Para Defillippi e Arthur (1994, p. 309), este modelo de carreira “é uma sequência de oportunidades de trabalho que vão além do cenário de um simples emprego”. Costa e Dutra (2005, p. 5) destacam a perspectiva do desenvolvimento neste conceito e afirmam estar a carreira “relacionada com a motivação para o exercício do trabalho (*know why*), a informação para a execução do trabalho (*know how*) e uma rede de relacionamentos que a sustenta (*know whom*)”. Os mesmos autores detalham cada um destes elementos:

- ***knowing why***: reflete a identidade e a motivação individual, significado pessoal e identificação com o trabalho;
- ***knowing how***: representa as habilidades e especialidades individuais relevantes para o trabalho;
- ***knowing whom***: reflete as relações interpessoais e *networks* importantes para o trabalho.

Briscoe et al. (2006, apud DA SILVA et al., 2011, p. 6) ressaltam duas variáveis em relação à carreira sem fronteiras: a) mobilidade psicológica – preferência por trabalhos com interação com pessoas, motivação pelo o que é novo, desde experiências até aprendizados, e visão além da organização em que trabalha; b) mobilidade física – anseio por trabalhar para várias empresas, envolve-se na medida do que vem produzindo em sua ocupação.

Bendassolli (2009, p. 391) explica que este modelo é contrário aos modelos “tradicionais precisamente pelo fato de não serem confinadas às fronteiras de uma única organização, emprego, ocupação, região ou domínio de *expertise*”, provocando a pluralização da conjuntura de trabalho e movendo o profissional por oportunidades. Ele complementa que a carreira sem fronteiras “propõe uma

transversalidade dos vínculos de trabalho e não, como o modelo tradicional, uma Verticalidade pela qual o indivíduo devotava às vezes toda a sua vida a uma organização, função ou ocupação”.

2.2.3 Carreira multidirecional

Segundo Bendassolli (2009, p. 393), este modelo, proposto por Baruch (2004; 2006), é contrário ao modelo tradicional de carreiras. Ele é composto por flexibilidade, dinamismo e abertura a diferentes, porém válidas, direções e possibilidades. O autor explicita que, neste tipo de carreira, o sucesso não vem pela ascensão entre posições hierárquicas, mas pelos “multifacetados movimentos laterais, recuos e trocas completas do terreno a percorrer”, entendendo-se que a carreira multidirecional não é “determinada pelos papéis ou funções da estrutura da organização: ensaiando e errando, o indivíduo vai revendo seus objetivos e alterando seu foco” (BENDASSOLLI, 2009, p. 393).

2.3 SUCESSO NA CARREIRA

O conceito de sucesso na carreira pode ser explicado como “realizações percebidas ou reais que os indivíduos têm acumulado como resultado de suas experiências de trabalho. Esta definição leva em conta somente uma dimensão, a realização do indivíduo” (COSTA; DUTRA, 2011, p. 5). Nesta percepção, é levado em consideração apenas o indivíduo em relação a si mesmo. De maneira geral, há sucesso objetivo e subjetivo na carreira. Segundo Costa e Dutra (2011), a análise do sucesso objetivo é feita por meio de indicadores mensuráveis, sendo os mais usuais:

salários, nível hierárquico e quantidade de promoções. No sucesso subjetivo, verificam-se os níveis de sentimento em relação à realização e à satisfação com a carreira.

A classificação de estágios de carreira (item 2.1) discerne o reconhecimento, nas organizações, de competências para carreiras, porém não obriga as pessoas a terem, como objetivo de vida, os dois últimos estágios, pois existem muitos indivíduos satisfeitos com suas carreiras, mesmo permanecendo nos dois primeiros estágios. Não há, portanto, no âmbito de carreiras, correlação entre os estágios e o sucesso subjetivo (COSTA; DUTRA, 2011, p. 10-11). Os mesmos autores refletem que não há um modelo de avaliação mais abrangente que integre os aspectos de sucesso objetivo (salário e *status*), de sucesso subjetivo (satisfação e realização) e de desenvolvimento (competências e *network*).

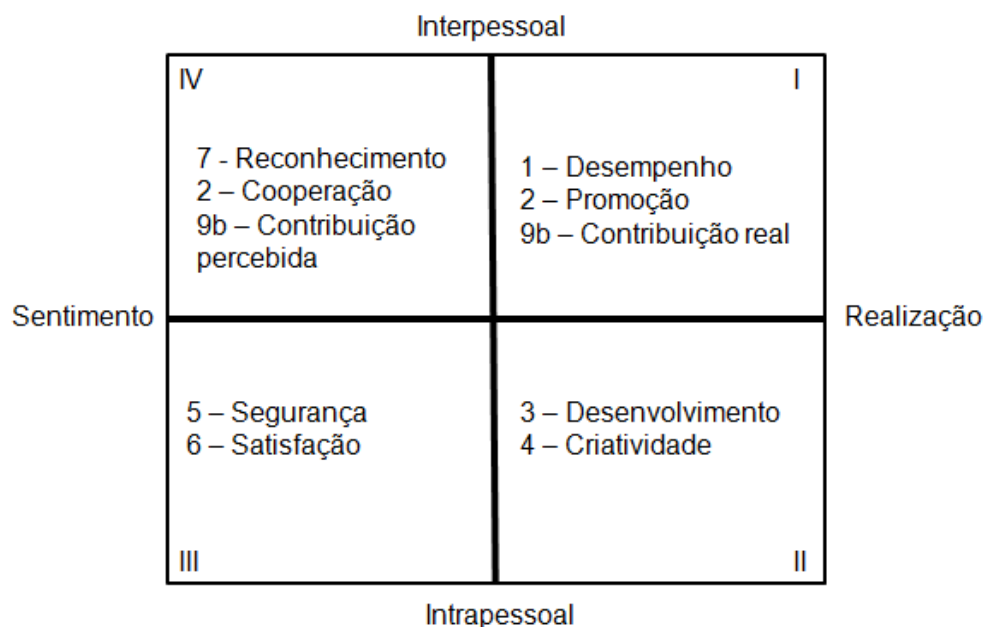
Para Greenhaus, Parasuraman e Wormley (1990), o sucesso na carreira pode ser mensurado pela identificação do usuário com as afirmações a seguir explicitadas. Quanto mais forte a correspondência em relação ao item, mais a pessoa sente-se bem-sucedida na carreira (GREENHAUS; PARASURAMAN; WORMLEY, 1990 apud COSTA; DUTRA, 2011, p. 12-13):

1. Estou satisfeito com o sucesso que tenho alcançado em minha carreira.
2. Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de carreira como um todo.
3. Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de renda.
4. Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de promoção.
5. Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de desenvolvimento de novas habilidades.

Para determinar o sucesso na carreira, alguns pesquisadores trabalham com dois tipos de componentes, os extrínsecos e os intrínsecos. O primeiro é mais explícito, visível e tangível, como pagamento e ascensão (JASKOLKA; BEYER; TRICE, 1985). O segundo é subjetivo por ser a própria avaliação de sucesso relacionado a itens como emprego, carreira e satisfação com a vida (GATTIKER e LARWOOD, 1988; JUDGE et al., 1995).

O modelo multidimensional de sucesso na carreira, de Dries, Pepermans e Carlier (2008), pondera diversas áreas pessoais que os indivíduos consideram no momento de autoavaliarem suas carreiras. As regiões propostas representam circunstâncias, tanto da carreira quanto pessoais, que direcionam a perspectiva de sucesso, avaliando, nesse caso, a trajetória profissional considerando-a mais ou menos bem-sucedida (COSTA; DUTRA, 2011, p. 17). Na Figura 1, denotam-se os quadrantes do modelo multidimensional de Dries, Pepermans e Carlier – adaptado por Costa e Dutra (2011, p. 16). Estes autores explicam que, no eixo horizontal, tem-se, em uma ponta, o sentimento e, na outra, a realização. No lado esquerdo – do sentimento – ficam os sentimentos do próprio ser em relação ao sucesso na carreira. No lado direito – da realização – encontram-se fatos que podem ser observados externamente. O eixo vertical contém o foco intrapessoal na parte de cima e o foco interpessoal na parte de baixo. No primeiro foco, a “fonte de validação está na própria pessoa, ou seja, sentimentos e realizações para si própria”. No interpessoal, “a fonte de validação é externa à pessoa, ou seja, são sentimentos e realizações em relação aos outros, dentro do contexto em que a pessoa se envolve ao desenvolver sua carreira” (COSTA; DUTRA, 2011, p. 14).

Figura 1 - Quadrantes do modelo multidimensional de sucesso na carreira, de Dries, Pepermans e Carlier (2008)



Fonte: adaptado por Costa e Dutra (2011, p. 16).

No quadrante I, encontram-se as realizações interpessoais, que são as realizações com relações externas, com os outros ou com situação. Suas definições para sucesso de desempenho são: atingir objetivos e metas observáveis; promoção – progressão em níveis de complexidade –; contribuição real – contribuição concreta para o coletivo, seja para dentro ou para fora da organização. No quadrante II, estão as realizações intrapessoais, aquelas voltadas para si. Sua rede de definições de sucesso são: desenvolvimento – alcance o potencial máximo através de processos de aprendizagem e desafios – e criatividade – concepção de algo novo ou diferente. No quadrante III, apresentam-se os sentimentos intrapessoais, que abordam os sentimentos de sucesso em relação a si mesmo. Entre suas definições de sucesso estão a segurança – suprimento de carências como dinheiro e emprego – e a satisfação – alcance da felicidade e da satisfação pessoal, seja dentro ou fora do trabalho. No quadrante IV, enxergam-se os sentimentos interpessoais, que são sentimentos de sucesso na carreira em relação aos outros, seja em conjuntura organizacional ou social. Entre suas definições de sucesso estão o reconhecimento – sentimento de estar sendo recompensado e apreciado adequadamente –; a cooperação – execução em grupo de uma grande tarefa –; a contribuição percebida – satisfação sobre seu ofício social de forma ética através do emprego (COSTA; DUTRA, 2011, p. 15).

2.4 COMPROMENTIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO NA CARREIRA

Segundo Oltramari (2008, p. 7), entrincheiramento de carreira corresponde à alternativa de se manter na mesma área ocupacional, ou por não possuir mais opções ou pela noção “de um preço emocional a pagar muito alto para mudar”. Diante dessa circunstância, o profissional que se encontra entrincheirado possui a tendência de tomar uma posição estática e defensiva. Esse comportamento é desencadeado

tanto por aspectos psicológicos, quanto econômicos, tornando a mudança de carreira algo difícil de ser concretizada. Deste modo,

diferentemente da definição de comprometimento com a carreira, o vínculo de entrincheiramento não é formado, exclusivamente, por dimensões psicológicas, pois procura estabelecer um vínculo diferenciado do comprometimento (LIMA et al., 2011, p. 1034).

Ao contrário do entrincheiramento, o comprometimento na carreira presume que o trabalhador possua grande identificação com o ramo escolhido (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011, p. 3). Conceitua-se comprometimento com carreira como “o *link* psicológico entre um trabalhador e sua carreira, que é baseada na reação afetiva deste trabalhador para com a sua carreira” (LEE; CARSWELL; ALLEN, 2000, p. 800). Na medida em que há identificação com a carreira escolhida, criam-se vínculos afetivos que permitem ações de direcionamento de trajetória e crescimento na área ocupacional selecionada, dentro ou fora de alguma empresa em especial ou em diferentes cargos, ou seja, “é fortemente decorrente dos processos de sua escolha e dos processos que cercam o seu ingresso”, e “envolve o desenvolvimento de objetivos de carreira, que pode acontecer ao longo de diversos empregos através da vida profissional do trabalhador” (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011, p. 4).

Por mais que o comprometimento no trabalho seja um importante vínculo entre o profissional e seu desenvolvimento, estar entrincheirado na carreira não significa necessariamente que o trabalhador esteja insatisfeito. É possível que algumas pessoas entrincheiradas estejam satisfeitas pois, acima da limitação de suas carreiras, estão contentes com seu desenvolvimento (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011).

Além do entrincheiramento e do comprometimento estarem relacionados à satisfação, em um conceito abrangente, a percepção de sucesso na carreira também se vincula a este fator. Costa e Dutra (2011) indicam dois tipos de sucesso na carreira: o sucesso objetivo, avaliado por indicadores mensuráveis como salário e quantidade de promoções, e o sucesso subjetivo, ligado aos níveis de sentimento em relação à realização e à satisfação com a carreira. Greenhaus, Parasuraman e Wormley (1990) corroboram, em sua escala, esta relação entre sucesso na carreira e satisfação, identificando tanto a relação do indivíduo com os objetivos traçados e conquistados como o direcionamento da sua carreira. Ao entender que indivíduos entrincheirados ou comprometidos com a carreira podem estar satisfeitos ou não, Carson et al. (1996) encontrou quatro tipos: satisfeito imóvel, carreira voluntária, trocar de carreira e aprisionado.

Figura 2 – Matriz de entrincheiramento e satisfação na carreira de Carson et al. (1996)

		Satisfação na carreira	
		Baixo	Alto
Entrincheiramento na carreira	Alto	<p>Aprisionado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nível elevado de comprometimento organizacional instrumental; - Baixa intenção de deixar a carreira; - Longo tempo no cargo/carreira. 	<p>Satisfeito imóvel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alto nível de comprometimento com a carreira, organizacional afetivo e instrumental; - Longo tempo no cargo/carreira; - Grande experiência educacional; - Baixa intenção de deixar a carreira.
	Baixo	<p>Trocar de carreira</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baixo comprometimento com a carreira; - Menor tempo no cargo/carreira; - Menor experiência educacional; - Alto nível de intenção de deixar a carreira. 	<p>Carreira voluntária</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alto nível de comprometimento com a carreira e organizacional afetivo; - Longo tempo no cargo/carreira; - Grande experiência educacional.

Fonte: adaptada de Rowe, Bastos e Pinho (2011, p, 978).

A matriz da Figura 2 foi desenvolvida por Carson et al. (1996), como resultado de um estudo teórico e empírico sobre a relação entre entrincheiramento na carreira e satisfação. Entre as personalidades muito satisfeitas com a carreira, encontram-se o satisfeito imóvel e o voluntário, ambos apresentam alto nível de comprometimento, longo tempo no cargo ou carreira e vasta experiência educacional, diferenciando-se pelo fato de o satisfeito imóvel possuir baixa intenção de deixar ou trocar de carreira. Entre os insatisfeitos com a carreira, apresentam-se o aprisionado que, mesmo com longo tempo de cargo/carreira e baixa intenção de trocar de área, possui grande comprometimento organizacional instrumental. O salário e os benefícios recebidos são muito importantes para este indivíduo. O 'trocar de carreira', ao contrário dos outros perfis, possui a maior vontade de deixar sua carreira, tendo o mais baixo nível de comprometimento, assim como menor tempo de carreira e de experiência educacional (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011, p. 979).

Segundo Carson et al. (1996 apud ROWE; BASTOS; PINHO, 2011), o entrincheiramento não depende do nível de comprometimento, sendo vínculos e independentes e diferentes, porém não opostos. É possível um indivíduo estar

entrincheirado em sua carreira, porém ainda possuir alto nível de comprometimento, mesmo um indivíduo entrincheirado pode possuir baixo nível de comprometimento com a carreira e vice-versa. Rowe e Bastos (2008) aferiram que, no Brasil, estes construtos também são distintos, revelando correlação significativa, no entanto baixa e negativa entre eles. Em síntese, o entrincheiramento na carreira não depende do comprometimento com a carreira ou do comprometimento organizacional afetivo, mas se relaciona com o comprometimento organizacional instrumental (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011).

Mudanças econômicas, maior competitividade e instabilidade de mercado podem configurar um mercado de trabalho fortemente impactado na oferta e na oportunidade de ascendência ocupacional. Neste contexto, sentimento de insegurança ou dificuldade de empregabilidade podem ser mais influentes na permanência em uma ocupação do que o próprio vínculo afetivo ou a identificação com ela (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011, p. 3). Os mesmos autores concluem que a ideia de estar entrincheirado não significa somente encontrar-se sem alternativas. Este termo inclui também “o desejo de evitar estigma social, medo de que a idade seja o limite para uma boa recolocação, medo de perder privilégios já adquiridos ou de arriscá-los com a possibilidade da adesão ao novo curso de ação” (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011, p. 3).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentados os principais aspectos referentes à metodologia utilizada para desenvolver o presente trabalho: tipo de estudo, instrumentos utilizados para a coleta dos dados; técnica empregada para análise dos resultados em campo.

3.1 TIPO DE ESTUDO

Para o alcance dos objetivos geral e específicos, desenvolveu-se um estudo de caso quantitativo utilizando uma *survey*. A pesquisa quantitativa mostrou-se adequada para realizar esta pesquisa, pois trata de analisar quais elementos estão relacionados às percepções dentre o grupo de alunos, possibilitando maior amostragem e englobando diferentes perfis de estudantes.

Segundo Nisbet e Watt (1978, p. 5), estudo de caso é “uma investigação sistemática de uma instância específica”, tomando por instância um evento, um grupo, uma instituição, entre outros, ou seja, o termo refere-se à análise de uma situação em particular (TULL, 1976, p. 323). Goode e Hatt (1969, p. 422) explicam que o estudo de caso não é um processo específico, sendo “um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”. Em uma perspectiva mais técnica, Yin (1989, p. 23) diz que é a investigação de um “fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

Bressan (2004, p. 11) indica seis fontes de dados para estudos de caso: documentos, registros de arquivos, observação direta, observação participante, artefatos físicos, entrevistas. Esta última é uma das mais relevantes para este tipo

de estudo, podendo se associar usualmente à metodologia do *survey*, em que as entrevistas “implicam em questões e respostas mais estruturadas”. Yin (1989 apud BRESSAN, 2004, p. 10) cita que a entrevista é um recurso fundamental para a coleta de evidências, “uma vez que os estudos de caso em pesquisa social lidam geralmente com atividades de pessoas e grupos”.

Para Godoy (2006), adota-se um processo indutivo, pelo qual, através de fatos particulares e comprovados, tira-se uma conclusão genérica. Desta maneira, “os pesquisadores tentam obter suas informações a partir das percepções dos atores locais, colocando em ‘suspensão’ suas concepções sobre o tema em estudo” (MORAES, 2011, p. 40). O objetivo do presente estudo visa, pela percepção dos pesquisados, identificar e analisar a percepção de sucesso de carreira e o comprometimento e o entrenchamento de carreira.

3.2 TÉCNICA DE COLETA

Os estudantes responderam as perguntas *on-line* por um *survey*. O link³ para respondê-lo foi divulgado em redes sociais para obter maior alcance do público selecionado. Ao todo, foram coletadas 121 respostas. Como instrumento de coleta, foram utilizadas três escalas validadas - a escala de percepção de sucesso na carreira, a escala de comprometimento e a escala de entrenchamento.

Primeiro, para o levantamento das percepções dos alunos a respeito de sucesso na carreira, foi aplicada a escala de percepção de sucesso na carreira (EPSC) de Luciano Vernelli Costa, validada, em 2011, na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Utilizou-se esta ferramenta, pois, segundo Siqueira (2014, p. 284), o termo percepção significa “processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões

³ Questionário sobre percepção de sucesso na carreira dos alunos da Escola de Administração da UFRGS. Disponível em: <https://goo.gl/forms/tfg6kviNnSRjNX653>. Acessado dia 15/05/2017, às 20:45.

sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”. Logo, a percepção de sucesso na carreira “é a interpretação da pessoa sobre suas realizações em relação às diversas dimensões de carreira”. O questionário (Anexo I) foi composto por 48 afirmações, no qual, em uma escala de um (discordo totalmente) até cinco (concordo totalmente), o respondente assinalava a nota de quanto aquela frase se parecia com ele. O pesquisador separou as 48 afirmações em 11 fatores que refletem as características e os valores que o respondente possui como percepção de sucesso na carreira (Quadro 2). Para o cálculo dos resultados, utilizou-se a média simples para a análise de cada fator e seu peso para os respondentes, sendo este um dos meios citados por Siqueira (2014) para efetuar a análise.

Quadro 2 – Fatores, definições e itens relacionados

Fator	Definição	Itens
Identidade	Revela o quanto a carreira faz sentido para si, trazendo felicidade e reconhecimento das pessoas próximas para o ser.	11, 13, 19, 22 e 30
Competência	Revela o sentimento de competência da pessoa, o quanto se sente diferenciado profissionalmente.	15, 20, 21, 31, 34 e 35
Desenvolvimento	Indica o quanto a pessoa sente que o seu trabalho vem sendo desafiador, podendo se desenvolver profissionalmente.	6, 7, 23, 24 e 38
Contribuição	Indica o quanto a pessoa sente que seu trabalho contribui para a sociedade.	12, 36, 41, 44 e 47
Cooperação	Revela o quanto a pessoa se percebe bem-sucedida quando trabalhando em grupo.	14, 18, 29, 42 e 46
Criatividade	Indica o quanto a pessoa se percebe criativa no trabalho.	1, 3 e 25
Empregabilidade	Revela o quanto a pessoa se sente segura em relação a ter oportunidades de trabalho.	27, 28 e 45
Valores	Revela o quanto a pessoa se percebe respeitando aos seus próprios valores ao desenvolver sua carreira, sendo ética e com orgulho.	8, 10 e 26
Hierarquia e Promoção	Revela o nível de satisfação pessoal em relação a promoções e posição hierárquica obtidas.	16, 32, 37, 40 e 43
Remuneração	Indica o quanto a pessoa se sente bem-sucedida em relação a recompensar financeiras obtidas.	2, 4, 17 e 48
Equilíbrio vida-trabalho	Indica a satisfação da pessoa com a capacidade de lidar com os desafios profissionais de desenvolvimento e aproveitar a vida pessoal.	5, 9, 33 e 39

Fonte: adaptado de Siqueira (2014, p. 290).

Aplicaram-se também mais duas escalas validadas: uma referente ao comprometimento na carreira, de Carson e Bedeian, feita em 1994, e outra referente ao entrenchamento de carreira, de Carson et al., apresentada em 1995. Ambas foram adaptadas para o Brasil por Mauro de Oliveira Magalhães e outros colaboradores, entre 2004 e 2007 (MAGALHÃES, 2015, p. 304). Elas funcionam de

maneira análoga à EPSC, em que o respondente assinala, em uma escala de um (discordo totalmente) até cinco (concordo totalmente), a nota que reflete o quanto ele se identifica com aquele item. Para obter o escore de cada fator, somam-se as notas dadas para cada item, realizando uma média de pontuação: quanto maior seu índice, maior sua correspondência àquele fator (MAGALHÃES, 2015).

Quanto à escala de comprometimento (Anexo II), ela proporciona escalonar o quanto o indivíduo se relaciona às três principais dimensões de comprometimento com a carreira:

a) identidade de carreira – composta pelas afirmações de números um a quatro – definir a si mesmo pelo trabalho realizado e por seu desejo de crescer e ser reconhecido em sua área;

b) planejamento de carreira – composta pelas afirmações de números cinco a oito – autoconhecimento a respeito de forças e fraquezas e estabelecimento de metas e planos de desenvolvimento;

c) resiliência – composta pelas afirmações de número nove a doze – propensão a comportamentos de superação a contingências que possam vir a interferir em sua carreira (MAGALHÃES, 2015, p. 303).

A respeito dos resultados, ressalta-se que os itens três e do oito ao doze possuem pontuações invertidas - "os escores 1 e 2 devem ser transformados em 5 e 4, respectivamente, e vice-versa" (MAGALHÃES, 2015, p. 305).

A escala de entrincheiramento de carreira (Anexo III), similar à escala de comprometimento, possui três dimensões:

a) investimentos de carreira – composta pelas afirmações de números um a quatro – tempo, esforço e dinheiro aplicado para obter as certificações e o cargo ocupacional alcançado;

b) limitação de alternativas – composta pelas afirmações de números cinco a oito – percepção de tornar-se obsoleto, limitações relacionadas à idade, falta de atenção às mudanças do mundo do trabalho;

c) custos emocionais – composta pelas afirmações de número nove a doze – representam as perdas afetivas pertinentes a relações interpessoais, de *status* e de identidade (MAGALHÃES, 2015, p. 308).

Dentre o público estudantil da Escola de Administração, selecionou-se para a análise uma amostra composta de alunos em fase final de curso – oitavo ao décimo semestres, pois, geralmente, eles já apresentam alguma experiência ou trajetória profissional. Para que se pudesse distinguir os indivíduos, foram efetuadas, junto aos questionários, perguntas sobre informações complementares como idade, sexo, semestre atual, entre outras (APÊNDICE A).

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Bressan (2004, p. 6), “a definição da unidade de análise está ligada à maneira pela qual as questões de estudo foram definidas”, sendo possível que a unidade de análise seja uma decisão, um programa ou um indivíduo, ou seja, depende do contexto do estudo de caso. Para que fosse possível interpretar o significado dos dados coletados dos indivíduos pela *survey*, a análise foi realizada através do método de estatística descritiva.

A estatística descritiva “é constituída pelo conjunto de métodos destinados à organização e descrição dos dados através de indicadores sintéticos ou sumários” (SILVESTRE, 2007, p. 4). Define-se, pois, estatística descritiva como “o conjunto das técnicas e das regras que resumem a informação recolhida sobre uma amostra ou uma população, e isso sem distorção nem perda de informação” (HUOT; FIGUEIREDO, 2002, p. 60).

Morais (2005, p. 8) explica que a estatística descritiva pode ser “como um conjunto de técnicas analíticas utilizado para resumir o conjunto dos dados recolhidos numa dada investigação”, geralmente organizados por números, tabelas e gráficos, com a pretensão de proporcionar uma relação de informações relevantes

a respeito do tema central, evidenciando-se valor máximo e mínimo, soma dos valores, contagens, média, entre outros elementos estatísticos, e também medidas de estatística descritiva, como média aritmética, mediana e moda, por exemplo. O autor diz também que a interpretação dos dados – qualitativos e quantitativos – leva ao resultado final do processo de pesquisa. Deve-se, então, gerar relatórios verbais ou numéricos, a fim de descrever as características encontradas.

O dado quantitativo representa a “informação resultante de características susceptíveis de serem medidas, apresentando-se com diferentes intensidades” (MORAIS, 2005, p. 8). No formulário do Apêndice A, utilizou-se este tipo de dados, a fim de caracterizar os sujeitos amostrais. Nos questionários dos Anexos I ao III, mediu-se a intensidade de identificação dos estudantes em relação às afirmações propostas pelas escalas de percepção de sucesso na carreira, comprometimento na carreira e entrincheiramento de carreira.

Morais (2005, p. 11) explica que

as medidas de estatística descritiva, designadas por parâmetros quando se referem à população e por estatísticas quando se referem às amostras, permitem sintetizar os dados da população ou da amostra através de um só valor.

Além disso, utilizou-se também análise bivariada que, segundo Domingos (2010), esta técnica estatística envolve métodos para se analisar relações entre duas variáveis, em que pode ou não ser estabelecida relação de causa/efeito entre elas. Quanto às variáveis, teve-se idade, gênero, semestre, se o estudante escolheu administração como primeira opção de curso, se está trabalhando ou estagiando e qual o principal uso de seu salário ou bolsa-auxílio.

Pela análise das respostas obtidas, houve a oportunidade de expor, junto das perspectivas de sucesso na carreira apresentadas na literatura, as percepções dos alunos a respeito do assunto e a proposição de projetos para a Escola de Administração.

4 ANÁLISES

Apresentam-se, neste capítulo, a análise e a discussão dos dados coletados por meio do *survey*. Ele está dividido em três partes: perfil dos respondentes; percepção de sucesso na carreira; comprometimento e entrincheiramento na carreira. A organização dos dados foi feita através de planilha no programa Microsoft Excel, realizando cálculos de média, conforme instrução de cada questionário.

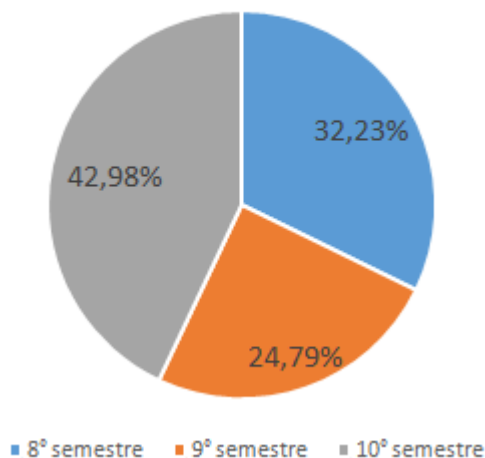
Para a interpretação dos resultados dos questionários de percepção de sucesso na carreira, entende-se que quanto maior a média, ou seja, mais próxima de 5 pontos a pontuação, mais forte é a percepção de sucesso na carreira por aquele fator. De modo similar, para as escalas de entrincheiramento na carreira e comprometimento com a carreira, quanto maior o escore, mais os sujeitos percebem-se entrincheirados ou comprometidos. Adiciona-se que se utilizou a média de 3 pontos como ponto de corte para a leitura dos resultados.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Foram obtidos 121 alunos respondentes. Todas as respostas foram válidas já que, logo na apresentação do questionário aplicado, foi detalhado que a pesquisa era somente para alunos em fase final de curso. Dos 121 respondentes, identificou-se que 39 sujeitos estavam no oitavo semestre; 30, no nono semestre; 52, no décimo semestre – caracterizando, respectivamente, 42,98%, 24,79% e 32,23% da amostra, evidenciando o predomínio de indivíduos no último semestre do curso.

Gráfico 1 – Semestre letivo dos respondentes

Em qual semestre você está?

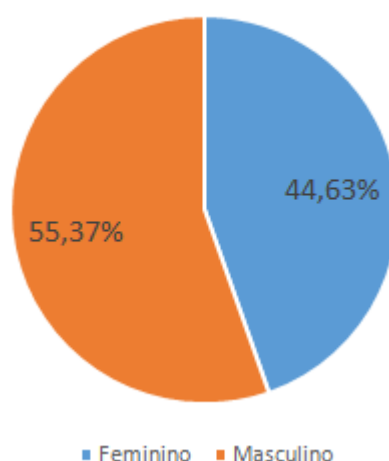


Fonte: elaborado pela autora.

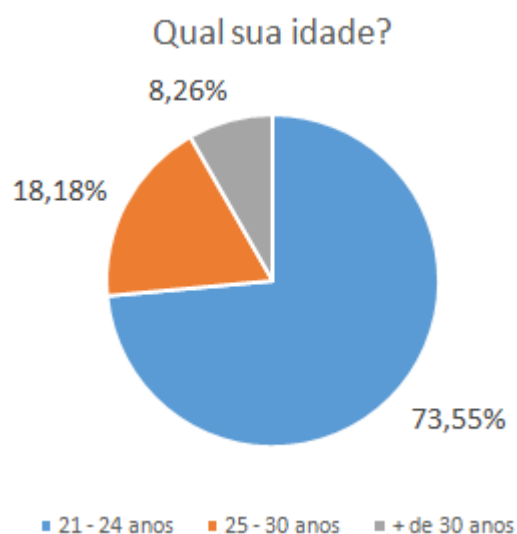
Denota-se que, na amostra, 54 sujeitos são do sexo feminino e 67, do sexo masculino – representando, respectivamente, 44,63% e 55,37% (Gráfico 2). Em relação à idade, havia indivíduos entre 21 a 52 anos, que foram divididos em três grupos para que melhor análise das respostas. Verificaram-se 89 pessoas entre 21 a 24 anos; 22 pessoas entre 25 a 30 anos; 10 pessoas com mais de 30 anos, sendo a moda o primeiro grupo, correspondente a 73,55% da amostragem, conforme se observa no Gráfico 3.

Gráfico 2 – Gênero dos respondentes

Qual seu gênero?



Fonte: elaborado pela autora.

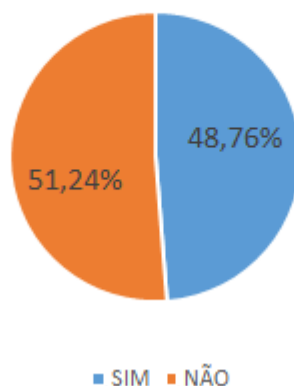
Gráfico 3 – Idade dos respondentes

Fonte: elaborado pela autora.

Os respondentes foram questionados brevemente a respeito de seu contexto. Entre outras perguntas: se administração foi sua primeira opção de curso, se já possuía outra graduação, se atualmente estava exercendo trabalho remunerado – emprego ou estágio – e, em caso de resposta positiva quanto à remuneração, qual o principal destino de sua renda.

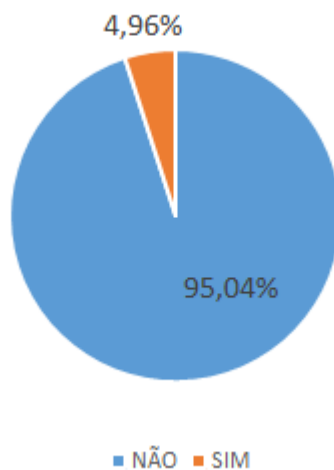
Identificou-se que 59 sujeitos da pesquisa escolheram o curso de administração como sua primeira opção, enquanto 62 responderam negativamente à questão. Neste quesito, notou-se equilíbrio entre os sujeitos amostrais. Em relação à pergunta “Você possui outra graduação?” (Apêndice A), ficou evidenciada grande variação entre os respondentes: 115 sujeitos marcaram “não” como resposta, representando em torno de 95% do total, e apenas seis marcaram “sim”, sendo 5% da amostra. Acredita-se que este resultado quase unânime se deve ao grande número de respondentes considerados mais jovens, entre 21 e 24 anos de idade.

Gráfico 4 – Estudantes que optaram por administração como primeira opção ou não
Você escolheu administração como primeira opção de curso?



Fonte: elaborado pela autora.

Gráfico 5 – Estudantes com outra graduação
Você possui outra graduação?



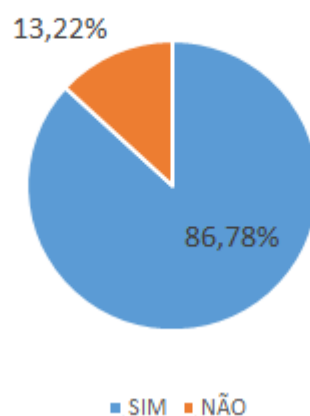
Fonte: elaborado pela autora.

Com referência às últimas questões sobre dados pessoais, verificou-se que a maioria dos respondentes estava trabalhando ou estagiando: 105 pessoas marcaram “sim” como resposta e 16 marcaram “não”, caracterizando 86,78% e 13,13%, respectivamente. Contudo, para a pergunta sobre qual a principal destinação da renda, consideraram-se respostas válidas apenas as dos 105 indivíduos que responderam positivamente à questão anterior. Entre eles, 46 responderam que usam a verba apenas para gastos pessoais (38,02%); 42 usam

para pagar contas da casa, porém a maior parte ainda é usada para gastos pessoais (34,71%); 17 a usam para sustento da casa e dos dependentes (27,27%).

Gráfico 6 – Resultado percentual entre os que estão trabalhando ou não

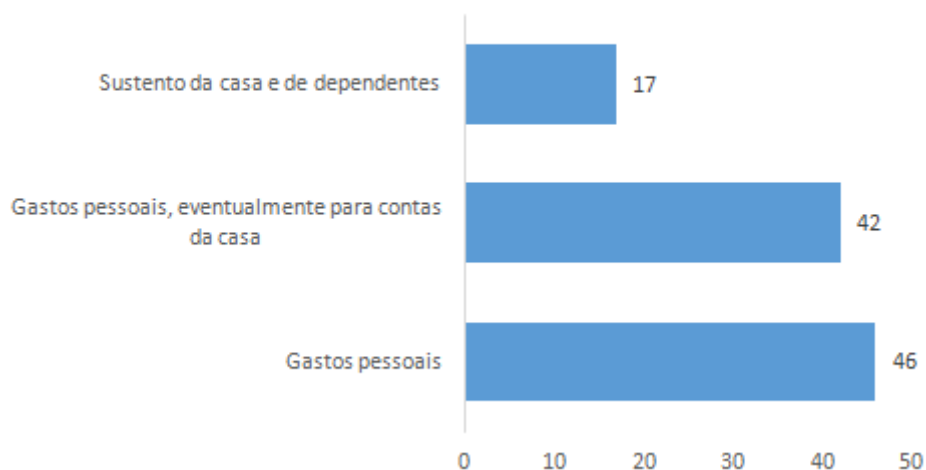
Atualmente, você está trabalhando ou estagiando?



Fonte: elaborado pela autora.

Gráfico 7 – Destino principal da renda dos respondentes

Seu salário ou bolsa-auxílio é para:



Fonte: elaborado pela autora.

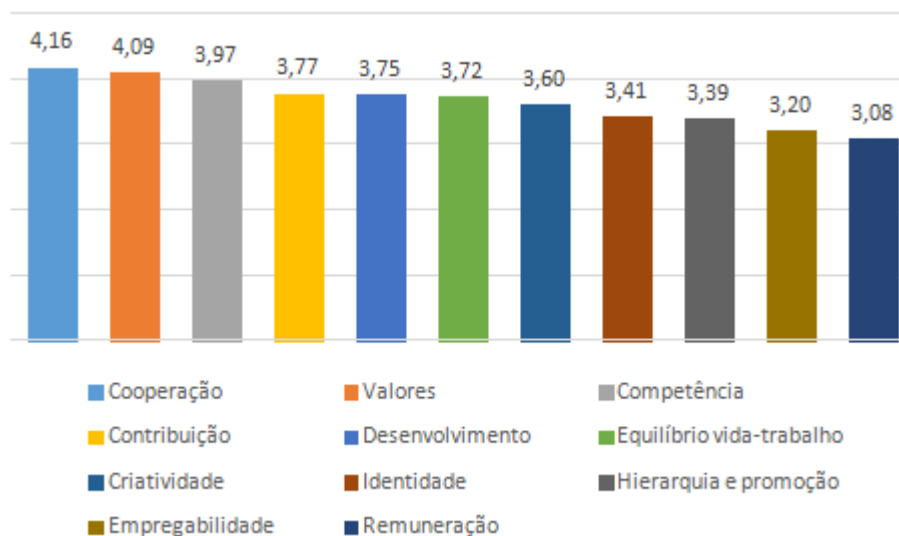
Pela análise das respostas deste bloco do questionário, caracterizaram-se os sujeitos pesquisados, levando em consideração algumas especificidades em relação a suas escolhas e a sua situação atual. Chama a atenção que, conforme os sujeitos amostrais, a maioria dos graduandos em administração não escolheu este curso como primeira opção e que se encontra na faixa etária mais jovem dos respondentes.

4.2 SOBRE PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA

Após delimitar e contextualizar o perfil dos respondentes, verificou-se qual sua percepção de sucesso na carreira. Nesta etapa, os indivíduos respondiam o quanto se identificavam com cada uma das afirmativas, em uma escala de um a cinco. Cada grupo de afirmativas se traduz como um fator, revelando a forma como o sucesso na carreira é percebido pelos sujeitos pesquisados.

O Gráfico 8 mostra que a diferença entre as médias dos fatores foi baixa, sendo a maior 4,16 e a menor 3,08 (Quadro 3). Os três fatores que tiveram pontuações mais altas foram: cooperação – média de 4,16 pontos – a pessoa se percebe bem-sucedida quando trabalhando em grupo; valores – média 4,09 – significa o quanto a pessoa se vê respeitando os próprios valores durante o desenvolvimento de carreira, sendo ética e orgulhosa de seu trabalho; competência – média 3,97 – sentimento do indivíduo quanto à sua competência, o quanto se sente diferenciado como profissional (SIQUEIRA, 2014). Entre os itens com menores pontuações, observaram-se: remuneração – média 3,08 – sentimento de sucesso em relação a recompensas financeiras conquistadas; empregabilidade – média 3,2 - indica o quanto o trabalhador se sente seguro em relação a oportunidades; hierarquia e promoção – média 3,39 – indica o nível da satisfação do ser em relação a promoções e posição hierárquica obtidas (SIQUEIRA, 2014).

Gráfico 8 – Fatores de percepção de carreira



Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 3 – Ranking dos fatores percebidos

Fatores	Pontuação
Cooperação	4,16
Valores	4,09
Competência	3,97
Contribuição	3,77
Desenvolvimento	3,75
Equilíbrio vida-trabalho	3,72
Criatividade	3,60
Identidade	3,41
Hierarquia e promoção	3,39
Empregabilidade	3,20
Remuneração	3,08

Fonte: elaborado pela autora.

Sendo a noção de percepção entendida como “processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”, a percepção de sucesso na carreira “é a interpretação da pessoa sobre suas realizações em relação às diversas dimensões de carreira” (SIQUEIRA, 2014, p. 284). O sucesso objetivo na carreira é verificado por índices mensuráveis, como salários, nível hierárquico e quantidade de promoções. O sucesso subjetivo na carreira é expresso pelos níveis de sentimento em relação à

realização e à satisfação com a carreira (COSTA; DUTRA, 2011). Deduziu-se que os pesquisados se sentem mais bem-sucedidos nos fatores pertinentes ao sucesso subjetivo do que ao objetivo. Uma possível causa para isso pode ser o fato de que 95% da amostra estava cursando seu primeiro curso de graduação, provavelmente ocupando os estágios I ou II na carreira⁴ (COSTA; DUTRA, 2011). A média entre os sujeitos com outra graduação mostrou-se ligeiramente superior no fator de empregabilidade (3,44 pontos) em relação à dos sujeitos em sua primeira graduação (3,19 pontos).

Quanto aos respondentes sentirem-se menos bem-sucedidos no que diz respeito aos fatores remuneração, empregabilidade e identidade, considera-se que a 'carreira externa' depende não do próprio indivíduo, mas das "condições de mercado de trabalho que oscilam de acordo com a política e o momento socioeconômico", fazendo com que a pessoa jovem aceite "uma posição de trabalho completamente diferente da que planejou para si, daquela que definiu internamente (carreira interna), por medo do fracasso e de não conquistar o sucesso que idealizou para si" (FENDER, 2016, P. 37), ou seja, devido a pressões para conseguir entrar para o mercado de trabalho e ter um emprego, os jovens podem acabar optando por vagas que não atendam às suas expectativas.

Contudo, pelos quadrantes do modelo multidimensional de sucesso na carreira, de Dries, Pepermans e Carlier (2008) [Figura 1], expressam-se mais intensamente as realizações intrapessoais, aquelas voltadas para si, ou seja, os pesquisados estabelecem os próprios parâmetros de sucesso a partir dos outros.

Sua rede de definições de sucesso é formada pelo desenvolvimento, ou seja, o alcance do potencial máximo, através de processos de aprendizagem e desafios, e pela criatividade, ou seja, concepção de algo novo ou diferente. É natural que isto ocorra com os que estão em estágio ou em posições iniciais de carreira, momento vivido de busca de aprendizagem e de desafios. Logo, se entende este como um

⁴ Estágio I – não responde exclusivamente pelo seu trabalho, suas responsabilidades são parte de uma atividade maior gerenciada por um líder, apresentando grande dependência na execução.

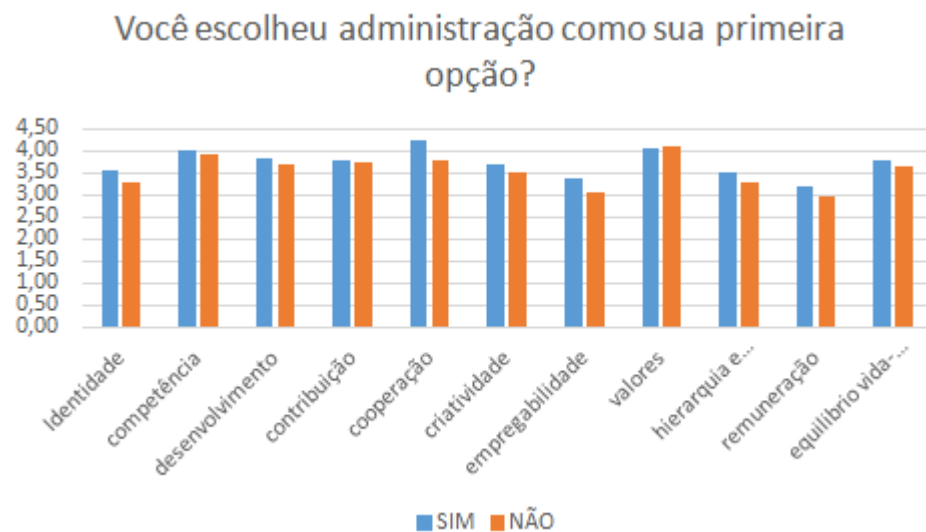
Estágio II – já possui independência para responder pelo seu trabalho, assumindo responsabilidade por sua execução, aprofundando-se no conhecimento de sua área, produzindo resultados expressivos, estabelecendo competências diferenciadas (COSTA; DUTRA, 2011).

resultado coerente com a literatura de Costa e Dutra (2011), presumindo que os pesquisados se encontram no Estágio I de carreira, uma etapa de aprendizado que ainda não apresenta exclusividade na resposta pelo próprio trabalho, havendo grande dependência de seu líder na execução. De acordo com a pesquisa de Super e Bohn (1980), evidencia-se que o grupo de estudantes respondentes estão nas duas primeiras grandes fases de carreira – a de crescimento, período de formular os próprios conceitos, e a de exploração de possibilidades profissionais.

Ao realizar análise bivariada, dividindo por grupos estabelecidos pelo critério das respostas da primeira parte do questionário (dados de identificação), obtiveram-se alguns questionamentos válidos que aqui são ressaltados.

Nos comparativos das respostas, observaram-se alguns fatores que, de maneira aleatória, se sobressaem em relação a outros. Um dos fatores que chamou a atenção foi o público que escolheu administração como primeira opção de curso de graduação. Os respondentes que fizeram esta opção tiveram médias mais elevadas em todos os fatores, exceto em valores, como se observa no Quadro 4 e no Gráfico 9. Ressalta-se que aqueles que se decidiram por administração como primeira opção não tiveram médias abaixo de três. Ambos os grupos se sentem menos bem-sucedidos em relação à remuneração: os que não escolheram administração como primeira opção de curso evidenciaram média de 2,97 pontos (0,11 a menos do que a média da amostra geral) e o grupo que respondeu 'sim' alcançou 3,19 pontos (0,11 acima da média da amostra geral). Verificou-se, pois, um total de 0,22 de diferença entre os grupos.

Gráfico 9 – Comparação dos fatores percebidos entre grupo de respostas



Fonte: elaborado pela autora.

Os estudantes que optaram primeiro pelo curso de administração percebem-se mais bem-sucedidos, uma vez que apresentam “sentimentos mais positivos em relação ao curso e melhores perspectivas de carreira e projetos vocacionais, assim como uma percepção mais positiva das competências para o curso”, como constatado em pesquisa realizada na Universidade de Minho, Portugal (COSTA; LEAL, 2008, p. 214). Rebelo e Lopes (2001, apud COSTA; LEAL, 2008, p. 214) também encontraram como resultado de seus estudos que “alunos que entraram na primeira opção, revelaram um nível de bem-estar psicológico significativamente superior àqueles cuja licenciatura de ingresso recaiu sobre escolhas vocacionais secundárias”.

Quadro 4 – Comparativo das médias dos fatores

Fatores	SIM	NÃO
Identidade	3,55	3,28
Competência	4,00	3,94
Desenvolvimento	3,82	3,69
Contribuição	3,79	3,75
Cooperação	4,25	3,80
Criatividade	3,68	3,53
Empregabilidade	3,36	3,05
Valores	4,07	4,11
Hierarquia e promoção	3,52	3,26
Remuneração	3,19	2,97
Equilíbrio vida-trabalho	3,78	3,67

Fonte: elaborado pela autora.

Ao comparar a amostra pela idade, notou-se que remuneração foi o fator com menor média para os grupos na faixa de 21 a 24 anos e mais de 30 anos, correspondendo a 3,11 e 2,55 pontos, respectivamente. O grupo de 25 a 30 anos evidenciou baixa média em empregabilidade, fator que provoca grande preocupação por ser um público jovem já demonstrando certa insegurança no mercado de trabalho. Entre as médias mais elevadas, está a cooperação, com 4,2 pontos para os grupos nas faixas etárias de 21 a 24 anos e 25 a 30 anos. O grupo mais velho evidenciou valores como o fator de maior média, com 4 pontos.

Quadro 5 - Comparativo das médias dos fatores entre idades

Fatores	21 - 24	25 - 30	+ 30
Identidade	3,47	3,42	2,90
Competência	3,97	4,04	3,82
Desenvolvimento	3,75	3,78	3,74
Contribuição	3,83	3,67	3,42
Cooperação	4,20	4,20	3,80
Criatividade	3,60	3,59	3,63
Empregabilidade	3,26	3,15	2,77
Valores	4,10	4,06	4,00
Hierarquia e promoção	3,43	3,39	2,96
Remuneração	3,11	3,19	2,55
Equilíbrio vida-trabalho	3,83	3,59	3,03

Fonte: elaborado pela autora.

Destaca-se que apenas o grupo que está na faixa de maiores de 30 anos teve fatores com médias abaixo de 3 pontos, ficando consideravelmente abaixo da média geral da amostragem em relação aos fatores de identidade, empregabilidade, hierarquia e promoção e remuneração, como se observa no Quadro 6.

Quadro 6 – Comparativo entre amostra e o grupo com mais de 30 anos

Fatores	+ 30	AMOSTRA
Identidade	2,90	3,41
Empregabilidade	2,77	3,20
Hierarquia e promoção	2,96	3,39
Remuneração	2,55	3,08

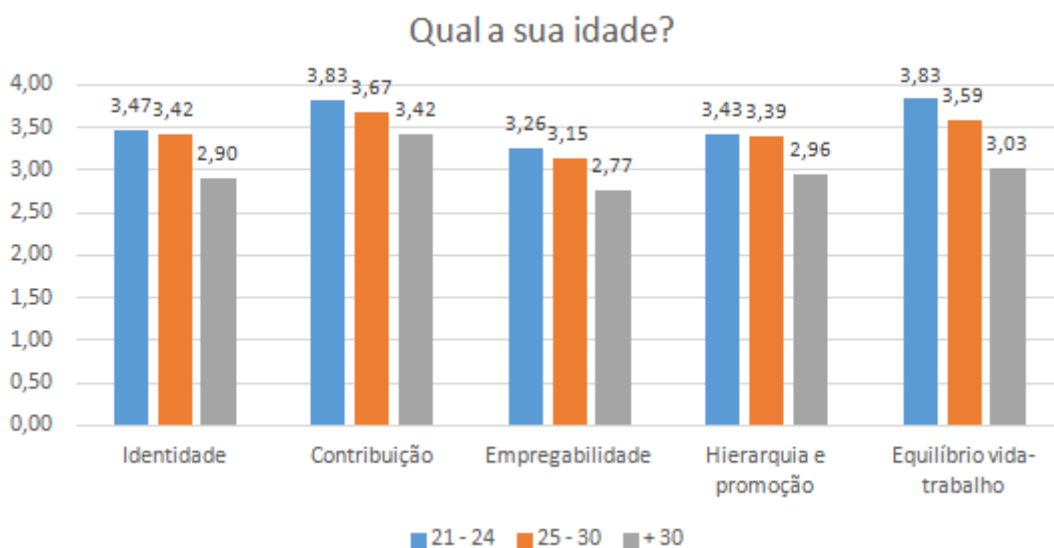
Fonte: elaborado pela autora.

Ainda concernente às idades, identifica-se que cinco entre os 11 fatores tiveram decréscimos significativos, conforme o aumento da idade – identidade, contribuição, empregabilidade, hierarquia e promoção e equilíbrio vida-trabalho. No que diz respeito a este último elemento, como a carga horária semanal de estagiários é de 30 horas e sua média de idade está na faixa dos 20 anos⁵, sugere-

⁵ Conforme entrevista de Yolanda Branda, coordenadora de treinamentos externos do Núcleo Brasileiro de Estágios. Disponível em: <http://www.vagas.com.br/profissoes/acontece/no-mercado/estagiario-mais-velho-se-destaca-pela-maturidade/>. Acessado dia 02 jun. 2017.

se que, se o público mais novo trabalha menos horas por dia, provavelmente, eles possuem mais horas disponíveis para tratar de assuntos não profissionais. Em relação ao decréscimo no fator identidade, aferem-se duas situações: a) a redução do fator pode significar uma possibilidade de dúvida em relação à sequência do futuro profissional; b) Kilimnik, Castilho e Sant'anna (2006) identificaram, em pesquisas, prevalência de alternativas e modelos de carreira que seguem uma lógica de maior flexibilidade e mobilidade em sua construção, verificando-se que tal exploração do tema resultou em conceitos de carreira como autodirigida, proteana e multidirecional, estilos que, no lugar da identidade, protagonizam a flexibilidade de adaptação ao que é demandado. Na presente análise, não se levou em consideração os aspectos de cooperação, pois os dois grupos mais jovens apresentaram mesma pontuação, nem os de valores, por haver diferença de apenas 0,1 pontos entre o grupo mais jovem e o mais velho.

Gráfico 10 – Fatores decrescentes conforme aumento de idade



Fonte: elaborado pela autora.

Ao segregar os respondentes pela pergunta se estavam trabalhando ou não no momento, constatou-se que todas as médias dos fatores entre os sujeitos que estão trabalhando maiores do que a do grupo que não está exercendo alguma atividade. Novamente, os itens como identidade, contribuição e hierarquia e promoção, acrescentados do fator desenvolvimento, apresentaram diferenças acima de 0,5 pontos nas médias entre as respostas 'sim' e 'não'.

Quadro 7 – Comparativo de médias entre sujeitos que estão e não estão trabalhando/estagiando

Fatores	SIM	NÃO
Identidade	3,50	2,83
Competência	4,01	3,70
Desenvolvimento	3,86	3,08
Contribuição	3,83	3,39
Cooperação	4,22	3,76
Criatividade	3,65	3,27
Empregabilidade	3,27	2,77
Valores	4,15	3,71
Hierarquia e promoção	3,48	2,79
Remuneração	3,12	2,83
Equilíbrio vida-trabalho	3,73	3,67

Fonte: elaborado pela autora.

Gráfico 11 – Fatores com maior diferença de pontuação entre sujeitos que estão e não estão trabalhando/estagiando



Fonte: elaborado pela autora.

Ao se comparar as percepções de sucesso na carreira entre gêneros, constatou-se certo equilíbrio entre as respostas, embora as médias obtidas pelo gênero feminino indiquem resultados inferiores em todos os fatores, exceto equilíbrio vida – trabalho, corroborando Mainiero e Sullivan (2005, p. 113), segundo os quais,

as mulheres tem interesse “em fazer a carreira encaixar em suas vidas e não tomar por completo suas vidas”.

A respeito das variações, chamam a atenção a criatividade – 3,83 pontos para homens, contra apenas 3,33 para as mulheres; a empregabilidade, com significativa diferença de 0,63 pontos entre os gêneros. a remuneração, na qual, mesmo com uma variação de 0,29 entre os gêneros, a média do gênero feminino foi menor que 3 pontos, sendo 0,16 pontos abaixo da média geral da amostra (Gráfico 12).

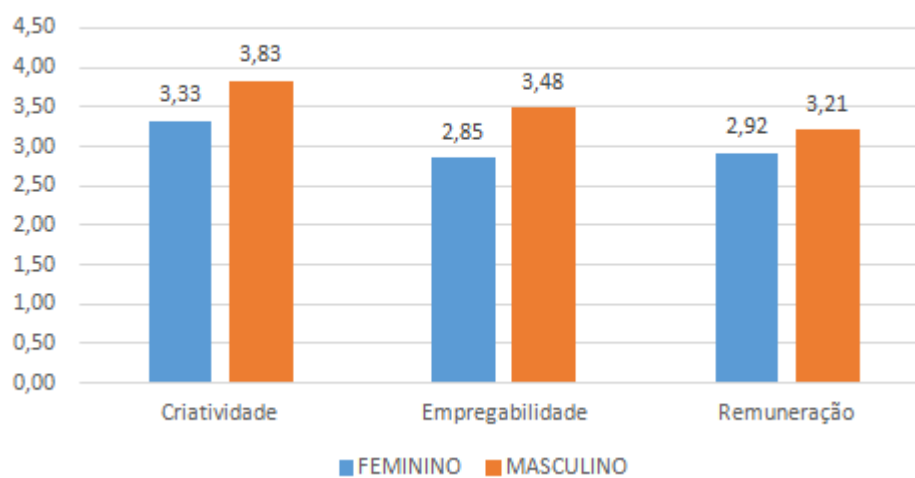
Ambos os grupos se percebem mais bem-sucedidos no atributo cooperação. Entre as menores pontuações, as mulheres sentem-se menos bem-sucedidas em empregabilidade e os homens, em remuneração. Sobre a baixa percepção de sucesso do gênero feminino em relação à remuneração e à empregabilidade, em pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, foi verificado que, em 2015, dos 4,7 milhões de profissionais, 63% correspondiam a cargos de chefia comandados por homens. Nesta mesma categoria, as mulheres ganhavam apenas 68% do salário dos homens, podendo esta diferença salarial chegar até 76%. Em complemento, as estatísticas revelam que a escolaridade feminina é maior do que a média da população. Neste contexto e ainda relacionado aos fatores anteriormente apresentados, Vieira (2005, p. 231-232) relata que a mulher sente a necessidade de ser bem-sucedida em seus negócios, já que para elas é mais difícil a disputa no mercado de trabalho do que para os homens, tanto para conquistar um emprego como para galgar posições hierárquicas mais altas e de destaque profissional (fator hierarquia e promoção do grupo feminino foi de 3,29 contra 3,47 dos homens). Diz a mesma autora que “o discurso do gênero masculino tem sido pródigo em negatizar a autoestima da mulher no que concerne a sua competência para se desincumbir de tarefas cotidianas”.

Quadro 8 – Comparativo de fatores entre gêneros

Fatores	FEMININO	MASCULINO
Identidade	3,31	3,50
Competência	3,90	4,02
Desenvolvimento	3,67	3,81
Contribuição	3,63	3,89
Cooperação	4,08	4,23
Criatividade	3,33	3,83
Empregabilidade	2,85	3,48
Valores	4,04	4,12
Hierarquia e promoção	3,28	3,47
Remuneração	2,92	3,21
Equilíbrio vida-trabalho	3,77	3,69

Fonte: elaborado pela autora.

Gráfico 12 – Fatores com maior diferença de pontuação entre gêneros
Qual seu gênero?



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 3 – Comparação de faixa salarial entre gêneros

Desigualdade de salários

Pesquisa da Catho mostra que empresas pagam menos para mulheres em todos os cargos



Fonte: G1, 2017.

4.3 ENTRINCHEIRAMENTO E COMPROMETIMENTO NA CARREIRA

Nesta subseção, apresentam-se os resultados obtidos pelas escalas de entrincheiramento e comprometimento na carreira. Para facilitar a discussão, dividiu-se em três partes esta análise. A primeira parte contém os resultados da amostra como um todo e as outras duas revelam algumas especificidades encontradas em cada uma das escalas aplicadas.

Retomando o referencial teórico, destaca-se que entrincheiramento na carreira é representado pela opção do trabalhador em se manter na mesma área profissional, seja por causa dos investimentos realizados, seja por perceber um significativo custo emocional para mudar, seja pela falta de alternativas (CARSON; BEDEIAN, 1994). O entrincheiramento é definido como "imobilidade resultante de substancial investimento econômico e psicológico em uma carreira, o que torna difícil uma mudança de carreira" (ROWE; BASTOS, 2008, p. 4). Diferente do comprometimento com a carreira, este conceito não é totalmente definido por

dimensões psicológicas, pois também é avaliada a percepção pessoal a respeito de recompensas extrínsecas em associação a uma carreira e de prováveis perdas acerca do abandono de sua carreira (CARSON et al., 1995). Por outro lado, "o comprometimento com a carreira envolve o desenvolvimento de objetivos de carreira, que pode acontecer ao longo de diversos empregos através da vida profissional do trabalhador", assim como também envolve sua identificação com a carreira, sendo capaz de expressar seus valores profissionais e vocacionais, como explicam Rowe, Bastos e Pinho (2011, p. 976).

Observou-se que os respondentes não se percebem entrincheirados, mesmo que sua pontuação total esteja bem próxima de 3 pontos. Em relação às dimensões, ressalta-se que a limitação de alternativas teve o maior escore, com 3,3 pontos. Este índice chama a atenção por ser um público marcadamente jovem e em início de carreira (95,04% da amostra está na primeira graduação), podendo, também, indicar que há certa falta de conhecimento a respeito do tema carreiras. Teixeira e Gomes (2005) apresentam que esta é uma circunstância comum frente a áreas de atuação e seus desafios específicos.

A dimensão custos emocionais apresentou um escore de 2,94, indicando que o custo emocional não seria uma forte barreira para mudar de área de ocupação. Investimentos de carreira foi a dimensão com a menor pontuação – 2,67 pontos, indicando que investimentos como tempo, dinheiro e esforços necessários não seriam uma forte barreira para a permanência na mesma área de carreira. Este aspecto parece ser positivo para a amostragem, já que, em sua maioria, os pesquisados situam-se na faixa de 21 a 24 anos; não estão em seu segundo curso de graduação e não optaram por administração como primeira escolha de curso.

Infere-se que a amostra em geral não está entrincheirada na carreira, mesmo que os respondentes notem uma pequena limitação de alternativas, pois percebem que seriam baixos os custos emocionais e de investimento para a troca de área de atuação.

Quadro 9 - Pontuação de entrincheiramento na carreira

Dimensão	Pontuação
Investimentos de carreira	2,67
Limitação de alternativas	3,30
Custos emocionais	2,94
Total	2,97

Fonte: elaborado pela autora.

De maneira geral, a amostra evidenciou-se comprometida com a carreira, estabelecendo um escore total de 3,36. Nota-se que, diferente do escore de entrincheiramento, não foram obtidas médias abaixo de 3 pontos em todas as dimensões. A maior pontuação, de 3,55 pontos, foi em identidade de carreira, a qual, segundo London (1983), é o significado do trabalho para o indivíduo, o quanto este se define por meio da sua ocupação, e o desejo que possui de crescer e ser reconhecido em sua área de atuação. Em planejamento de carreira, com apenas 0,04 de diferença, a média ficou com 3,51. Esta dimensão corresponde à avaliação das necessidades de desenvolvimento e à definição de metas e objetivos de carreira. Com diferença de 0,54 em relação à dimensão com maior escore, situa-se a resiliência, com 3,01 pontos, atributo que demonstra a resistência da pessoa em relação a rupturas que podem atingir sua carreira.

Quadro 10 - Pontuação de comprometimento com a carreira

Dimensão	Pontuação
Identidade de carreira	3,55
Planejamento de carreira	3,51
Resiliência	3,01
Total	3,36

Fonte: elaborado pela autora.

A correlação encontrada entre as duas escalas foi de 0,07, uma correlação positiva bem fraca. Mesmo com um valor muito baixo, ao se expandir a discussão, pela aproximação aos estudos de Carson et al. (1996) a respeito da matriz de relação entre entrincheiramento na carreira com satisfação (Figura 2), supõe-se que

esta amostra de estudantes se enquadra na possibilidade de troca de carreira. Como comentam Rowe, Bastos e Pinho (2011), este perfil possui menor tempo de carreira e experiência educacional (lembrando que maioria dos estudantes está em primeira graduação e mais de 50% não têm como primeira escolha o curso de administração), e seu índice de comprometimento com a carreira foi pouco acima de 3 pontos, o que sugere a existência de outros fatores para não estarem ainda mais comprometidos com sua carreira. Para este caso, faz-se necessária uma pesquisa mais aprofundada sobre os fatores, ficando esta ideia como sugestão para futuros estudos.

A seguir, apresentam-se aspectos relevantes encontrados em cada uma das escalas.

4.3.1 Aspectos relevantes sobre entrincheiramento na carreira

Ressalta-se que a ausência de entrincheiramento ou seu excesso não são aspectos positivos para os indivíduos. A ausência resulta em alta mobilidade de carreira, que "afeta a aprendizagem na organização e como consequência a competitividade da organização, a perda da memória da organização, custos excessivos para gerenciar as pessoas", podendo ainda ocasionar o *burnout* do trabalhador. O entrincheiramento em excesso "é causado por baixo nível de motivação e habilidades obsoletas, o que também não é bom nem para a organização e nem para o trabalhador " (ROWE; BASTOS, 2010, p. 1017).

Entre os grupos classificados por faixa etária, destaca-se o de 25 a 30 anos que apresentou uma pontuação total um pouco acima de 3 pontos, revelando que estes sujeitos percebem-se pouco entrincheirados na carreira. Os estudantes com mais de 30 anos de idade foram o grupo que menos se percebeu entrincheirado na carreira, como observa-se no Quadro 11. Ainda no destaque sobre os respondentes de 25 a 30 anos, está a dimensão de investimentos de carreira, pois entre as faixas etárias foi a de maior média nesta perspectiva

A fim de se abrir a discussão a respeito do fato de o grupo de mais de 30 ter obtido menor pontuação, supõe-se que estes sujeitos estão mais à vontade em sua carreira, sendo mais capazes de "avaliar a consistência do autoconceito e da autoestima do orientando, que reflete no realismo das suas possibilidades de carreira". Sentem-se mais confiantes para controlar e planejar sua carreira (OLIVEIRA; GUIMARÃES; COLETA 2006), sabendo que "a habilidade de tomada de decisões é decorrente da avaliação das possibilidades, das consequências possíveis das decisões e da probabilidade segundo a qual essas consequências podem produzir-se" (MAGALHÃES; REDIVO, 1998).

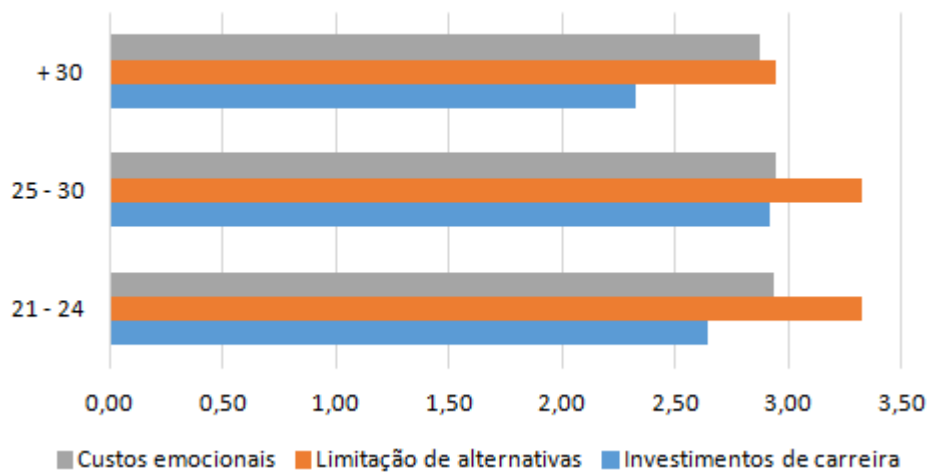
Quadro 11 - Comparativo de médias entre idades sobre entrincheiramento

Dimensão	21 - 24	25 - 30	+ 30
Investimentos de carreira	2,65	2,92	2,33
Limitação de alternativas	3,33	3,33	2,95
Custos emocionais	2,94	2,94	2,88
Total	2,97	3,06	2,72

Fonte: elaborado pela autora.

Ao separar as respostas de cada questão, todos evidenciaram se sentir entrincheirados, primeiro, pela limitação de alternativas, segundo, pelos custos emocionais e, por último, pelos investimentos de carreira, como se nota através dos comparativos apresentados na sequência.

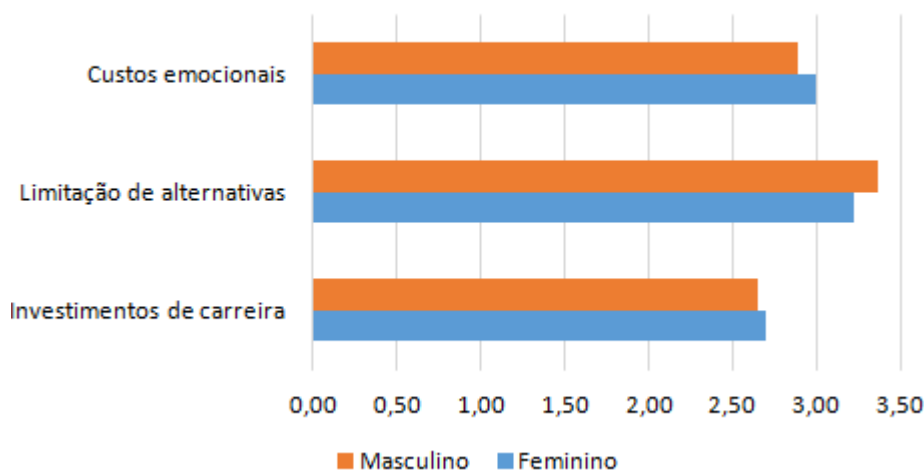
Gráfico 13 – Comparativo das dimensões de entrincheiramento por idade
Qual sua idade?



Fonte: elaborado pela autora.

Entre os gêneros, ambos tiveram a mesma pontuação geral de 2,97 na escala de entrincheiramento. Os homens percebem-se um pouco mais limitados na questão de alternativas na carreira, 0,14 pontos acima. As mulheres percebem um custo emocional maior do que eles, 0,12 pontos acima. Conforme Bonelli (2004), "a divisão de gênero no trabalho emocional focaliza como as mulheres administram as emoções, quais os custos e benefícios de fazer isso em público e na vida privada". A mesma autora relata, em seu estudo, que as mulheres lidam com uma carga emocional maior quando há "conflitos entre o ideal tradicional, no qual a mulher assume a jornada da casa e da profissão e o ideal igualitário, no qual os cônjuges partilham as tarefas". Em investimento de carreira, não se encontrou diferença relevante entre as percepções dos grupos.

Gráfico 14 – Comparativo das dimensões de entrincheiramento por gênero
Qual seu gênero?



Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 12 – Comparativo das médias das dimensões de entrincheiramento por gênero

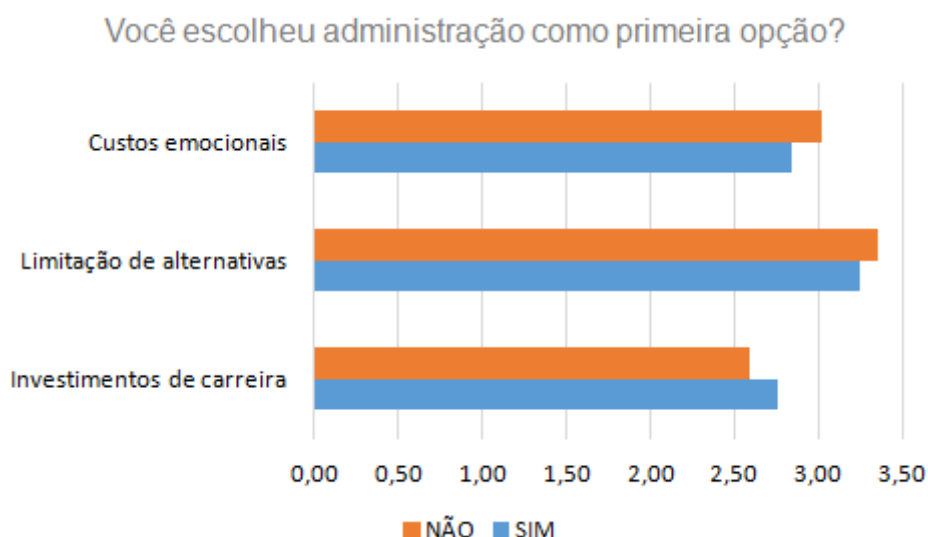
Dimensão	Feminino	Masculino
Investimentos de carreira	2,69	2,65
Limitação de alternativas	3,22	3,36
Custos emocionais	3,00	2,88
Total	2,97	2,97

Fonte: elaborado pela autora.

Embora a diferença das pontuações entre os respondentes que escolheram e não escolheram administração como primeira opção tenha sido muito pequena (Quadro 13), observou-se que o grupo que optou primeiro por administração percebe-se menos entrincheirado do que aquele dos que optaram por este curso como alternativa. A única dimensão em que os sujeitos que primeiro escolheram administração sentem maior peso do que os outros foi em investimentos de carreira, o que talvez evidencie mais valor à própria escolha na tomada de decisão. Custos emocionais obteve média de 3,02 para o grupo que não escolheu administração na primeira vez. Questiona-se: por ter sido, para estes sujeitos, desgastante emocionalmente optar por um curso que não aquele ideal, tornou-se mais pesado emocionalmente mudar de área novamente? Teriam eles então se tornado apegados àquela área? Para aprofundar o debate, é importante desenvolver

pesquisas que aprofundem o conhecimento acerca daqueles que estudam em um curso que não o de sua preferência, já que, na presente investigação, verificou-se que mais da metade se enquadram neste aspecto.

Gráfico 15 – Comparativo das dimensões de entrincheiramento por primeira opção ou não por administração



Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 13 – Comparativo das médias das dimensões de entrincheiramento a respeito entrincheiramento por primeira opção ou não por administração

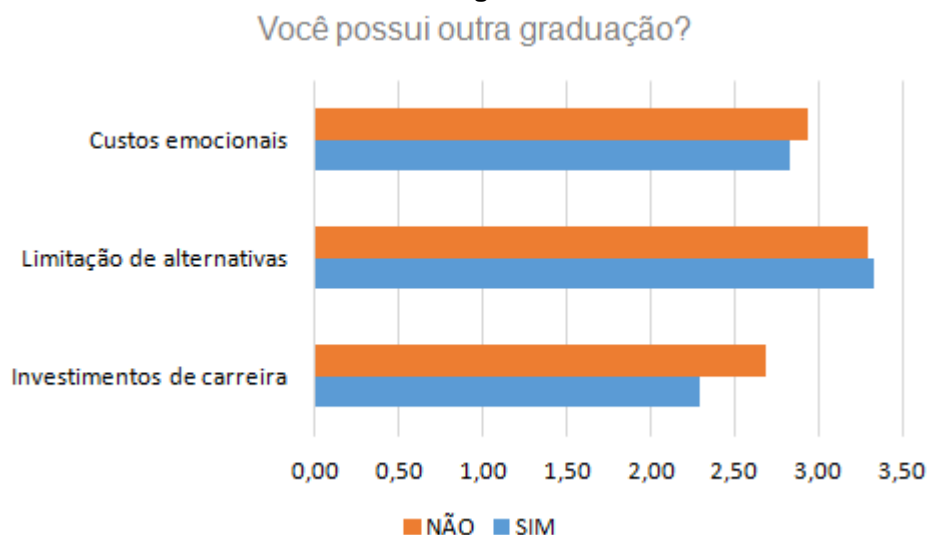
Dimensão	SIM	NÃO
Investimentos de carreira	2,75	2,59
Limitação de alternativas	3,25	3,35
Custos emocionais	2,84	3,02
Total	2,95	2,99

Fonte: elaborado pela autora.

Identificou-se que os sujeitos que estão em seu primeiro curso de graduação percebem-se mais entrincheirados (2,98 pontos) do que aqueles que já possuem outro curso de graduação (2,82 pontos). A dimensão de maior destaque entre os grupos é o de investimentos de carreira, visto que a diferença entre as médias foi de 0,4 (Quadro 14). Nota-se que o grupo que tem mais experiência educacional, ou seja, formado por aqueles que provavelmente dedicaram mais tempo e esforços a

certificações, pouco percebe esse fator como uma barreira para mudança de carreira. Esta foi a dimensão de menor índice em toda a amostra.

Gráfico 16 – Comparativo das dimensões de entrincheiramento entre graduados e não graduados



Fonte: elaborado pela autora.

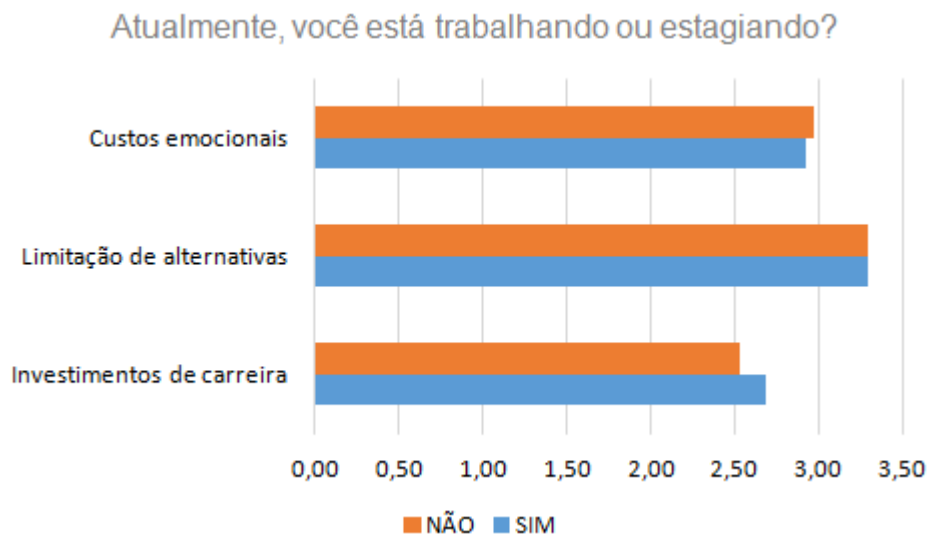
Quadro 14 – Comparativo das pontuações das dimensões de entrincheiramento entre graduados e não graduados

Dimensão	SIM	NÃO
Investimentos de carreira	2,29	2,69
Limitação de alternativas	3,33	3,30
Custos emocionais	2,83	2,94
Total	2,82	2,98

Fonte: elaborado pela autora.

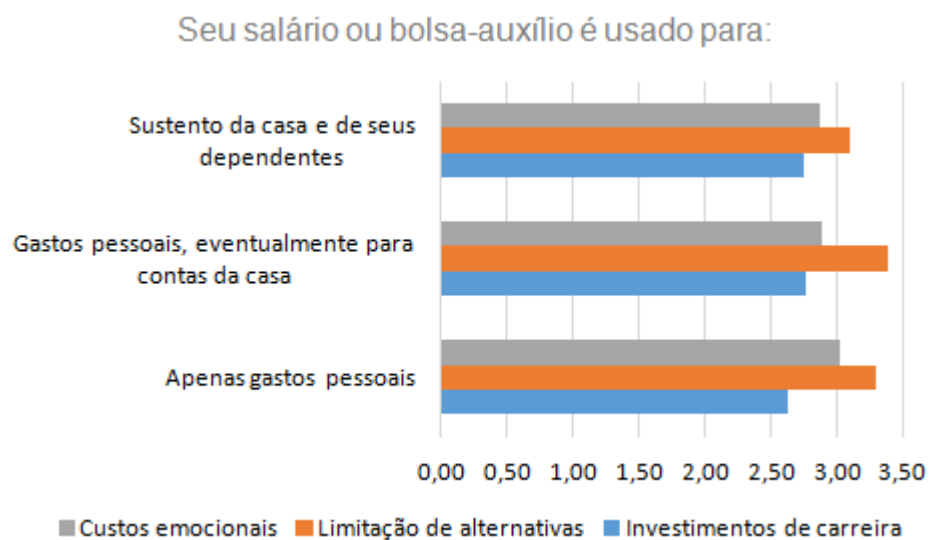
Segundo Pinto (2016, p. 116), devido à consciência sobre o papel de provedor familiar, "à medida que a família aumenta, além da percepção de maior custo em se desligar da organização", maior pode ser o entrincheiramento. No entanto, diferente do que se previa, o grupo que sustenta casa e dependentes obteve a menor pontuação de entrincheiramento na carreira: 2,91 pontos. Nenhum dos grupos demonstrou grandes indícios de entrincheiramento na carreira, tanto que a maior pontuação, 3,01 pontos, ficou com os sujeitos que referiram gastos pessoais, mas que, eventualmente, assumem alguma despesa da casa.

Gráfico 17 – Comparativo das dimensões de entrincheiramento entre os sujeitos que estão e não estão trabalhando ou estagiando



Fonte: elaborado pela autora.

Gráfico 18 – Comparativo das dimensões de entrincheiramento por destino da remuneração



Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 15 – Comparativo de médias em separado por destino da renda

Dimensão	Apenas gastos pessoais	Gastos pessoais, eventualmente para contas da casa	Sustento da casa e de seus dependentes
Investimentos de carreira	2,63	2,77	2,75
Limitação de alternativas	3,30	3,39	3,10
Custos emocionais	3,03	2,88	2,87
Total	2,99	3,01	2,91

Fonte: elaborado pela autora.

4.3.2 Aspectos relevantes sobre comprometimento na carreira

As dimensões que categorizam o comprometimento na carreira são todas psicológicas, já que o comprometimento na carreira presume que o trabalhador possua grande identificação com ramo escolhido (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011, p. 3). Logo, quanto maior o escore obtido, mais o "indivíduo investe no seu crescimento profissional, qual o seu desempenho extra para manter-se atualizado na profissão e responder às expectativas sociais que cercam o seu exercício profissional" (ROWE; BASTOS, 2008, p. 1).

Evidenciou-se que, conforme as idades aumentaram na amostra, menor era seu índice de comprometimento com a carreira. Esta mesma situação ocorreu ao se analisarem as dimensões em separado. Verificou-se, portanto, que os estudantes entre 21 e 24 anos sentem-se mais comprometidos - pontuação total de 3,43 pontos – e que nenhuma das dimensões teve nota abaixo de 3 pontos. Os respondentes com mais de 30 anos obtiveram médias mais baixas em todas as dimensões, ficando bem abaixo da média de comprometimento da amostra (0,38 pontos de

diferença). As três faixas etárias pesquisadas tiveram como menor média o fator de resiliência, o qual também teve menor média em todos os grupos de respostas.

Quadro 16 - Comparativo de médias em comprometimento por faixa etária

Dimensão	21 - 24	25 - 30	+ 30
Identidade de carreira	3,63	3,47	3,00
Planejamento de carreira	3,59	3,38	3,15
Resiliência	3,07	2,86	2,78
Total	3,43	3,23	2,98

Fonte: elaborado pela autora.

Constatou-se que alguns grupos de respostas apresentaram maior escore de comprometimento com a carreira do que a amostra em geral (3,36 pontos), sendo eles:

a) respondentes que optaram primeiro pelo curso de administração - média geral de 3,42;

b) respondentes que usam seu salário ou o valor da bolsa-auxílio para gastos pessoais e para pagar eventuais contas da casa: média geral de 3,4;

c) respondentes que usam seu salário ou o valor da bolsa-auxílio para pagar contas da casa e para sustento de dependentes: média geral de 3,42.

Ao se analisar o comprometimento com a carreira entre os gêneros, não se constatou diferenças relevantes entre seus escores totais, pois ambos se mostram comprometidos. Entre as dimensões, destaca-se que as mulheres demonstram maior identidade de carreira do que os homens, sendo esta a única dimensão em que elas obtiveram maior pontuação em relação aos homens. Vieira (2005, p. 234) ressalta que o trabalho possui papel altamente significativo como uma força estruturante da identidade feminina, e que “se a mulher não trabalhar, nunca atingirá a forma mais expressiva de independência feminina, que só será alcançada pelo poder econômico, o qual é obtido principalmente pelo trabalho”.

Quadro 17 - Comparativo de médias de comprometimento entre gêneros

Dimensão	Feminino	Masculino
Identidade de carreira	3,64	3,47
Planejamento de carreira	3,47	3,55
Resiliência	2,92	3,08
Total	3,34	3,37

Fonte: elaborado pela autora.

Identidade de carreira também foi a única dimensão em que, ao se analisarem as respostas entre os que estão e os que não estão trabalhando ou estagiando, os sujeitos atualmente desempregados tiveram maior pontuação (3,64 pontos) em relação ao outro grupo (3,53 pontos). Mesmo que no momento este grupo de jovens que não esteja atuando no mercado de trabalho, eles estão comprometidos com sua carreira, principalmente pelo aspecto de identidade. A respeito de disso, se questiona se estes estudantes estão exercendo outros tipos de atividades além da profissional, por exemplo, treinamentos, educação, voluntariado, a fim de se desenvolverem para determinadas oportunidades.

Quadro 18 - Comparativo de médias de comprometimento entre os que estão e não estão trabalhando/estagiando

Dimensão	SIM	NÃO
Identidade de carreira	3,53	3,64
Planejamento de carreira	3,56	3,22
Resiliência	3,01	2,97
Total	3,37	3,28

Fonte: elaborado pela autora.

Analisando-se comparativamente as respostas dos alunos na primeira graduação com aquelas dos que já possuem outra formação, nota-se que o primeiro grupo se percebe mais comprometido com a carreira e apresenta escores mais elevados em planejamento de carreira e resiliência. Um aspecto positivo em relação a estes resultados são os escores de identidade de carreira de 3,5 pontos para os já graduados e de 3,55 para os alunos em primeira graduação. Compreende-se, pois,

que a identidade profissional é um processo de construção, que acompanha as etapas de formação e que estes estudantes, por desconhecerem a realidade do mercado e por usarem como base experiências (positivas e negativas) advindas do ensino médio, têm uma imagem idealizada ou distorcida das profissões, “que aos poucos vai sendo redefinida, o que contribui tanto para a construção de um vínculo mais amadurecido com o curso superior quanto para sua fragilização” (GONDIM, 2002, p. 303).

Quadro 19 - Comparativo de médias de comprometimento entre já graduados e primeiro curso

Dimensão	SIM	NÃO
Identidade de carreira	3,50	3,55
Planejamento de carreira	3,00	3,54
Resiliência	2,75	3,02
Total	3,08	3,37

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação ao público que está ativo no mercado de trabalho, ao se separarem suas respostas conforme destino de sua renda, verificou-se pouca variação nos resultados de comprometimento com a carreira: os sujeitos apenas com gastos pessoais tiveram média de 3,31 pontos; os que destinam sua renda para gastos pessoais e, eventualmente, para pagar contas da casa, 3,40; aqueles que utilizam o dinheiro para pagar contas da casa e para sustento de dependentes, 3,42. Refletindo-se a respeito do elevado índice de comprometimento com a carreira do público que sustenta a casa e tem dependentes, nota-se que há relação "entre a liberdade de decisões relativas ao trabalho e a responsabilidade com a manutenção da família" (JUNIOR; DE ALBUQUERQUE, 2008, p. 25).

Quadro 20 - Comparativo de médias de comprometimento

Dimensão	Gastos pessoais	Gastos pessoais, eventualmente contas da casa	Sustento da casa e de dependentes
Identidade de carreira	3,51	3,54	3,60
Planejamento de carreira	3,46	3,69	3,50
Resiliência	2,97	2,98	3,15
Total	3,31	3,40	3,42

Fonte: elaborado pela autora.

Mesmo sem estabelecer relação entre os resultados das escalas de comprometimento e de entrincheiramento na carreira, percebe-se, através desta pesquisa, que os alunos respondentes se sentem mais comprometidos com sua carreira, mais por identidade e planejamento de carreira do que por resiliência, e pouco se sentem entrincheirados, demonstrando que custos emocionais e investimentos de carreira não constituem grandes barreiras para trocar de área de atuação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através de revisão teórica e de dados coletados, analisaram-se as percepções de estudantes veteranos da Escola de Administração da UFRGS a respeito de sucesso na carreira, conforme proposto no objetivo geral desta pesquisa. Atendendo os objetivos secundários, foi investigado se os alunos se encontravam entrincheirados ou comprometidos na carreira.

Verificou-se, pelos resultados obtidos, que os alunos pesquisados se percebem mais bem-sucedidos em relação aos fatores cooperação, valores, competência, e menos bem-sucedidos em relação à remuneração, empregabilidade, hierarquia e promoção. Entende-se, pois, que os alunos demonstram maior relação com o sucesso subjetivo, que são os níveis de sentimento de realização e satisfação com o trabalho. Fatores que compõem a avaliação do sucesso objetivo, possíveis de mensurar através de indicadores, tiveram menores pontuações na amostra.

Constatou-se que os alunos que escolheram o curso de administração como primeira opção sentem-se mais bem-sucedidos do que aqueles que escolheram administração como alternativa de curso, corroborando pesquisa realizada com estudantes da Universidade de Minho, em que tais estudantes também apresentaram “sentimentos mais positivos em relação ao curso e melhores perspectivas de carreira e projetos vocacionais, assim como uma percepção mais positiva das competências para o curso” (COSTA; LEAL, 2008, p. 214), além de um nível de bem-estar psicológico superior àqueles que decidiram por um curso de escolha secundária (REBELO; LOPES, 2001 apud COSTA; LEAL, 2008).

Entre os resultados de percepções de sucesso na carreira, destaca-se que as mulheres obtiveram menores médias que os homens em dez dos 11 fatores. Vieira (2005) explica que o discurso masculino tem sido protagonista em diminuir a autoestima feminina acerca de competências na execução de atividades cotidianas, ou seja, a menor relação de sentimento com os fatores de sucesso na carreira pode ser um reflexo da experiência de vivenciar discursos que as diminuem frente às

próprias habilidades. Pode-se igualmente supor que as mulheres são mais exigentes ao avaliarem a própria carreira.

As mulheres respondentes da pesquisa demonstraram maior identidade de carreira do que os homens na escala de comprometimento com a carreira. Embora ambos os grupos tenham se mostrado comprometidos, não havendo diferença significativa entre suas médias (feminino: 3,34 pontos, masculino: 3,36), esta foi a única dimensão em que as mulheres superaram a pontuação masculina. Considera-se este um achado importante para a pesquisa, pois, segundo Vieira (2005, p. 234), o trabalho é um dos papéis fundamentais na estruturação da identidade feminina sendo uma das maneiras mais expressivas de obtenção da independência feminina, a qual é alcançada pelo poder econômico que provém do trabalho.

Adicionalmente, a identidade de carreira foi uma das dimensões com maiores índices na escala de comprometimento. Ressalta-se este resultado positivo no âmbito universitário já que, de acordo com Gondim (2002), a identidade profissional é construída conforme as etapas de formação, sendo redefinida aos poucos, contribuindo para a constituição de um elo mais maduro com a universidade. Percebe-se, portanto, o quanto são importantes o curso superior e as experiências educacionais para o processo de desenvolvimento da carreira profissional.

Em geral, a amostra sente-se comprometida com a carreira: média de 3,36 pontos. A única dimensão que, raras vezes, demonstrou média abaixo de 3 pontos foi resiliência. Contudo, não foi possível identificar o que causou esta menor pontuação, pois isto requer aprofundar o conhecimento dos motivos que levam os sujeitos a permanecerem na mesma área de carreira. A respeito da escala de entrincheiramento na carreira, percebe-se que os alunos não se encontram entrincheirados, porém ressalta-se que sua pontuação de 2,97 pontos ficou próxima ao ponto de corte de 3 pontos utilizado pela autora. Segundo Carson et al. (1996 apud ROWE; BASTOS; PINHO, 2011), o nível de entrincheiramento não depende do nível de comprometimento, sendo vínculos diferentes, independentes, mas não opostos.

A dimensão investimentos de carreira obteve a menor pontuação tanto na amostra geral, quanto por grupos de resposta. Foi esta a menor barreira percebida entre os alunos para uma possível mudança de área de carreira. Diferente do que se

pressupunha – quanto maior o tamanho da família, maiores seriam os custos percebidos para sair de uma organização (PINTO, 2016), sendo mais intenso o sentimento de entrincheiramento na carreira – o grupo que sustenta casa e dependentes com sua renda mensal obteve baixa pontuação no entrincheiramento na carreira: 2,91 pontos. Quando comparado com aqueles que fazem apenas gastos pessoais (2,99 pontos) ou fazem gastos pessoais e, eventualmente, pagam contas da casa (3,01 pontos), o referido grupo fica abaixo da média amostral.

A respeito de entrincheiramento na carreira, limitação de alternativas foi a dimensão que apresentou as maiores médias. Este é um aspecto preocupante, pois esta amostra foi formada principalmente por jovens, com idades entre 21 e 24 anos, e pode sugerir falta de referências sobre o assunto. Sugere-se, portanto, que a Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul desenvolva algumas ações, a fim de facilitar o fluxo de informações sobre o tema carreira, para que os estudantes fiquem mais preparados para trilhá-la. Recomenda-se que a instituição insira na discussão do projeto político-pedagógico a inclusão de uma disciplina de orientação de carreira, com conteúdos sobre transformações de carreira, trajetórias e novas demandas do mercado de trabalho. Segundo Fontenelle (2007, p. 81), o objetivo de uma disciplina como esta seria "instrumentalizar os alunos do curso para habilidades em comunicação, negociação, relações interpessoais e para orientação da carreira". Fontenelle (2007, p. 81) complementa que uma disciplina de orientação de carreira visa "atender a um novo perfil de profissional do mercado: jovem, recém-ingresso no mercado de trabalho e com uma demanda por compreender melhor esse ambiente profissional altamente mutável e seu lugar nele", já que, atualmente, é evidente a maior mobilidade entre cargos, empregos e até cidades.

Os alunos poderiam organizar sessões e palestras a respeito do assunto carreira, sendo a participação do Centro Acadêmico dos Estudantes de Administração muito importante para a mudança de mentalidade sobre tal assunto. A Escola de Administração poderia realizar um trabalho inicial junto dos alunos que recém ingressaram no curso ou com os participantes de eventos como o "Portas Abertas", para divulgar conhecimentos sobre a área.

Espera-se que o presente estudo tenha contribuído para ampliar o conhecimento acerca das percepções de sucesso na carreira dos estudantes de administração da EA/UFRGS, estabelecendo relações com os principais fatores vinculados ao trabalho, bem como para abrir a discussão sobre diferentes percepções existentes sobre o tema. Ao se tratar de um público universitário, em início de carreira, torna-se válida a discussão sobre o tema carreira, pois este será um dos elementos fundamentais em sua trajetória profissional e na construção de suas vidas. Sugere-se, para trabalhos futuros, o estudo da identificação e da tomada de decisão em uma amostra formada por alunos que não escolheram o curso de administração como primeira opção, assim como estudos a respeito de carreira profissional com abordagem sociológica do assunto. Propõe-se também a investigação a respeito do papel da universidade em relação a informações sobre carreira e seus aspectos fundamentais.

REFERÊNCIAS

- BARUCH, Yehuda. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. **Career development international**, v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.
- BATISTA, R. G. R.; ALMEIDA, L. S. Desafios da transição e vivências acadêmicas: análise segundo a opção de curso e mobilidade. **Contextos e dinâmicas da vida acadêmica**, p. 167-174, 2002.
- BENDASSOLLI, Pedro F. Recomposição da relação sujeito–trabalho nos modelos emergentes de carreira. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, p. 387-400, 2009.
- BONELLI, Maria da Gloria. Arlie Russell Hochschild e a sociologia das emoções. **Cadernos Pagu**, n. 22, p. 357-372, 2004.
- BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso e seu uso em administração. **Revista Angrad**, v. 5, n. 1, p. 24-40, 2004.
- BRISCOE, Jon P.; HALL, Douglas T.; DEMUTH, Rachel L. Frautschy. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 30-47, 2006.
- CARSON, Kerry D. et al. A career entrenchment model: theoretical development and empirical outcomes. **Journal of Career Development**, v. 22, n. 4, p. 273-286, 1996.
- CARSON, Kerry D.; BEDEIAN, Arthur G. Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. **Journal of vocational Behavior**, v. 44, n. 3, p. 237-262, 1994.
- CARSON, Kerry D.; CARSON, Paula Phillips; BEDEIAN, Arthur G. Development and construct validation of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 68, n. 4, p. 301-320, 1995.
- CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade?(I). **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.
- COSTA, Luciano Venelli. **A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da grande São Paulo**. 2011. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- COSTA, Luciano Vanelli. Sucesso na carreira. **Novas medidas do comportamento organizacional**, p. 280-297, 2014.

COSTA, Luciano Venelli; DUTRA, Joel. Avaliação da carreira no mundo contemporâneo: proposta de um modelo de três dimensões. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 1, n. 1, 2011

COSTA, E.; LEAL, ISABEL. Um olhar sobre a saúde psicológica dos estudantes do ensino superior—avaliar para intervir. In: **Actas do 7º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde**. 2008. p. 213-216.

DALTON, Gene W.; THOMPSON, Paul. **Novations: Strategies for career management**. Scott, Foresman, 1986.

DA SILVA, Rodrigo Cunha et al. Carreiras: novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 2, n. 1, 2012.

DE ASEVEDO, Graziela Merlina. Um estudo sobre as expectativas de carreira para estudantes de Administração de Empresas no Brasil. 2007.

DEFILLIPPI, Robert J.; ARTHUR, Michael B. The boundaryless career: A competency-based perspective. **Journal of organizational behavior**, v. 15, n. 4, p. 307-324, 1994.

DOMINGOS, Rui Manuel Delgado. **A evolução da divulgação voluntária da informação nas empresas cotadas da Euronext Lisboa do ano 2006 a 2008**. 2010. Tese de Doutorado.

DRIES, Nicky; PEPERMANS, Roland; CARLIER, Olivier. Career success: Constructing a multidimensional model. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, n. 2, p. 254-267, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. 1996.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. Atlas, 2004.

FENDER, Nelson. A escolha profissional de alunos de cursos superiores de curta duração em tecnologia da informação – modalidade tecnólogos. 2016.

FONTENELLE, Isleide Arruda. A auto-gestão de carreira chega à escola de administração: o humano se tornou capital?. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 43, p. 71-89, 2007.

G1 - Mulheres ganham menos do que os homens em todos os cargos, diz pesquisa, 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/mulheres-ganham-menos-do-que-os-homens-em-todos-os-cargos-diz-pesquisa.ghtml>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

GATTIKER, Urs E.; LARWOOD, Laurie. Subjective career success: A study of managers and support personnel. **Journal of business and psychology**, v. 1, n. 2, p. 78-94, 1986.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: Godói, Cristiane Kleinubing; De Melo, Rodrigo Bandeira; Silva, Anielson Barbosa (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONDIM, Sônia Maria Guedes. Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. **Estudos de psicologia**, v. 7, n. 2, p. 299-309, 2002.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. Métodos em pesquisa social São Paulo: Companhia Editora Nacional. 1979.

GREENHAUS, Jeffrey H.; PARASURAMAN, Saroj; WORMLEY, Wayne M. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. **Academy of management Journal**, v. 33, n. 1, p. 64-86, 1990.

HALL, Douglas T. Protean careers of the 21st century. **The academy of management executive**, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

HALL, Douglas T. **Careers in and out of organizations**. Sage, 2002.

HUOT, Réjean; FIGUEIREDO, Maria Ludovina. **Métodos quantitativos para as ciências humanas**. 2002.

JASKOLKA, Gabriel; BEYER, Janice M.; TRICE, Harrison M. Measuring and predicting managerial success. **Journal of Vocational Behavior**, v. 26, n. 2, p. 189-205, 1985.

JUDGE, Timothy A. et al. An empirical investigation of the predictors of executive career success. **Personnel psychology**, v. 48, n. 3, p. 485-519, 1995.

JUNIOR, João Chang; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 3, n. 2, 2008.

KILIMNIK, Zélia Miranda; CASTILHO, Isolda Veloso de; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 12, n. 2, p. 257-280, 2006.

LEE, Kibeom; CARSWELL, Julie J.; ALLEN, Natalie J. A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person-and work-related variables. 2000.

LIMA, Mauren Pimentel et al. Níveis de comprometimento e entrenchamento com a carreira, de enfermeiros de hospitais públicos e privados. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 23, n. 6, p. 1033-1040, 2015.

LONDON, Manuel; STUMPF, Stephen A. **Managing careers**. Addison Wesley Publishing Company, 1982.

MAGALHÃES, M. O. **Medidas do vínculo do trabalhar com a carreira**. In: PUENTES-PALACIOS; K.; PEIXOTO, A. L. A.. (Orgs.). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho, p. 302-314. Artmed Editora, 2015.

MAGALHÃES, Mauro; REDIVO, Andrea. Re-opção de curso e maturidade vocacional. **Revista da ABOP**, v. 2, n. 2, p. 7-28, 1998.

MAINIERO, Lisa A.; SULLIVAN, Sherry E. Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. **The Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005.

MAINIERO, Lisa A.; SULLIVAN, Sherry E. **The Opt Out Revolt: Whe People are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers**. Davies-Black Publishing, 2006.

MORAES, Maína Brandão. A percepção de estudantes de administração de empresas acerca dos modelos de carreira. 2011.

MORAIS, Carlos. Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística. 2005.

MOTTA, Paulo Roberto. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, p. 9-19, 2006.

NAKATA, Lina Eiko. Carreiras e reflexões. **Estudos e Negócios, ESAGS**, ano, v. 6, 2011.

NISBET, J. D.; WATT, J. Case study, redigide No. 26. **Nottingham: Nottingham University**, 1978.

OLIVEIRA, Marina Cardoso de; GUIMARÃES, Vanessa da Fonseca; COLETA, Marília Ferreira Dela. Modelo desenvolvimentista de avaliação e orientação de carreira proposto por Donald Super. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 7, n. 2, p. 11-18, 2006.

PINTO, Marcelo Pádua Carvalho. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira. **Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração**, v. 6, n. 1, 2016.

RAMOS JÚNIOR, Ivan de Oliveira. Construção e validação de uma escala de dilemas, estratégias de carreira e modos de engajamento na carreira para

profissionais com formação em nível superior. **Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração**, v. 10, n. 1, 2016.

REBELO, H.; LOPES, H. Vivências acadêmicas e bem-estar psicológico dos alunos no primeiro ano: Resultados de um projecto de investigação. **FEUP: Serviço de Educação Contínua e Desenvolvimento, Unidade para a Orientação e Integração – Área de Apoio Psicológico**, 2001.

ROWE, Diva Ester Okazaki; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Comprometimento ou entrincheiramento na carreira? Um estudo entre docentes do ensino superior. **XXXII ENANPAD**, 2008.

ROWE, Diva Ester Okazaki; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Vínculos com a carreira e produção acadêmica: comparando docentes de IES públicas e privadas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 1011-1030, 2010.

ROWE, Diva Ester Okazaki; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; PINHO, Ana Paula Moreno. Comprometimento e Entrincheiramento na Carreira: um Estudo de suas Influências no Esforço Instrucional do Docente do Ensino Superior. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 6, p. 973, 2011.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, RC da; DUTRA, Joel Souza. Gerações e carreira: A relação entre as percepções sobre carreiras inteligentes e sobre crescimento profissional nas organizações. **Anais do 35º Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro: ANPAD**, 2011.

SILVESTRE, António. **Análise de dados e estatística descritiva**. Escolar editora, 2007.

SIQUEIRA, Mirlene Maria M. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Artmed Editora, 2014.

SUPER, Donald E.; BOHN JR, M. J. Psicologia ocupacional, trad. **Esdras do Nascimento e Jair Ferreira dos Santos, São Paulo: Atlas**, 1980.

TULL, Donald S.; HAWKINS, Del I. **Marketing research: meaning, measurement, and method: a text with cases**. Macmillan, 1976.

UFRGS – Escola de Administração, 2017. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/institucional/escoladeadministracao/>>. Acesso em: 15 mai. 2017.

VIEIRA, Josênia Antunes. A identidade da mulher na modernidade. **Delta**, v. 21, p. 207-238, 2005.

YIN, Robert K. Case study research: Design and methods. In: **Applied Social Research Methods Series**. Sage Publications, 1989.

APÊNDICE A – DADOS PESSOAIS

Primeiramente, gostaria de saber alguns dados sobre você.

Qual sua idade?

Qual seu gênero? Feminino/Masculino/Outro

Em qual semestre você está? 8º/9º/10º

Administração foi sua primeira opção de curso? Sim/não

Você possui outra graduação? Sim/não

Atualmente, você está trabalhando ou estagiando? Sim/não

Se sim, o seu salário ou bolsa-auxílio é: apenas para gastos pessoais/parcialmente para gastos na casa, e maior parte para gastos pessoais/para sustento da casa e meus dependentes.

ANEXO I - QUESTIONÁRIO EPSC

Todas as questões a seguir devem ser respondidas levando em consideração a sua interpretação sobre as suas realizações em relação à carreira, ou seja, à sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados até este momento em sua vida profissional. Portanto, responda levando em consideração:

- Todo o seu progresso profissional e todos os trabalhos que você desenvolveu até hoje;
- Incluindo trabalhos voluntários;
- Sem se prender a um tipo de trabalho específico que você desenvolve hoje;
- Ou a uma organização específica para qual você trabalha hoje.

A seguir estão listadas várias frases com percepções que você pode ter em relação a sua carreira, seu trabalho e sua vida pessoal ligada ao trabalho. Para cada item, você deve escolher uma opção entre 1 a 5 conforme você discorda totalmente (1) ou concorda totalmente (5).

1. Encontro soluções criativas para os problemas que aparecem em minhas atividades profissionais.
2. Tenho recebido recompensas justas comparadas com as de outras pessoas que conheço (não só na minha área).
3. Apresento ideias fora do comum.
4. A remuneração que recebo por minhas atividades profissionais é justa pelo que já investi na carreira.
5. Minha carreira me permite desfrutar a vida fora do trabalho.
6. Os trabalhos que tenho desenvolvido são cada vez mais complexos.
7. Coopero com a gestão dos negócios em que estou envolvido.
8. Minha carreira é ética.
9. Tenho uma vida equilibrada.
10. Tenho orgulho do que faço profissionalmente.
11. Tenho uma clara identidade profissional construída ao longo da minha carreira.

12. Meu(s) trabalho(s) é(são) importante(s) para a(s) organização(ões) onde atuo.
13. Minha carreira é reconhecida pelos meus amigos e familiares.
14. Tenho construído bons relacionamentos durante a carreira.
15. Tenho atingido as metas de desempenho com competência.
16. Hoje atuo em níveis hierárquicos coerentes com minha capacidade.
17. Estou tranquilo sobre o meu futuro quanto às minhas necessidades financeiras e materiais.
18. Ajudo meus colegas de trabalho.
19. Sinto-me feliz com minha vida profissional.
20. Posso ser considerado um profissional de competência diferenciada.
21. Os desafios que enfrento no trabalho são coerentes com minhas competências.
22. Tenho estabilidade em minha vida profissional.
23. Os trabalhos que executo compreendem grande variedade de tarefas.
24. Estou constantemente aprendendo e me desenvolvendo em minha carreira.
25. Tenho criado inovações importantes durante minha carreira profissional.
26. Não tenho violado meus valores enquanto exerço minha carreira.
27. Estou tranquilo quanto a ter emprego ou trabalho no futuro.
28. Tenho uma boa rede de contatos profissionais.
29. Eu e as equipes com quem trabalho temos alcançado resultados de sucesso juntos.
30. Minha carreira é compatível com minhas vocações.
31. Tenho sucesso nas avaliações da minha competência.
32. As oportunidades de promoção que vejo pela frente são coerentes com meus interesses.
33. Sou feliz com minha vida pessoal/familiar.
34. Sou competente na realização das minhas atividades profissionais.
35. Os clientes das minhas atividades profissionais reconhecem meu trabalho.
36. Meu trabalho gera efeitos positivos na sociedade.
37. Tenho alcançado minhas metas de nível hierárquico (ou cargos) em minha carreira.

38. Os trabalhos que desenvolvo atualmente em minha carreira exigem um alto nível de competência.
39. Tenho controle sobre as fronteiras entre meu tempo pessoal, da família e do trabalho.
40. Sou reconhecido pelos meus superiores.
41. Minha carreira tem impacto positivo na comunidade.
42. Sou reconhecido pelos colegas de trabalho.
43. O prestígio (ou *status*) profissional da minha posição hierárquica está de acordo com os meus interesses.
44. Meu(s) trabalho(s) é(são) útil(eis) para a vida das outras pessoas.
45. Tenho várias oportunidades de trabalho disponíveis.
46. Meus colegas de trabalho me ajudam.
47. Sou importante onde atuo.
48. Minha renda supre as minhas necessidades e as de meus dependentes.

ANEXO II - ESCALA DE COMPROMETIMENTO NA CARREIRA

Nesta parte do questionário, você encontrará uma série de frases que abordam aspectos da sua vida profissional sobre comprometimento. Você encontrará a expressão "linha de trabalho/campo de carreira" - e esta expressão se refere à área profissional em que você está situado ou se dedica atualmente. Para cada item, você deve escolher uma opção entre 1 a 5 conforme você discorda totalmente (1) ou concorda totalmente (5).

1. Minha linha de trabalho/campo de carreira é uma parte importante de quem eu sou.

2. Minha linha de trabalho/campo de carreira tem um grande significado pessoal para mim.

3. Eu não me sinto emocionalmente apegado a esta linha de trabalho/campo de carreira.

4. Eu estou fortemente identificado com a linha de trabalho/campo de carreira que escolhi.

5. Eu tenho uma estratégia para alcançar meus objetivos nesta linha de trabalho/campo de carreira.

6. Eu criei um plano para meu desenvolvimento nessa linha de trabalho/campo de carreira.

7. eu tenho metas específicas para meu desenvolvimento nesta linha de trabalho/campo de carreira.

8. Eu não costumo pensar sobre o meu desenvolvimento pessoal nesta linha de trabalho/campo de carreira.

9. Os desgastes associados à minha linha de trabalho/campo de carreira às vezes me parecem grandes demais.

10. Os problemas que eu encontro nesta linha de trabalho/campo de carreira às vezes me fazem questionar se os ganhos estão sendo compensadores.

11. Os problemas desta linha de trabalho/campo de carreira me fazem questionar se o fardo pessoal está valendo a pena.

12. O desconforto associado à minha linha de trabalho/campo de carreira às vezes me parece muito grande.

ANEXO III - ESCALA DE ENTRINCHEIRAMENTO DE CARREIRA

Nesta parte do questionário, você encontrará uma série de frases que abordam aspectos da sua vida profissional sobre entrincheiramento. Você encontrará a expressão "linha de trabalho/campo de carreira" - e esta expressão se refere à área profissional em que você está situado ou se dedica atualmente. Para cada item, você deve escolher uma opção entre 1 a 5 conforme você discorda totalmente (1) ou concorda totalmente (5).

1. Se eu ingressar em outra linha de trabalho/campo de carreira, iria perder muito investimento em educação e treinamento.

2. Eu tenho muito tempo investido em minha linha de trabalho/campo de carreira, ficando difícil mudar agora.

3. Mudar de linha de trabalho/campo de carreira seria muito dispendioso para mim.

4. Eu já tenho muito dinheiro investido em minha linha de trabalho/campo de carreira atual, ficando difícil mudar agora.

5. Eu teria várias opções se decidisse por mudar de linha de trabalho/campo de carreira.

6. Com a minha experiência e histórico profissional, existem alternativas atraentes e disponíveis para mim em outras linhas de trabalho/campo de carreira.

7. Se eu deixar esta linha de trabalho/campo de carreira, eu me sentiria sem opções razoáveis para a minha vida profissional.

8. Eu percebo alternativas para o meu desenvolvimento profissional se eu quiser mudanças na minha carreira.

9. Haveria um grande custo emocional envolvido em mudar de linha de trabalho/campo de carreira.

10. Deixar a minha linha de trabalho/campo de carreira causaria pouco trauma emocional em minha vida.

11. Seria emocionalmente difícil mudar minha linha de trabalho/campo de carreira.

12. Mudar de linha de trabalho/campo de carreira seria fácil do ponto de vista emocional.