

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

**Maína Brandão Moraes**

**A PERCEPÇÃO DE ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO DE  
EMPRESAS ACERCA DOS MODELOS DE CARREIRA**

Porto Alegre

2011

**Maína Brandão Moraes**

**A PERCEPÇÃO DE ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO DE  
EMPRESAS ACERCA DOS MODELOS DE CARREIRA**

**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. Claudia Simone Antonello**

Porto Alegre

2011

**Maína Brandão Moraes**

**A PERCEPÇÃO DE ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO DE  
EMPRESAS ACERCA DOS MODELOS DE CARREIRA**

**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. Claudia Simone Antonello**

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Valmíria Carolina Piccinini – UFRGS

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. ....

\_\_\_\_\_  
Orientadora – Profa. Dra. Claudia Simone Antonello – UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por me conceder todos os dias a força e o amparo para as minhas realizações. Agradeço aos meus pais que estiveram sempre ao meu lado, me cercando de todo amor, dedicação e compreensão, principalmente por toda a paciência e carinho que tiveram em todos esses momentos. Ao meu irmão Arthur pela inspiração e alegria e por entender minha ausência, algumas vezes necessária. Ao meu irmão Matheus pelo exemplo de esforço e apoio constante e à minha cunhada Juliana, por todo o incentivo.

Agradeço à minha professora orientadora Claudia Antonello, sem a qual a realização deste trabalho jamais teria sido possível. Por seu inestimável apoio, pelo conhecimento transmitido e especialmente por me fazer acreditar em meu potencial.

Por fim agradeço a todos os meus familiares, amigos e colegas, que direta ou indiretamente contribuíram para esta conquista.

**"O que é necessário para mudar uma pessoa  
é mudar sua consciência de si mesma."**

**(Abraham H. Maslow)**

## RESUMO

As transformações nas relações do trabalho, assim como nas próprias organizações e sociedades industriais, representam mudanças na gestão das corporações e nas relações estabelecidas entre empresas e pessoas, reforçando, assim, a importância do debate e da pesquisa sobre carreira nas últimas décadas. Alguns conceitos como autogestão, carreira sem fronteiras e proteana, por exemplo, vêm sendo propostos e estudados por diversos autores. Os indivíduos, atualmente, são chamados à responsabilidade pela própria carreira a assumir sua evolução profissional. Nesta pesquisa, fez-se um estudo qualitativo por meio de entrevistas em profundidade realizadas com 12 estudantes de Administração de Empresas de uma Universidade Federal, visando a analisar suas percepções sobre as características dos novos modelos de carreiras. Além de suas percepções sobre esses modelos, o estudo também busca aferir quais as diferenças das decisões tomadas no início e no final da carreira. Através da técnica de análise de conteúdo, juntamente com a aplicação do Inventário de Âncoras de Carreira de Edgar Schein, foi possível atingir esses objetivos. As características atuais de carreira muitas vezes revelaram-se exemplares de tendências entre os entrevistados, como a compatibilidade entre valores pessoais e trabalho, busca pela ampliação das competências, influência de necessidades pessoais e familiares em decisões profissionais. Apesar disso, essas características não aparentam corresponder à realidade absoluta das carreiras atuais. Parte dos estudantes indica que as atuais opções de carreira não correspondem a suas aspirações demonstrando que as formas de construção desse tipo de carreira podem sofrer restrições. Muitos optam, então, pela segurança e estabilidade encontrada nas carreiras tradicionais.

Palavras-Chave: Percepções. Carreira. Autogestão. Competências. Estudantes.

## **ABSTRACT**

The changes in working relations, as well as in the organization and industrial societies, represent changes in the management of organizations and in the relationships established between companies and people thus reinforcing the importance of debate and research on careers in the last decades. Some concepts as self-management, boundaryless career and protean, for example, have been proposed and studied by several authors. Individuals, currently, are held accountable for their own career to assume their professional development. In this research, it was performed a qualitative study through in-depth interviews conducted with 12 Business Administration students from a Federal University in order to analyze their perceptions about the characteristics of new career patterns. In addition to their perceptions of these models, the study also aims to analyze what the differences are in the decisions taken at the beginning and at the end of careers. Through the technique of content analysis, along with the application of Edgar Schein Career Anchors Self-Assessment, it was possible to achieve these goals. The current career characteristics often proved to be examples of tendencies among the those interviewed, as the compatibility between work and personal values, the seek of skills broadening and influence of personal and family needs in professional decisions. Yet these characteristics do not appear to correspond to the absolute reality of the current careers. Some students indicate that the current options do not match their career aspirations, demonstrating that the construction forms of this type of career may be restricted. Many choose, then, for safety and stability found in traditional careers.

Keywords : Perception. Career. Self – Management. Competences. Students.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1 – Categorias de análise.....</b>	<b>43</b>
<b>Quadro 2 – Descrição resumida dos entrevistados da fase inicial do curso de Administração .....</b>	<b>45</b>
<b>Quadro 3 – Descrição resumida dos entrevistados da fase final do curso de Administração.....</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 4 - Resumo dos resultados da microcategoria 5.2.3.....</b>	<b>67</b>



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 O JOVEM ESTUDANTE DE ADMINISTRAÇÃO E O MERCADO DE TRABALHO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.1 Serviço Público.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 CARREIRA.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.1 Algumas definições sobre carreira.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.2 Trajetórias de Carreira.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 NOVOS MODELOS DE CARREIRA .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4 GESTÃO DE CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>38</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 TÉCNICA PARA COLETA.....</b>	<b>41</b>
<b>3.3 TÉCNICA PARA ANÁLISE.....</b>	<b>41</b>
<b>3.4 SUJEITOS PESQUISADOS.....</b>	<b>43</b>
<b>4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1 ESCOLHA DO CURSO .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1.1. Motivos.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1.2 Influências.....</b>	<b>52</b>
<b>4.2 CARREIRA.....</b>	<b>53</b>

<b>4.2.1</b>	<b>Significado de Carreira.....</b>	<b>54</b>
<b>4.2.2.</b>	<b>Expectativas e Trajetórias de Carreira.....</b>	<b>56</b>
<b>4.2.3.</b>	<b>Âncoras de Carreira.....</b>	<b>61</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Planejamento e Gestão de Carreira.....</b>	<b>69</b>
<b>4.3.</b>	<b>NOVOS CONCEITOS DE CARREIRA.....</b>	<b>74</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Autogestão de carreira.....</b>	<b>75</b>
<b>4.3.2</b>	<b>A permanência por muito tempo em uma mesma empresa.....</b>	<b>77</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Atualização e aprendizado.....</b>	<b>80</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Gestão de Carreira nas Organizações.....</b>	<b>82</b>
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>86</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>89</b>
	<b>ANEXO I.....</b>	<b>91</b>

## INTRODUÇÃO

As relações de trabalho, assim como as próprias organizações e sociedades industriais, vêm sofrendo mudanças evidentes nos últimos anos. Notam-se sinais claros de ruptura com as formas tradicionais de trabalho, juntamente com o aumento da incerteza e da fragilização das relações profissionais.

Grande quantidade de material literário foi publicada na última década, referindo-se às transformações das relações profissionais. Essas transformações são provenientes de mudanças organizacionais e tecnológicas, porém elas acabam por impactar profundamente também as noções de emprego e de natureza do trabalho.

Para Balassiano e Costa (2006), o progresso da automação, aliado a outros fatores sociais e econômicos, como a maior oferta de mão de obra e a competição exacerbada, não só reduziu o emprego como aumentou a temporalidade e vulnerabilidade. A ideia do trabalho descartável alterou o significado das relações de trabalho e os critérios de sobrevivência e de dignidade das pessoas.

Atualmente a tendência é de que os trabalhadores não possuam uma vaga de emprego garantida, mas, sim, que possuam a flexibilidade de mudar de emprego, apresentando certa resiliência para se adaptar a realidade do mercado de trabalho. Isso muitas vezes pode causar nos indivíduos insegurança já que a estabilidade em sua vaga de emprego fica prejudicada.

Devido a tais alterações, os modelos tradicionais de carreira, ainda baseados na forma de emprego da sociedade industrial, precarizaram-se, ao longo dos últimos anos, e deram lugar a novas definições.

Segundo Fontenelle (2007), iniciou-se, assim, uma era de incertezas e mudanças, transitando-se do emprego permanente para a temporariedade; dos padrões rígidos de trabalho para padrões flexíveis; da valorização da lealdade para a valorização do desempenho, do perfil, do aprendizado permanente, da autoconfiança e da responsabilidade.

Em função dessa realidade, conforme Bendassoli (2009), surgem novos conceitos, como o de ‘carreira sem fronteiras’, significando aquelas que se opõem às tradicionais, precisamente pelo fato de não serem confinadas às fronteiras de um único emprego, ocupação, organização, região ou domínio de *expertise*.

Além dessas características, concebe-se que a carreira não mais é ditada pela empresa, mas que o trabalhador assume um papel cada vez mais essencial quanto à gestão da própria carreira.

Fala-se atualmente de uma nova concepção de carreira, na qual, ao diminuir os encargos referentes à carreira e seu planejamento pela empresa, valoriza-se mais a responsabilidade individual. Ou seja, o estudo de carreira interna e seu planejamento pessoal passam a receber maior atenção do que o estudo de carreira externa ou o planejamento de carreira da empresa (KILIMNIK, SANTANNA E CASTILHO, 2004).

Outro conceito que surge contemporaneamente, evidenciando o maior gerenciamento da pessoa sobre a carreira, é o de “carreira proteana”, numa menção a Proteu, deus do mar, que mudava de rosto conforme as alterações no ambiente. Esse modelo traz a ideia da necessidade de adaptabilidade do ser humano ao mercado de trabalho (BENDASSOLI, 2009). De acordo com Kilimnik, Santanna e Castilho (2004), a carreira proteana é um processo composto por todas as experiências do indivíduo em relação a campos como treinamento, mudanças de organização, educação.

Hall (2002, apud Dutra 2010) afirma que o indivíduo que adota a carreira proteana deve desenvolver, entre outros fatores, um alto senso de identidade e adaptabilidade pessoal e que, enquanto muitas pessoas gostam da liberdade proporcionada por esse tipo de carreira, outras a sentem como uma lacuna de suporte externo.

Alguns autores (Baker e Aldrish, 2001 apud Balassiano e Costa, 2006) apontam que tais conceitos podem ser mais bem aplicados e vivenciados por alguns grupos de pessoas, como os jovens que não experimentaram os modelos de carreira tradicional. Os modelos emergentes ainda sofrem, no entanto, muitas críticas e só podem ser aplicados a algumas pessoas, pois a maioria continua a ter empregos e vínculos tradicionais com as empresas.

Associado a esta literatura referente ao tema carreiras também se sabe que o curso de Administração de Empresas obteve o maior número de estudantes matriculados no país, segundo dados do Censo da Educação Superior 2007, divulgados pelo MEC (Ministério da Educação). A profissão registrou 16,4% do total das matrículas, com 798.755 alunos cadastrados. Atualmente o número de cursos de Administração de Empresas, no Brasil, alcança 23.488, envolvendo cerca de 4.880.381 alunos a partir das informações divulgadas pelo INEP também no ano de 2007 (MEC/INEP/DEED, 2007). Estes dados demonstram que

o curso está em expansão e em voga entre os estudantes, justificando a escolha do mesmo para ser o foco desta pesquisa.

Assim, frente a estes dados e as considerações identificadas na literatura acerca de carreiras algumas indagações podem ser lançadas: Quais são percepções dos estudantes de Administração de Empresas em relação aos novos conceitos sobre carreira? Existem diferenças entre suas percepções ao início e ao final de sua graduação? Quais são elas?

A fim de responder estas questões, estabeleceram-se os objetivos do presente estudo.

### **OBJETIVO GERAL**

Analisar a percepção acerca dos modelos de carreira evidenciada por estudantes que estejam iniciando e graduando-se no curso de Administração de Empresas de uma Universidade Pública.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar as percepções dos estudantes de administração sobre os conceitos vigentes de carreira.
- Comparar os conceitos de carreira evidenciados pelos estudantes do início e do final do curso.
- Comparar as decisões tomadas pelos jovens em relação à gestão de carreiras, no início e no final do curso.

Na construção do referencial do presente trabalho, identificou-se que elementos mais subjetivos, como o autoconhecimento, estão ganhando espaço na questão carreira. Os indivíduos devem primeiro conhecer os motivos de seu engajamento profissional, seus interesses, valores e necessidades para depois darem início ao planejamento de suas carreiras, por isso também são analisadas suas decisões em relação à carreira e em que elas se baseiam.

Este estudo propõe-se, portanto, a analisar a percepção dos jovens no início (primeiros semestres) e no final (décimo semestre) do curso de Administração de Empresas sobre a gestão de carreira, abordando as principais características de conceitos como a ‘autogestão’ e ‘carreira sem fronteiras’. Para tal, desenvolveu-se um estudo de caso qualitativo básico. Foram entrevistados 06 estudantes que estavam cursando os primeiros semestres de Administração de Empresas e 06 estudantes que estavam concluindo o referido curso.

A relevância deste estudo se dá em função de alguns aspectos. Em primeiro lugar espera-se contribuir para minimizar a lacuna de estudos desenvolvidos acerca do tema carreiras. Cabe destacar que em busca realizada nos artigos do EnANPAD (Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação), publicados de 1997 até 2010, verificou-se 21 estudos que remetem às novidades relacionadas aos conceitos de carreira. Entretanto, apenas três artigos<sup>1</sup> analisam as percepções dos indivíduos em relação aos novos conceitos de carreira, sendo que um deles o faz quantitativamente. Conclui-se, pois, que apesar da existência de alguns estudos teóricos, ainda são escassas as análises empíricas referentes a esse tema.

Os achados em campo permitem algumas contribuições, oferecendo subsídios para três públicos: os estudantes, a coordenação do curso e as empresas. Para os alunos oferece informações que oportunizam redimensionar seus esforços em relação à gestão de suas carreiras, refletindo sobre suas decisões. Às coordenações de cursos de Administração de Empresas, oferece subsídios a pesquisa e disponibiliza fontes para reflexões e análise acerca de alterações em relação aos projetos político-pedagógicos implementados. Por fim, para as empresas e os profissionais de gestão de pessoas, oferece subsídios para aprimorar seus métodos de atuação na gestão de carreira dos funcionários.

O presente trabalho está estruturado, além desta introdução, em mais quatro capítulos. No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico, no qual serão abordados temas como o Jovem Estudante de Administração o Mercado de Trabalho, Carreira, Novos Modelos de Carreira e ainda, Gestão de Carreira nas Organizações. No terceiro capítulo, serão esclarecidos os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Por sua vez, no quarto capítulo, haverá a apresentação e discussão dos resultados e, por fim, no quinto capítulo, serão as apresentadas as considerações finais.

---

<sup>1</sup> KILIMNIK, Zélia Miranda; SANTANA, Anderson de Souza e CASTILHO, Isolda Veloso. **Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos**: Pesquisa de metáfora e âncoras de carreira associada à representação de competências profissionais. In: Enanpad, 2004.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebecca. **Carreira sem fronteiras**: Investigando a carreira do professor universitário em administração de empresas no Brasil. In: Enanpad, 2005

DUTRA, Joel Souza, VELOSO, Elza Fátima Rosa Veloso. **Carreiras sem Fronteiras na Gestão Pessoal da Transição Profissional**: Um Estudo com Ex-Funcionários de uma Empresa com Características de Empresa Pública. In Enanpad, 2010

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este estudo tem como eixos teóricos os elementos: carreira; modelos; gestão de carreira, os quais são apresentados, após breve contextualização do mercado de trabalho para os jovens estudantes.

### **2.1 O JOVEM ESTUDANTE DE ADMINISTRAÇÃO E O MERCADO DE TRABALHO**

Segundo Evans (1996), a forma de exercer o trabalho nas empresas vem mudando muito rapidamente. O atual quadro competitivo leva as organizações a terem menor número de colaboradores do que anteriormente. Como consequência, as pessoas precisam desenvolver mais funções e se aperfeiçoar com maior intensidade.

O aumento da concorrência para jovens que estão iniciando sua carreira no Brasil é, segundo Pochmann (1995), o principal produto da escassez de emprego e da oferta abundante de mão-de-obra.

Segundo Balassiano e Costa (2006), após duas décadas de reestruturações radicais das organizações, algo se modificou substancialmente nas relações de trabalho, em especial no universo das grandes corporações. Dedicção, senioridade e outras ‘virtudes’ do antigo mundo corporativo perderam a posição de mantenedoras da estabilidade. Atualmente, faz parte do senso comum a noção de que a empregabilidade, assim entendida como a atratividade individual no mercado de trabalho, constitui a nova virtude e a nova meta profissional.

As radicais transformações em curso nas organizações – novos formatos ou arquiteturas emergentes e a decorrente reorganização do trabalho e dos padrões de gerenciá-lo – colocam o desafio da revisão do papel dos profissionais de Administração de Empresas e de sua qualificação (BASTOS, 1997).

Segundo Fontenelle, a atual alteração estrutural do mercado impõe reformulações que atingem profissionais, empresas e instituições de ensino. Se, no entanto, esse processo já está claro e compreendido pelos atores envolvidos, a forma de vivenciá-lo ainda está presa ao momento de passagem de um modelo já obsoleto, mas parcialmente ativo, para um modelo portador de novas tendências.

Nas novas condições do mercado, o trabalhador se depara constantemente com inúmeros riscos, entre eles o de não ser reconhecido e o de não estar suficientemente aperfeiçoado para responder às demandas. Por mais que o sujeito se esforce, não há garantia de haver lugar para ele em um mercado de rápidas e contínuas mudanças, na maioria das vezes, devastadoras (TOLEDO, 2006).

Com a abolição das fronteiras econômicas, aguçou-se a interdependência entre as nações; substituíram-se os espaços nacionais de concorrência pelos internacionais; acirrou-se a competição; dramatizou-se a atenção aos custos; romperam-se as barreiras dos mercados financeiros; cresceu a desproteção dos governos às empresas. A função administrativa adquiriu uma perspectiva planetária, mesmo em pequenas empresas ou em unidades menores de governo (BALASSIANO e COSTA, 2006).

De acordo com os referidos autores, as organizações tornaram-se mais enxutas para serem mais ágeis e flexíveis, passando a requisitar profissionais mais generalistas, com visão do todo. Devido ao processo de enxugamento e à redução dos níveis hierárquicos, as organizações passaram a valorizar o profissional com diferentes experiências, capaz de executar várias tarefas. Da relação de emprego estável passou-se a considerar algumas trocas como importantes para o desenvolvimento da carreira que, por vezes, também assumiu movimentação lateral como opção.

A cada dia, a competitividade global e as mudanças na tecnologia da informação e na comunicação impactam mais a forma de realização do trabalho nas organizações. Esses elementos, somados às mudanças nas estruturas organizacionais e às demandas cada vez mais elevadas e variadas dos consumidores, contribuíram para o aumento da flexibilidade no mercado de trabalho e para nova postura dos profissionais frente ao contexto de incertezas surgido dessas mudanças (DUTRA 2010).

Segundo Dutra (2010), os indivíduos, confrontados com o fim das carreiras tradicionais, procuram se engajar em trabalhos e projetos de curto prazo e não em contratos permanentes de emprego. Muitos migram para a informalidade e diversos empreendem. Para sobreviver nesse tipo de mercado, é necessário que o sujeito assuma o controle de seu desenvolvimento profissional e procure formas criativas de trilhar a carreira, a fim de atingir os próprios objetivos profissionais e de vida.

De acordo com o mesmo autor, nesta nova era, o diferencial são as pessoas, sendo a riqueza produto do conhecimento. Isso leva ao entendimento de que as empresas dependem



de uma rede de colaboradores capacitados e versáteis para serem competitivas. Nesse cenário, novas definições para conceitos como ‘carreira’ e ‘desenvolvimento profissional’ são necessárias tanto para harmonizar teoria e prática como para auxiliar indivíduos e organizações a repensarem seus significados e interpretarem o que está acontecendo em suas vidas e ao seu redor.

Essas alterações no mercado de trabalho também refletiram sobre o setor público, que juntamente com o setor privado são os destinos de carreira mais comuns entre os jovens. Segundo Cheibub (2004 apud Fontoura 2010) desenvolveu-se e generalizou-se a ideia de que o Estado deveria ser um empregador modelo, adiantando-se ao setor privado na aplicação dos direitos trabalhistas como formas de sinalizar para esse setor formas de relações de trabalho mais avançadas do ponto de vista social. Assim, os empregados públicos têm gozado, tradicionalmente, de uma situação vista como protegida e/ou privilegiada quando comparada aos trabalhadores do setor privado.

Fontoura (2010) comenta que, nos últimos vinte anos, ocorreram importantes transformações no mercado de trabalho as quais se refletiram também sobre o emprego no setor público. Principalmente após a reforma administrativa da década de 1990, várias áreas do serviço público aproximaram-se do sistema geral de emprego, não obstante observa-se aumento na procura por emprego no setor público.

Visto que, hoje em dia, muitos jovens, ao se depararem com as dificuldades do mercado de trabalho ou por preferirem uma carreira mais estável, optam por seguir a carreira tradicional oferecida pelos órgãos públicos, torna-se relevante abordar as ideias de alguns autores que tratam da questão do emprego no serviço público no Brasil.

### **2.1.1 Serviço Público**

Segundo Numberg (1998), em todo o mundo, a contribuição das instituições do serviço público na promoção do crescimento econômico sustentável e equitativo vem sendo alvo de crescente atenção. No prefácio da publicação do Banco Mundial — *Governance and Development* — Lewis Preston afirma que “um gerenciamento eficiente e responsável do setor público e uma estrutura política transparente e previsível são cruciais para a eficiência de mercados e governos, portanto, para o desenvolvimento econômico.”

A administração pública, em termos gerais, especialmente para gestão de pessoas e de processos e relações de trabalho, ainda carece de profissionais dotados de competências, sem

as quais a ação gerencial tende a resultar ineficiente ou pouco eficaz, por exemplo: capacidade de refletir sobre os pressupostos que informam as atuais práticas; capacidade de liderança e de relações humanas; conhecimento técnico (BERGUE, 2010).

Conforme Numberg (1998), escolhas relacionadas com estruturas organizacionais otimizadas para o gerenciamento de recursos humanos do serviço público e a delegação de responsabilidades para o pessoal em funções-chave são fatores decisivos para o sucesso do aperfeiçoamento administrativo em países sob reforma.

Para Bergue (2010), a construção de capital intelectual nas organizações públicas cerca-se de restrições, muitas das quais ausentes do rol de preocupação dos gestores de empresas privadas, tais como a defasagem técnica dos agentes, a cultura organizacional e a estrutura normativa, todos fatores intensamente permeados pela crença da estabilidade. Esses obstáculos, no entanto, não devem atingir os gestores públicos senão para motivá-los pela imposição de um desafio maior.

Nesse contexto, segundo o referido autor, as ações de gestão devem se orientar pela atuação articulada na reforma da estrutura normativa, no redesenho de estruturas e processos de trabalho, na renovação de quadros, nos programas institucionais de qualificação (treinamento e desenvolvimento). A elas devem seguir posturas gerenciais mais descentralizadas que estimulem a participação, a criatividade e a inovação no ambiente organizacional, orientando para o alcance de melhores níveis de eficiência, eficácia e efetividade nas ações do poder público.

Segundo Bergue (2010), os ataques ao instituto da estabilidade, no âmbito do serviço público, assentam-se fundamentalmente na crença de que o servidor público, em casos específicos, ao adquirir tal direito, passa a ter uma postura mais 'relaxada', reduzindo seu ritmo de trabalho, por acreditar que está imune à possibilidade de perda do cargo. O mesmo autor salienta que, se o servidor não desempenha suas atribuições a contento, o assunto deve ser tratado, em primeira instância, como um problema de gestão (as potencialidades da pessoa não estão sendo bem geridas ou utilizadas em benefício do interesse público). Outra explicação para a baixa *performance* do servidor é a dissonância entre seu perfil e aquele requerido para o cargo.

Para Bergue (2010), existe um conjunto de pressupostos sobre a gestão pública que ressaltam sua natureza mecanicista, com acentuada ênfase nas estruturas organizacionais, na formalização e padronização de processo, entre outros aspectos. A análise, ainda que

superficial, dos grupos de trabalho em organizações do setor público, nos primórdios desse século XXI, evidencia, em camadas sobrepostas e em diferentes níveis de intensidade, fortes traços dos postulados clássicos, humanistas e comportamentais. Assentados nessas proposições teóricas estão os modelos de estruturação de cargos e carreiras, de remuneração, de organização estrutural (hierarquia e decisões), todos com significativo e preponderante viés clássico.

Diferentemente do perfil tradicional de agente público, especializado e pouco estimulado para o desenvolvimento técnico, o novo perfil profissional exige pessoas cujo desejo de aprendizagem, segundo um ciclo virtuoso de expansão, deve transcender aspirações atreladas tão somente à possibilidade de ascensão na carreira, estendendo-se para a dimensão do crescimento pessoal e da cidadania (BERGUE, 2010).

Para Bergue (2010), a estruturação de carreiras constitui um dos esforços mais complexos no âmbito de gestão de pessoas no setor público, pois as possibilidades para a definição de mecanismos de ascensão diferem sensivelmente daquelas inerentes ao setor privado. O principal fator limitador da construção de carreiras no setor público é o impositivo constitucional contido no inciso II do artigo 37 – o concurso público como requisito prévio em investidura em cargo ou emprego público. Apesar de constituir fator restritivo à formulação de carreiras nos moldes por vezes existentes em organizações do setor privado, o referido dispositivo constitucional não é um obstáculo que inviabilize o conceito de carreira no setor público. A noção de carreira, entretanto, assume, nas organizações públicas, contornos particulares e sensivelmente mais restritos.

## **2.2 CARREIRA**

Muitas tendências na gestão de carreiras manifestam-se como reflexos das mudanças anteriormente mencionadas. Os estudos atuais sobre gestão de carreira atuam como agentes modificadores das ideias até então vigentes.

### 2.2.1 Algumas definições de carreira

Considerando que este estudo tem como objetivo entender as percepções dos estudantes sobre os modelos atuais de gestão de carreira, torna-se relevante definir os conceitos de carreira apresentados por alguns autores.

Segundo Bastos(1997), carreira é um termo proveniente do latim – *carraria* (caminho, estrada para carruagens). Ela é definida com “um curso da vida profissional ou de emprego que oferece uma oportunidade de progresso e avanço no mundo”.

De acordo com De Paula e Moraes (2009), o conceito de carreira permaneceu, até recentemente, circunscrito à analogia com o significado latino, sendo ela considerada como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações. Segundo os autores, o indivíduo iniciava em uma carreira (estrada preexistente), sabendo de antemão o que esperar do percurso.

Conforme Balassiano e Costa (2006), dos múltiplos conceitos do termo carreira encontrados na literatura técnica contemporânea, depreendem-se três atributos fundamentais:

- 1) **previsibilidade** - o trabalhador, ao ingressar em uma carreira, conhece as condições e as possibilidades de seu futuro profissional;
- 2) **progressão** - existência de um desenvolvimento gradual, no sentido de o trabalhador poder alcançar promoções conhecidas antecipadamente;
- 3) **determinação** - estabilidade nas regras de progressão vertical.

Segundo Bastos (1997), carreira associa-se à perspectiva de ajustamento de um indivíduo a uma ocupação escolhida ou à imagem que dela possui. Esse processo de ajustamento implica critérios dos quais nascem as noções de hierarquia, de escada ou de sequência de papéis com maiores responsabilidades dentro de uma ocupação.

Para o mesmo autor, a carreira abarca tanto as ocupações como as profissões e envolve a noção de sequência de trabalhos correlacionados a determinado campo, em uma dimensão temporal.

Balassiano e Costa (2006) afirmam que a partir do século XIX, o termo carreira foi aplicado ao caminho que a pessoa toma na vida, porém, somente em seu final, a palavra passou a significar “um curso da vida profissional ou emprego, que permite uma oportunidade de progresso ou avanço no mundo”

Segundo Chanlat (1995), a noção de carreira surgiu com o capitalismo, pois, no feudalismo, a divisão social era estanque e a mobilidade social estava sujeita à vontade do monarca. No capitalismo, o desenvolvimento das ideias de igualdade, liberdade, êxito individual, progresso econômico e social tornou viável a mobilidade social que passou a depender exclusivamente do esforço individual.

O citado autor classifica as carreiras nas sociedades industrializadas em dois modelos: o tradicional, dominante até hoje, e o moderno, surgido a partir dos anos setenta do século XX. Esse emergiu em resposta às profundas modificações sociais destas últimas décadas, como a flexibilização do mercado de trabalho, a entrada maciça das mulheres neste mesmo mercado, bem como a globalização da economia.

Mckinlay (apud Balassiano e Costa, 2006) argumenta que a carreira tradicional é uma promessa que a organização faz ao indivíduo de que o mérito, a diligência e a autodisciplina serão recompensados com progresso contínuo, numa trajetória desenhada à semelhança de uma escada. Tal promessa tem cunho de longo prazo e a progressão na carreira está diretamente associada a níveis preestabelecidos de desempenho e demonstrações particulares de caráter e comportamento.

A carreira em linha reta ascendente, em uma única organização, por quase uma vida inteira, insere-se na lógica do sistema de produção denominado fordista. Na medida em que este sistema entrou em crise e o capitalismo caminhou para sistemas de produção caracterizados por processos de trabalho, tecnologias e mercados mais flexíveis, a rigidez inerente à carreira organizacional a tornou insustentável (BALASSIANO E COSTA, 2006).

Arthur e Lawrence (apud Bastos 1997) apresentam quatro pontos básicos para definir uma carreira, resgatando seus aspectos centrais sem se comprometerem com uma normativa e um ajustamento:

- as pessoas encontram-se engajadas consistentemente em uma atividade ocupacional que lhes acarreta consequências pessoais como incidentes significativos, progresso e avanço.
- essas atividades possuem determinado significado para a vida do indivíduo, algo relacionado com a noção de identidade expressa, por exemplo, na frase: “*eu sou o que eu faço*”.

- o termo pode ser aplicado a qualquer pessoa que trabalhe e qualquer sucessão de papéis desempenhados pela pessoa e existe um componente de avaliação social sugerindo que as carreiras dos indivíduos estão sujeitas a medidas de sucesso pela sociedade.
- o termo “implica uma relação dinâmica e prospectivamente desenvolvimentista entre o indivíduo e a organização”, incorporando assim uma dimensão temporal.

Na abordagem tradicional, destacam-se, conforme Martins (2001 apud Kliminik, Santana e Castilho 2004), três aspectos que limitam o conceito de carreira. O primeiro é a noção de avanço, com a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização, à qual se associa a metáfora de escada. Ele é acompanhado de sinais de crescente *status* e de ganhos financeiros.

O segundo aspecto é a associação da carreira à profissão. Um médico, um militar ou um sacerdote, segundo essa concepção, têm carreiras, porém um funcionário de escritório ou um operário de indústria não as têm. O terceiro é a pressuposição da estabilidade ocupacional, em que o indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas à sua profissão até a aposentadoria. Tal conceito não inclui trajetórias concomitantes, por exemplo, a pessoa ser simultaneamente professor de inglês e microempresário comercial. A carreira, nessa perspectiva, encontra-se mais relacionada ao trabalho assalariado e aos ocupantes de cargos existentes nas organizações.

Para Balassiano e Costa (2006), o enfoque de carreira adotado nos anos noventa do século XX, o qual provavelmente continuará sendo considerado no século XXI, é o de uma carreira autogerida, não mais limitada a empregos substantivos (conforme as leis trabalhistas) nem a promoções verticais. Cada indivíduo deve fazer sua carreira através de suas competências e da ampliação das experiências acumuladas ao longo de sua vida.

Segundo Tonelli (2009), o modelo contemporâneo de carreira não garante mais a estabilidade e a ascensão linear vertical. Passou a ser feita a distinção entre ‘emprego’ e ‘trabalho’. O cenário atual permite alguma flexibilidade, porém exige cada vez mais competências acadêmicas, linguísticas e desenvolvimento emocional para lidar com a complexidade crescente das grandes organizações. Ao mesmo tempo, se incentiva a veia empreendedora e a criatividade para a proposição de soluções inovadoras.

London e Stumph, citados por Dutra (2010), têm uma proposta de carreira que envolve a ocorrência de transições ligadas a necessidades individuais e imposições da organização e da sociedade. Para os autores, carreira consiste na sequência de posições ocupadas e de

trabalhos realizados durante a vida profissional de uma pessoa, considerando que o entendimento e a avaliação das experiências profissionais fazem parte da perspectiva do indivíduo em relação à sua carreira. Na perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas à carreira na empresa.

Nota-se que o comprometimento com a carreira pode transcender o compromisso com o conjunto específico de tarefas de um posto de trabalho e envolver diversos trabalhos em perspectiva de mais longo prazo. Segundo Lacombe (2002), a carreira é resultado de escolhas, decisões, interpretações e avaliações que o indivíduo faz, tendo em vista suas possibilidades e expectativas, bem como as do grupo social a que pertence. Para Balassiano e Costa (2006), carreira significa administrar a própria vida pessoal e profissional cuidando do autoaperfeiçoamento e dos relacionamentos profissionais.

De acordo com Bendassoli (2009), do ponto de vista das organizações, carreira é um dispositivo que permite a alocação de recursos, o subsídio à tomada de decisão sobre esquemas de mobilidade e o gerenciamento simbólico do nível de comprometimento de seu pessoal. Do ponto de vista do indivíduo, carreira funciona como um dispositivo para a organização da experiência subjetiva com o trabalho; como um repositório de racionalizações para ele interpretar os eventos que ocorrem no campo profissional; como um apoio à tomada de decisão sobre rumos futuros a seguir; como um recurso.

Para Hall (apud Dutra 2010), o termo carreira tolera um excesso de significados. O autor pontua quatro conotações nas quais o termo é usado, tanto popularmente quanto na ciência comportamental:

a) **carreira como avanço** - é a visão que povoa o pensamento das pessoas sobre carreira. A mobilidade é vertical em uma hierarquia organizacional com sequência de promoções e movimentos para cima;

b) **carreira como profissão** - uma maneira também popular, mas menos comum de enxergar carreiras é a de que certas ocupações representam carreiras e outras não. Nessa visão, são consideradas carreiras somente as ocupações periodicamente submetidas a movimentos progressivos de *status*. Os trabalhos que normalmente não conduzem a um avanço progressivo não são relacionados à construção de uma carreira;

c) **carreira como a sequência de trabalhos durante a vida** - nesta definição, mais representativa para os escritores que tratam da ciência comportamental, não há julgamento de valor sobre o tipo de ocupação, ou seja, a carreira de uma pessoa é sua história ou a série de

posições ocupadas, desconsiderando os níveis ou tipos de trabalho. De acordo com essa visão, todas as pessoas com histórias de trabalho têm carreiras;

d) **carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida** - nesta definição, também representativa para os escritores que tratam da ciência comportamental, a carreira representa a maneira como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem sua história de trabalho.

De acordo com Tonelli (2009), no início do desenvolvimento do capitalismo industrial em princípios do século XX e logo após a 2ª Guerra Mundial, a carreira era para os homens e não para as mulheres, com a perspectiva de uma progressão linear sempre ascendente. Esse modelo continuou até os anos 1980, quando crises econômicas e a reorganização da produção levaram a mudanças nessa concepção. A mesma autora explicita que, a partir dos anos 1970, observa-se o questionamento da condição feminina no mercado de trabalho. Segundo Poletto (2010), na década de 1980, as discussões sobre carreiras estavam pautadas na noção de carreiras organizacionais. Na atualidade, as discussões conduzem à responsabilização do trabalhador por sua carreira individual, constituindo-se a carreira em modo de subjetivação.

As mudanças nas relações de trabalho verificadas nas últimas três décadas alteraram o modelo tradicional de carreira. Dominante até os anos 1970, o modelo caracterizado por estabilidade e progressões lineares e verticais foi substituído por trajetórias mais horizontalizadas, descontínuas e por maior instabilidade (SANTANNA E KLIMINIK, 2009). Essa questão será aprofundada na próxima seção.

### **2.2.2 Trajetórias de Carreira**

O papel da pessoa na gestão de sua carreira é bastante enfatizado atualmente. Peiperl e Arthur (2000 apud Dutra 2010) afirmam que, na era contemporânea, a imagem de segurança aparece atrelada à empregabilidade em vez de estar garantida por um emprego. Os indivíduos são incitados a acumular conhecimento e a gerenciar suas carreiras para obterem mobilidade no mercado de trabalho. Hoje o senso comum prediz que os trabalhadores devem assumir papel ativo no planejamento da própria carreira.

Para isso, é preciso considerar, segundo Martins (2001 apud Dutra 2010), entre outros fatores, a necessidade de autoconhecimento para que a pessoa desenvolva um referencial próprio nas escolhas profissionais. Sem tal referencial, o indivíduo tende a se perder na impessoalidade dos parâmetros externos, reduzindo suas chances de autorrealização. O autor



considera como parâmetros externos a influência do ambiente estratificado em três níveis: família, sociedade, cultura. Essa influência acontece da seguinte forma:

- **a família** influencia, direta ou indiretamente, tanto a escolha inicial como as escolhas de redefinição de carreira. Esta influência pode ser motivadora ou impeditiva;
- **a sociedade** influencia as escolhas tanto pelas características da comunidade onde o indivíduo vive – como o clima e a expectativa de crescimento de uma atividade – quanto por interferência direta do grupo ou classe social, que definem o que é prestígio e o que é uma ocupação sem futuro;
- **a cultura** (que tem caráter invisível) afeta as decisões através de juízos de valor e pelo significado atribuído às opções de carreira disponíveis.

Apesar de as influências externas serem naturais, é importante o desenvolvimento de um referencial próprio nas escolhas de carreira, pois a ausência de um projeto profissional pode levar a riscos, como armadilhas profissionais, falta de foco e alternativas restritas.

Conforme o conceito ‘âncoras de carreira’ formulado por Schein (1996 apud Dutra 2010), elementos da realidade de uma pessoa determinam preferências que resultam em padrões de escolha durante sua trajetória profissional. O ápice dos estudos feitos por Schein foi a descrição de um conjunto de atitudes autopercebidas, valores, necessidades, talentos que são desenvolvidos com o passar do tempo e formam guias e direções, constituindo o que ele denomina âncoras de carreira.

A âncora de carreira é importante porque influencia escolhas; afeta decisões para a mudança de um trabalho/emprego para outro; determina visões do futuro; influencia a escolha de ocupações específicas; afeta as reações do indivíduo frente ao trabalho. As âncoras de carreira apresentam as características principais, a seguir descritas (Schein 1990, apud Dutra 2010):

- **Competência técnica funcional** - nesta âncora, o senso de identidade é obtido por não abrir mão das oportunidades de aplicar habilidades técnicas. A pessoa sente-se totalmente realizada quando o trabalho permite enfrentar fortes desafios em áreas técnicas. Pessoas desta âncora não se interessam por gerenciamento. Elas evitariam gerenciamento geral, caso isso implicasse desistência de sua área de especialidade.

- **Competência gerência geral** - relaciona-se com a perspectiva de responsabilidade absoluta por resultados e identificação do próprio trabalho com o sucesso da organização. Esta âncora também abarca a perspectiva de construir oportunidades que permitam integrar esforços de outras pessoas em suas próprias funções, procurando a situação em que a posição em uma área técnica transforma-se em constante experiência de aprendizado. O cargo gerencial técnico em si mesmo, sem responsabilidade por resultado, não desperta interesse em pessoas desta âncora.

- **Autonomia/independência** - nesta âncora não há renúncia a qualquer oportunidade de definir o próprio trabalho, mesmo em organizações formais a pessoa procura funções que permitam flexibilidade. Não são toleradas regras e restrições organizacionais. Para manter autonomia, até mesmo promoções são recusadas por pessoas desta âncora.

- **Segurança/estabilidade:** a principal preocupação nesta âncora é alcançar a sensação de ser bem sucedido para ficar tranquilo. Pessoas desta âncora preocupam-se menos com o conteúdo do trabalho e com o posto que possam alcançar e mais com a promessa de garantia de emprego. A autoimagem é construída em torno do gerenciamento, da segurança, da estabilidade.

- **Criatividade empreendedora** - esta âncora está focada na busca pela criação da própria organização, desenvolvida a partir de elementos de capacidade própria e disposição por assumir riscos. O alvo é sempre a procura por oportunidades futuras, trilhando caminho próprio assim que a pessoa identificar condições para tal. O êxito financeiro é encarado como prova de capacidade.

- **Serviço/dedicação a uma causa** - nesta âncora, não há renúncia, em qualquer hipótese, à oportunidade de trabalho em que se realize algo útil, como ajudar as pessoas, melhorar a harmonia entre elas ou solucionar problemas ambientais. Pessoas desta âncora procuram tais ocupações mesmo que haja a necessidade de mudar de organização. Promoções não são aceitas se resultarem em desvio deste tipo de trabalho.

- **Puro desafio** - não abrir mão de oportunidades de trabalho na solução de problemas aparentemente insolúveis, vencendo oponentes duros ou obstáculos difíceis, é a característica desta âncora. Alguns encontram essa oportunidade em trabalhos intelectuais muito complexos ou em competições interpessoais. A novidade, variedade e dificuldade das tarefas tornam-se um fim em si mesmo para pessoas desta âncora.

- **Estilo de vida** - nesta âncora, não se abre mão de situação que permita equilibrar e integrar necessidades pessoais, familiares e as exigências da carreira. São construídos sistemas que integrem todos os segmentos da vida e a pessoa assume o desejo de que a carreira lhe dê suficiente flexibilidade para alcançar esta integração. A identidade está vinculada ao modo de viver, em diferentes expectativas.

Há, por parte das pessoas, uma natural resistência ao planejamento de suas vidas profissionais, tanto pelo fato de encararem a trilha profissional como algo dado, quanto por não terem tido qualquer estímulo para isso (DUTRA 2010).

Hoje há relativo consenso entre os pesquisadores de que a carreira pode ser organizada em trajetórias, ou seja, entendida como a lógica das posições ocupadas pelas pessoas ao longo de suas vidas. Essas trajetórias são estruturadas em torno de responsabilidades e não mais, como no passado, em torno de cargos e funções (DUTRA, 2008).

As etapas para construção de projeto profissional podem ser realizadas de diferentes formas. Um modelo que sintetiza, de forma genérica, as proposições de diversos autores para planejamento de carreira é apresentado por London e Stumph (1982 apud Dutra 2010). Segundo esses autores, o planejamento de carreira depende de três tarefas de responsabilidade do indivíduo:

a) **autoavaliação** - avaliação de qualidades, interesses e potencial para vários espaços organizacionais;

b) **estabelecimento de objetivos de carreira** - identificação de objetivos carreira e de um plano realista, baseado na autoavaliação e na avaliação das oportunidades oferecidas pela empresa;

c) **implementação do plano de carreira** - obtenção da capacitação e do acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades para atingir as metas de carreira.

Os citados autores afirmam que as pessoas podem conduzir seu planejamento de carreira de várias formas, porém duas preocupações são essenciais: formar uma visão realista, clara e apurada de suas qualidades, interesses e inclinações pessoais; estabelecer objetivos de carreira e preferências profissionais.

Sintetizando as publicações mais recentes sobre o tema, Dutra (2010) estabelece etapas para a construção de um projeto profissional.

**1º passo:** autoconhecimento - essa é, sem dúvida, a etapa mais importante e difícil do processo: saber-se, conhecer-se, olhar-se. As técnicas mais comuns são análise de realizações, análise de valores pessoais e análise de personalidade. Através do levantamento de realizações, a pessoa percebe sua evolução e seus pontos fortes. O mapeamento de valores pessoais é efetuado, usando parâmetros estabelecidos por pesquisadores como Edgar Shein (1990) ou Derr (1988). A análise de personalidade é efetuada por testes de diversas origens, sendo os mais comuns baseados em Jung.

**2º passo:** conhecimento do mercado - o mercado, dentro e fora da empresa, deve ser sempre analisado observando-se: opções, tendências, limitações e alternativas de desenvolvimento profissional. Em suas pesquisas, Dutra (1996) verificou que as pessoas pensam suas carreiras olhando para o organograma da empresa ou para seu plano de cargos e salários. Isto é um grande equívoco, pois o organograma e os cargos refletem o passado ou o presente, jamais o futuro. Quando alguém pensa em sua carreira, sua cabeça deve estar no amanhã e não no ontem.

**3º passo:** objetivos de carreira - uma parte significativa da literatura estimula as pessoas a iniciarem sua reflexão estabelecendo objetivos de carreira, conduzindo-as ao risco de fechar demais o foco. Por exemplo: uma pessoa almeja chegar ao cargo x na empresa y em cinco anos. A pessoa não sabe se a empresa y existirá daqui a cinco anos, muito menos o cargo x. Sempre que se usa qualquer referencial externo, esse referencial é movediço. O único referencial que não muda é a própria pessoa, a qual se mantém inalterada ou com pouca alteração em termos estruturais, ou seja, de personalidade, de valores e de habilidades naturais. A recomendação é o estabelecimento de objetivos centrados na própria pessoa, fazendo perguntas do tipo 'como posso estar mais feliz profissionalmente daqui a cinco anos?' Para responder a essa pergunta, a pessoa tem que se conhecer bem, para saber o que a faz feliz profissionalmente. Recomenda-se ainda pensar em objetivos relativos a dimensões relevantes, tais como: familiar, social, pessoal, econômico/financeiro etc.

**4º passo:** estratégias de carreira - uma vez definido o objetivo, qual é a estratégia para alcançá-lo? Rothwell e Kazanas (1988) propõem como principais estratégias crescimento na empresa ou no mercado; diversificação com a agregação de novas responsabilidades e/ou atribuições; integração, com a agregação de uma nova área de trabalho na empresa ou novas ocupações fora da empresa; revisão, com a desaceleração de determinadas áreas de atuação e reforços de novas áreas; combinação das estratégias anteriores.

**5º passo:** plano de ação - após a definição da estratégia, é importante a definição de um plano de ação, que deve conter metas de curto prazo, indicadores de sucesso, fatores críticos para o sucesso e a avaliação dos recursos de tempo, dinheiro e educacionais necessários.

**6º passo:** acompanhamento do plano, avaliação de resultados das estratégias de carreira - este deve ser um processo contínuo de avaliação de resultados. Para tanto, os objetivos e as metas fixados representam um padrão de mensuração essencial. Além desses aspectos, é importante avaliar a consistência das ações e dos próprios objetivos e metas quanto a: valores e interesses; demandas da empresa e da ocupação; demandas do ambiente; praticidade; disponibilidade de informações e recursos; compatibilidade com a vida familiar; lazer e interesses pessoais; nível de riscos envolvidos. Muitas dessas questões não serão respondidas com precisão, mas servirão para indicar necessidades de revisão do planejamento de carreira.

### **2.3 NOVOS MODELOS DE CARREIRA**

Nesse capítulo, são apresentados os novos conceitos em relação às carreiras. Abordam-se a carreira em espiral, a autogestão da carreira e outros conceitos emergentes, tais como carreira proteana e carreira sem fronteiras.

Segundo Evans (1996), as carreiras estão tomando a forma de espiral, de ziguezague em vez de escada. Nas carreiras em espiral, pessoas se desenvolvem com mais profundidade e amplitude de habilidades, tendo melhor sintonia com a realidade do tempo presente. Esses profissionais desenvolvem tanto a profundidade do especialista, como a visão geral, ampla, do generalista.

Argumenta o citado autor que as pessoas não se veem mais seguindo apenas uma carreira, no decurso da vida, mas duas, três e até mesmo quatro diferentes carreiras. Aposentadoria para elas significa mudança em espiral, ziguezague em outra direção, outra carreira, oportunidade de assumir atividades novas e diferentes.

Esgotado o conceito de carreira tradicional, outros surgem, sem, no entanto, abandonarem a noção de rota programada. Na verdade, o que muda é o responsável principal por seu planejamento e administração: antes a organização e, agora, o trabalhador (Balassiano e Costa, 2006). Nos últimos anos, criou-se uma nova concepção de carreira assentada na maior valorização da responsabilidade individual do profissional. Simultaneamente, foi

publicada extensa literatura acerca das transformações no mundo do trabalho, advindas de intensas mudanças organizacionais e tecnológicas, que provocaram impactos profundos nas noções de emprego e na natureza do trabalho (FONTENELLE, 2007).

Fala-se atualmente de uma nova concepção de carreira, na qual, ao diminuir os encargos referentes à carreira e seu planejamento pela empresa, valoriza-se mais a responsabilidade individual. Ou seja, o estudo de carreira interna e seu planejamento pessoal passam a receber maior atenção do que o estudo de carreira externa ou o planejamento de carreira da empresa (KILIMNIK, SANTANNA E CASTILHO, 2004).

Nesse contexto, surgem novos modelos de gestão de carreira como a autogestão, que, segundo Fontenelle (2007), está primordialmente orientada para o sucesso psicológico. Segundo tal autora, não se tem mais como prioridade a busca da eficiência – a capacidade de fazer mais e melhor –, mas a busca do significado e da satisfação naquilo que se está realizando. Para isso, é preciso desenvolver o autoconhecimento, cabendo a cada profissional saber o que realmente gosta de fazer e quais suas reais habilidades. É também necessário que ele desenvolva um conhecimento apurado do mercado, a fim de identificar exatamente onde aplicar aquilo de que gosta e que sabe fazer bem.

Para Bastos (1997), se lida hoje com uma vertiginosa aceleração na produção de conhecimentos e tecnologias que passaram a ser fatores críticos da produção. Em consequência, a demanda por atualização constante, mais do que um discurso sempre presente, passa a ser uma necessidade para a sobrevivência, não somente das organizações, mas também dos próprios indivíduos.

Começa, então, a se desenhar um novo contrato no qual o indivíduo está só. A promessa de autonomia, contida nas ideias de autoconhecimento e sucesso psicológico, é a contrapartida dessa autorresponsabilização, tão presente nos ideais do novo modelo de autogestão de carreira (FONTENELLE, 2007).

No trabalho de Klimnik, Oliveira, Bastos e Pardini (2009), observa-se que as novas tendências referentes ao desenvolvimento das carreiras profissionais relacionam-se tanto às novas exigências organizacionais, ou seja, à necessidade de as empresas serem mais competitivas e para isso precisarem de profissionais mais flexíveis, quanto à busca de maior realização e satisfação no trabalho por parte dos trabalhadores.

Segundo esses autores, o autogerenciamento da carreira mostra-se, todavia, como a mais forte tendência para se lidar com o atual contexto organizacional, econômico e

psicológico, pois viabiliza aos sujeitos a possibilidade de escolha e de busca constante por novas alternativas de atuação profissional.

Desta forma, a carreira autodirigida é considerada como uma possibilidade de alteração mais flexível e rápida do rumo profissional em uma era de intensa insegurança e imprevisibilidade. Expressões como flexibilidade, adaptabilidade, criatividade, visão abrangente e formação cultural passam a compor a representação do ideal esperado pelos novos profissionais (BASTOS, 1997).

Para Balassiano e Costa (2006), a metacompetência de autogerenciamento de carreira é a capacidade de realizar, com razoável eficiência e eficácia, todas as etapas apresentadas. Estas são alimentadas com informações internas (do indivíduo) e externas (do ambiente de carreira). Salientam os mesmos autores que tal macrocompetência apresenta elevada complexidade, pois envolve considerável grau de autoconhecimento, conhecimento do ambiente de carreira (mercado de trabalho, demandas familiares etc.), capacidade de decisão, organização pessoal, orientação para resultados, dentre outras características. Tudo isto pode, ainda, ser relacionado ao que se identifica como novo modelo de gestão de carreira proteano.

O modelo proteano, segundo Bendassoli (2009), empresta da mitologia grega uma metáfora para realçar a inevitabilidade das mudanças. Proteu, deus do mar, mudava de face como resposta adaptativa e estratégica ao ambiente. Para o autor, a mensagem é clara: carreira depende de versatilidade, contínua adaptação e resiliência.

Hall (apud Dutra, 2010) afirma que o senso de estabilidade econômica, que imperava nas últimas décadas do século XX, fazia com que os empregos fossem relativamente seguros, principalmente para os níveis mais altos da hierarquia organizacional. No geral, mudanças de emprego em curtos períodos eram vistas de forma negativa. Na nova economia, entretanto, a turbulência atinge os ambientes de trabalho, diminuindo a segurança em todos os níveis hierárquicos e sociais. O citado autor afirma que hoje o tradicional contrato de carreira, com promessas de segurança e emprego de longo prazo, é substituído por contratos de curto prazo, renovados diariamente com base em necessidades correntes e em *performance*.

De acordo com Kilimnik, Santanna e Castilho (2004), a carreira proteana é um processo composto pelas diversas experiências do indivíduo em relação, por exemplo, a treinamento, mudanças de organização, educação etc.

Segundo Dutra (2010), a carreira proteana, condizente com essa mudança de visão sobre os contratos, apresenta as seguintes características principais:

- mudanças frequentes;
- autoinvenção;
- autonomia;
- autodireção;
- habilidade para aprender;
- habilidade para redirecionar a carreira e a vida;
- habilidade para construir relações.

A gestão de carreira proteana, segundo o modelo EPIA (escolha-planejamento-implementação-avaliação), proposto por Martins (apud Balassiano e Costa, 2006), abrange as seguintes etapas:

- **escolha** – referente às decisões fundamentais de carreira (medicina ou engenharia; carreira assalariada ou autônoma; carreira técnica ou gerencial etc.);
- **planejamento** – estabelecimento de metas específicas de carreira e de estratégias para alcançá-las;
- **implementação** – execução do plano;
- **avaliação** – apreciação dos resultados alcançados em termos específicos (alcance das metas) e gerais (satisfação pessoal com a carreira). como resultado da avaliação. Três possibilidades se abrem: redefinição de carreira (nova escolha fundamental); replanejamento (novas metas e/ou estratégias); manutenção do plano (continuidade da implementação).

Para Dutra (2010), a força motora deste tipo de carreira são as necessidades pessoais e o sucesso psicológico (oposto de sucesso exterior). Conforme Hall (1996 apud Dutra, 2010), o novo senso de segurança no trabalho é formado pela proteção gerada internamente, através do desenvolvimento de habilidades para organizar recursos externos, por exemplo, a construção de relações e a expansão de tarefas. É preciso que a pessoa saiba o que e como aprender e também que aprenda continuamente, inclusive sobre os outros e sobre ela própria, para que consiga lidar com o novo contrato de carreira.

Hall (2002, apud Dutra 2010) considera, em sua concepção de carreira proteana, as seguintes formas de contrato psicológico:



- **relacional:** baseado no compromisso mútuo de longo prazo e na relação de confiança entre indivíduo e organização;
- **transacional:** baseado em trocas utilitárias, de curto prazo, de benefícios e contribuições entre indivíduo e organização.

O mesmo autor afirma que o indivíduo que adota a carreira proteana deve desenvolver, entre outros fatores, alto senso de identidade e adaptabilidade pessoal. Muitas pessoas gostam da liberdade proporcionada por esse tipo de carreira, outras, no entanto, a sentem como uma lacuna de suporte externo.

As reflexões mais recentes de Hall (apud Dutra 2010) sustentam a concepção de carreira de 1976: processo no qual a pessoa e não a organização é gerenciada. No trabalho de Hall, as seguintes características provenientes da definição original são consideradas nas menções ao tema:

- a carreira é moldada mais pelo indivíduo do que pelas organizações.
- pode ser redirecionada todo o tempo por necessidades pessoais e por circunstâncias ambientais.
- é composta pelas várias experiências pessoais em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças de área de ocupação, etc.
- as escolhas de carreira e a busca de autorrealização são elementos integrados à vida da pessoa.
- o critério de sucesso é interno (sucesso psicológico) e não externo.

Quatro dimensões são primordiais:

- *performance* de trabalho: a partir do critério pessoal ( não organizacional) do que é uma boa *performance* em termos de salário, posição profissional etc.;
- atitudes: a atitude pessoal exerce uma importante função nas escolhas de carreiras;
- identidade: baseada em autorrespeito e sinais pessoais sobre o que a pessoa quer fazer;
- adaptabilidade: flexibilidade no trabalho e desenvolvimento de competências pessoais que têm validade no mercado.

Outro conceito muito utilizado recentemente como um dos modelos emergentes é o de carreira sem fronteiras. Essas carreiras se opõem às de tipo tradicional precisamente por não ficarem limitadas às fronteiras de um único emprego, organização, região ou domínio de *expertise* (BENDASSOLI, 2009). A proposta da carreira sem fronteiras é interessante porque, ao trabalhar com áreas de competência, procura integrar as perspectivas organizacional e individual do desenvolvimento das carreiras (LACOMBE E CHU, 2005).

Conforme as autoras citadas, a carreira sem fronteiras compreende vários tipos de carreiras desenvolvidas em diversos cenários, por exemplo, a carreira que atravessa as fronteiras entre organizações, como é comum no Vale do Silício; a carreira que extrai validade ou negociabilidade fora do atual empregador; a carreira acadêmica; a carreira que se sustenta em redes de relacionamento ou informação que estão fora da organização, como a do corretor de imóveis; a carreira em que a pessoa escolhe passar um tempo dedicando-se à família ou reciclando-se.

As carreiras sem fronteiras surgem como resposta às mudanças no mundo do trabalho ocasionadas por alterações no contexto econômico, social e organizacional, que influenciam a gestão de carreira. Considera-se que tal gestão é permeada pelo papel da pessoa no planejamento da sua vida profissional e pelo papel da organização em sua responsabilidade por definir um sistema de gestão de carreiras.

Arthur e Rousseau (1996 apud Dutra 2010) expõem algumas formas como a carreira sem fronteiras se apresenta:

a) **a ênfase mais proeminente** aparece quando a carreira se move através de fronteiras de empregadores distintos (exemplo: profissionais de alta tecnologia do Vale do Silício);

b) **a segunda** forma aparece quando a carreira possibilita a comercialização do trabalho de modo autônomo ou complementar, por exemplo o carpinteiro, que pode atuar fora da empresa vendendo com autonomia seu trabalho ou o profissional que pode atuar também como professor;

c) **a terceira** característica é envolvida quando uma carreira é sustentada por *networks* ou informações externas (exemplo: corretor de imóveis);

d) **a quarta** forma surge quando tradicionais fronteiras organizacionais de carreira, que envolvem explicitamente discurso hierárquico e princípios de progresso, são quebradas. Por exemplo: profissionais técnicos de alto nível, estimulados a ampliar sua rede

de relacionamentos junto à comunidade científica, que passam a desempenhar papel fundamental em discussões estratégicas;

e) **o quinto** significado aparece quando uma pessoa rejeita oportunidades de carreira por razões pessoais ou familiares;

f) **o sexto** significado depende da interpretação do ator de carreira, que pode perceber um futuro sem fronteiras, sem levar em consideração obstáculos estruturais.

Os autores identificam, entre essas características, o fator comum de independência dos arranjos tradicionais de carreira. Na perspectiva das carreiras sem fronteiras, com o cultivo de *networks* e com a busca constante de acesso ao conhecimento e recursos de outras pessoas, os indivíduos são responsáveis por suas carreiras futuras. Nesse caso, pessoa e organização passam a ser tratadas como unidades de análise, consideradas simultaneamente, mas de forma separada. Atividades individuais, como *networking* pessoais, aprendizado e empreendedorismo se entrelaçam às atividades organizacionais e as relações intraorganizacionais como cooperação e competição são costuradas por meio do comportamento de carreira das pessoas.

Para Bendassoli (2009), o modelo propõe a transversalidade dos vínculos de trabalho, e não, como o modelo tradicional, a verticalidade pela qual, às vezes, o indivíduo devotava toda a sua vida a uma organização, função ou ocupação. Segundo o mesmo autor, outro pressuposto importante desse modelo é que, para sustentar uma carreira sem fronteiras, o indivíduo deve cultivar três competências, porém primeiro ele deve conhecer os motivos de seu engajamento profissional, seus valores, necessidades e interesses.

DeFillip e Arthur (apud Bendassoli 2009) denominam a primeira competência de saber o porquê (ou *know-why*). A segunda competência consiste no saber fazer (ou *know-how*). A terceira é a competência do saber com quem (ou *know-whom*), ela diz respeito às redes sociais.

Os mesmo autores definem as três áreas de competências de carreira a serem desenvolvidas pelos indivíduos, as quais se refletirão no desempenho e na competitividade da organização. Dessa forma, com base em tais definições, temos:

- ***know-why*** - são valores, identidades e interesses que dão suporte e sentido às atividades desenvolvidas, ou seja, como os indivíduos entendem a própria motivação, o significado e sua identificação com a carreira;

- ***know-how*** - são competências relacionadas a conhecimento, habilidades e atitudes no trabalho que se refletem no desempenho;
- ***know-whom*** - são habilidades de *networking* ou relacionamento que o indivíduo estabelece ao longo de sua carreira.

Na carreira *boundaryless* (carreira sem fronteiras), o compartilhamento total de valores, crenças e significados não interessa tanto à organização ou ao indivíduo, uma vez que as relações de trabalho estabelecidas são muito mais do tipo transacional. Ela é uma relação definida mais em termos de troca equitativa (por exemplo, determinada remuneração por determinado trabalho executado), diferente do tipo relacional, em que se estabelece uma relação sem prazo definido, na qual as trocas incluem, além da remuneração e do trabalho, sentimentos como lealdade, apoio, recompensas de carreira, etc. (MIRVIS E HALL, 1994, APUD LACOMBE E CHU, 2005).

Dessa maneira, segundo Lacombe e Chu (2005), a identificação com a organização tem sua importância reduzida e as pessoas são encorajadas a se identificarem com o próprio trabalho, com a ocupação ou mesmo com outros aspectos da vida julgados relevantes, como a família ou a atividade comunitária.

Para Dutra (2010), as carreiras sem fronteiras transcendem a economia e a vida comunitária e são desenvolvidas por meio do aprendizado coletivo. O comportamento e a motivação destas carreiras são dependentes da participação em *networks* sociais.

Lacombe e Chu (2005) argumentam que, para desenvolver carreiras sem fronteiras, as pessoas precisam buscar expandir seu conhecimento e suas habilidades, bem como sua rede de relacionamento para além de uma única organização, o que pode proporcionar mais oportunidades de desenvolvimento de carreira.

Em 1996, Weick (apud Dutra 2010) analisou as carreiras sem fronteiras como o veículo para converter trocas de situações profissionais e interrupções de carreira em adaptações. Ele enfatizou que as experiências de trabalho tornam-se cada vez mais separadas de organizações específicas; mais proativas; mais irreconhecíveis a partir da organização; mais portáteis, descontínuas e confiantes na improvisação.

Os termos auto-organização e atuação são utilizados pelo referido autor para refletir sobre a carreira sem fronteiras.

- **Auto-organização** - refere-se à aprendizagem em um mundo sem fronteiras como um processo estável, porém limitado. Tal processo consiste em ciclos autodesenhados de atuação-seleção-retenção, nos quais os resultados transformam ações subsequentes, em que a interação é a matéria-prima para a auto-organização e o aprendizado, o resultado.

- **Atuação** - este termo sugere que indivíduos sejam agentes do próprio desenvolvimento, não simplesmente porque eles são ativos, dominadores e independentes, mas porque pessoas também se auto-organizam cooperativamente para aprender. Embora a atuação possa ser descrita como uma mistura de controle do agente e participação com aprendizado cooperativo, a ideia desse termo sugere a imagem de ação absoluta.

Para Balassiano e Costa (2006), planejar uma carreira sem fronteiras é encontrar, no trabalho, o caminho para sua realização; desenvolver competências que possibilitem ampliar as formas de prestação de serviços e de participação na sociedade, sem necessariamente estar vinculado a uma organização; focar seu desenvolvimento profissional no autoconhecimento e em aprendizado contínuo; estar consciente de suas escolhas, atento às oportunidades de trabalho e não ter medo de mudanças.

Segundo Lacombe (2001), o desenvolvimento de carreiras sem fronteiras em organizações sem fronteiras pode ser visto como movimentos mútuos e contínuos de criação e recriação do indivíduo com o seu mundo e do indivíduo com a organização. A indeterminação e a flexibilidade, características da organização do capitalismo da acumulação flexível, colocam sobre o trabalhador a responsabilidade da criação do próprio trabalho, o obrigando a se tornar um agente e a se apropriar de seu destino dentro da empresa, a sua carreira.

De acordo com a literatura, o desenvolvimento de carreiras sem fronteiras pode ser benéfico tanto para as pessoas, que terão maior independência em relação ao emprego, como para a organização, pela expansão do conhecimento e da rede de relacionamento trazida por seus colaboradores. Nesse sentido, ao delimitar as áreas de competência de carreira e as condições para seu desenvolvimento nas organizações, o conceito da carreira sem fronteiras acaba por integrar as perspectivas organizacional e individual (LACOMBE E CHU, 2005).

O modelo de carreira sem fronteira também vem sendo alvo de críticas. A perda da estabilidade e da segurança financeira, com consequências nocivas para a saúde psicológica do trabalhador, é a principal preocupação apontada na literatura sobre o assunto (MIRVIS, HALL, 1994 APUD BALASSIANO E COSTA, 2006).

## 2.4 GESTÃO DE CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES

A compreensão do ambiente sobre a emergência de novos padrões de carreira e as expectativas das pessoas impactam a prática de RH, porque a busca por talentos aumenta e torna-se necessário conhecer as características da carreira dos empregados para recrutar pessoas com o perfil adequado (DUTRA, 2010).

Segundo o mesmo autor, a responsabilidade da organização pode ser dividida em três níveis:

- **individual** - é preciso que a organização ofereça ferramentas de apoio ao desenvolvimento, não necessariamente estruturando os degraus da escada corporativa, mas com instrumentos de autoconhecimento; esclarecimento sobre o tipo de responsabilidade; recompensas de oportunidades internas e do mercado de trabalho; devolutiva (*feed back*) constante sobre o desempenho, as competências para o cargo atual e as possibilidades futuras; respeito às necessidades pessoais e familiares de cada um, ou seja, à diversidade da força de trabalho;

- **de equipes** - a organização precisa preparar os gestores de equipes a orientar a carreira de seus subordinados e a respeitar a diversidade. Deve dar autonomia para o gestor reorganizar os cargos e o trabalho a fim de atender as necessidades e aspirações de seus subordinados. Igualmente necessita prepará-lo para estimular tanto aqueles que queiram expandir suas competências e ocupar parte das horas semanais em projetos interdisciplinares, envolvendo outras áreas da empresa, como aqueles com mais idade e filhos a se envolverem, dentro do horário de trabalho, em projetos sociais;

- **organizacional** - é preciso que a empresa assuma definitivamente a responsabilidade por mudar a estratégia do controle para a flexibilidade da organização, com foco no comprometimento, nas pessoas, no conhecimento, nas competências e nas entregas. Criar um ambiente de diálogo, abertura e respeito aos interesses individuais das pessoas com relação às suas carreiras pode promover seu maior desempenho devido à satisfação com o que fazem e com o quanto ganham, à identificação com a empresa e à segurança de empregabilidade em função do desenvolvimento não só para o trabalho atual, mas também para atender as demandas do mercado de trabalho.

Segundo Dutra (2010), a diversidade de pessoas no ambiente de trabalho, em função das suas vidas pessoais e familiares, exige dos gestores imediatos constante mobilização e da organização gestão integrada, para que as pessoas trabalhem com condições e objetivos de

carreira condizentes com seus desejos e necessidades, a fim de poderem se concentrar e entregar o máximo de suas competências enquanto estão trabalhando.

Para Balassiano e Costa (2006), muitas empresas atualmente se organizam em células e funcionam não como empregadores, mas como facilitadores da aplicação e do enriquecimento das habilidades de seus membros. Nesse tipo de organização, os profissionais tomam conta integralmente de suas carreiras, aproveitando as oportunidades de aprendizagem obtidas por sua própria iniciativa. O vínculo mútuo promove o autodesenvolvimento tão bem quanto a fidelidade profissional. Os trabalhadores aceitam compartilhar os valores da organização porque isso lhes interessa. A educação continuada é um requisito tanto para ingressar quanto para continuar como membro da organização.

Segundo os citados autores, os indivíduos têm que assumir a responsabilidade pelo planejamento e pelo desenvolvimento de suas carreiras, trabalhando proativamente com seus empregadores na sequência de experiências que lhes oferecerão maiores oportunidades de aprendizagem. Além das competências já mencionadas – técnica comercial, liderança, cooperação, tecnologia, idiomas e relacionamentos são essenciais para o sucesso pessoal.

Seguem os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa para permitir a identificação das características dos novos modelos de carreira citadas nesse referencial teórico entre as percepções dos estudantes de Administração de Empresas.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Estão descritos, neste capítulo, os principais aspectos referentes à metodologia utilizada neste trabalho. Apresentam-se o método de pesquisa, os sujeitos da pesquisa e é descrito como foi realizada a coleta e desenvolvida a análise dos achados em campo.

#### **3.1 MÉTODO DE PESQUISA**

Para o alcance dos objetivos geral e específicos, foi desenvolvido um estudo de caso qualitativo básico. A pesquisa qualitativa mostra-se adequada para realização deste trabalho, pois trata de analisar os diversos significados que os pesquisados constroem a partir de suas vivências, experiências e percepções, que podem ser descritos através de categorias de pensamento, respeitando, assim, as particularidades de cada entrevistado e evitando generalizações.

Segundo Yin (2001 apud GODOI, BANDEIRA E SILVA, 2006), estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Conforme Godoy (2006), embora o estudo de caso se concentre na maneira como uma pessoa ou grupo de pessoas trata determinados problemas, é importante ter um olhar holístico sobre a situação, pois não é possível interpretar o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial dentro do qual os indivíduos desenvolvem seus sentimentos, pensamentos e ações.

O estudo de caso qualitativo básico utilizado difere do que normalmente é desenvolvido dentro das empresas, ele aqui é utilizado para estudar como pessoas diversificadas apropriam-se de determinados conceitos e significados orientadores de seu comportamento.

Os estudos de caso, para Godoy (2006), adotam um enfoque indutivo no processo de coleta e análise dos dados. Os pesquisadores tentam obter suas informações a partir das percepções dos atores locais, colocando em ‘suspensão’ suas preconcepções sobre o tema em estudo.

Segundo a mesma autora, o processo de análise dos dados é criativo e intuitivo, sendo importante que o pesquisador seja sensível ao aparecimento de pressupostos não estabelecidos e de significados ainda não articulados.



### **3.2 TÉCNICA DE COLETA**

As entrevistas foram realizadas em profundidade a partir de roteiros semiestruturados (vide anexo nº. 1). Isso possibilitou que perguntas fossem acrescentadas ou modificadas ao longo da entrevista, de acordo com o andamento das declarações. O roteiro não era rígido, evitando, assim, impedir que o entrevistado se expressasse em termos pessoais e possibilitando que seguisse uma lógica diferente da entrevistadora.

Segundo Mattos (2006), a entrevista semiestruturada tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e às situações relativas ao tema de interesse. A autora acrescenta que as entrevistas semiestruturadas são adequadas quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças.

A entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo. (Godoy, 2006).

Além da entrevista os estudantes analisados responderam ao Inventário de âncoras de carreira elaborado por Schein (1996) (vide anexo 2). Seis alunos responderam ao questionário presencialmente, enquanto os demais pesquisados enviaram por email os resultados uma semana após a entrevista.

### **3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE**

Para que fosse possível a criação de um significado interpretativo a partir da fala dos entrevistados, a análise dos dados coletados foi realizada através do método de análise de conteúdo. Capelle, Melo e Gonçalves (2003), afirmam que a análise de conteúdo, como toda técnica de investigação, procura proporcionar aos investigadores um meio de apreender as relações sociais em determinados espaços, de forma apropriada ao tipo de problema de pesquisa proposto. Por meio de tal técnica, passou-se, portanto, dos dados objetivos às interpretações e conclusões.

Vergara (2009) afirma que a análise de conteúdo refere-se ao estudo de textos e documentos, e representa uma técnica de análise de comunicações, associada tanto aos significados quanto aos significantes da mensagem. Segundo a autora, esta técnica utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição dos conteúdos, quanto inferências, deduções lógicas. Além disso, pratica tanto a hermenêutica quanto as categorias numéricas.

Na presente pesquisa, com base nas lições de Vergara (2009), buscou-se a compreensão de significados e padrões, os quais, muitas vezes, estavam ocultos nas falas dos entrevistados. Desse modo, o método de compreensão empregado exigiu a leitura do contexto da entrevista, em comparação às demais.

Segundo Bardin (2004), designa-se sob o termo análise de conteúdo um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

A análise qualitativa, segundo Bardin (2004), é um procedimento mais intuitivo, mas também maleável e mais adaptável a índices não previstos, ou à evolução das hipóteses. Este aspecto permitiu que fosse possível, durante a análise dos dados, a criação de novas categorias a partir dos conceitos trazidos pelos entrevistados.

Nesse estudo, o tratamento dos dados foi iniciado após a transcrição das entrevistas realizadas em documento *Word*. Após a leitura das entrevistas e a formação de categorias, foi realizada a análise. As categorias de análise constituíram unidades específicas de significados emergentes da pesquisa.

A categorização das informações fez com que o agrupamento de temas comuns se desse de forma eficiente, além de facilitar a identificação da repetição ou da exclusividade dos diversos depoimentos.

Para elaboração das macrocategorias de análise utilizou-se, conforme Vergara (2009), a grade mista. Nesse caso, foram elaboradas previamente categorias de análise a partir dos objetivos e da revisão de literatura e incluídas uma nova macrocategoria e as microcategorias de análise que emergiram partir dos achados em campo, conforme explicitado no quadro 1 a seguir.

<b>MACROCATEGORIAS</b>	<b>MICROCATEGORIAS</b>
<b>1. ESCOLHA DO CURSO</b> (emergiu em campo)	<b>1.1. Motivos</b> <b>1.2 Influências</b>
<b>2. CARREIRA</b> (previamente estabelecida a partir da literatura e dos objetivos do presente estudo)	<b>2.1 Significado de Carreira</b> <b>2.2. Expectativas e Trajetórias de Carreira</b> <b>2.3. Âncoras de Carreira</b> <b>2.4 Planejamento e Gestão de Carreira</b>
<b>3. NOVOS CONCEITOS DE CARREIRA</b> (previamente estabelecida a partir da literatura e dos objetivos do presente estudo)	<b>3.1 Autogestão de carreira</b> <b>3.2 A permanência por muito tempo em uma mesma empresa.</b> <b>3.3 Atualização e Aprendizado</b> <b>3.4 Gestão de Carreira nas Organizações</b>

**Quadro 1 – Categorias de análise**

### **3.4 DEFINIÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA**

O primeiro grupo de entrevistados constituiu-se de seis alunos que estavam nos primeiros semestres da graduação da Faculdade de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O segundo grupo de entrevistados constituiu-se de seis alunos concluintes do mesmo curso.

Quando citados no texto, os alunos do primeiro grupo estarão identificados pela letra I seguida do número do entrevistado, ao passo que os alunos do segundo grupo aparecerão com a letra F seguida de um número de 1 a 6.

A escolha deste público-alvo permitiu estabelecer comparações entre as percepções dos alunos ingressantes e concluintes do curso de administração. Como critérios de escolha, adotaram-se a acessibilidade e a condição para os ingressantes de estarem no primeiro ou no segundo semestre do curso e, para os concluintes, de estarem no último semestre. Foram utilizadas indicações de professores e dos próprios entrevistados.

No Quadro 2, a seguir, estão alguns dados dos entrevistados que estão cursando o início do curso e no Quadro 3 são apresentadas as informações referentes aos entrevistados que estão concluindo o curso de Administração de Empresas.

Alunos Início Curso	Idade	Sexo	Estado Civil	Filhos	Empresa em que trabalha	Cargo	Sem	Informações relevantes
I1	28	M.	Casado	Não	Universidade Pública	Auxiliar Administrativo	01	Seu sonho sempre foi trabalhar na área de Engenharia Elétrica, por isso optou primeiro pela faculdade de Física, na qual cursou quatro semestres. Ao ser chamado para tomar posse em um cargo público, abandonou a faculdade para trabalhar tempo integral. Ingressou no curso de Administração, visando aprimorar seus conhecimentos e poder auxiliar na otimização do serviço público. Até concluir a graduação, não pretende se preparar para outros concursos.
I2	28	F	Solteira	Não	Prefeitura de Canoas	Auxiliar Administrativo	01	Ela trabalhou desde muito jovem, primeiro vendendo material didático, depois roupas. Foi também responsável pela área de logística em uma empresa, até ser aprovada em concurso público. Ela gostaria realmente de ter concluído a graduação na Faculdade de Letras, porém, após ter cursado oito semestres, resolveu trocar para Administração, pois este curso a ajudaria mais em seu trabalho. Ela possui parte de uma empresa de logística e pensa que um dia dela participará ativamente.
I3	29	M.	Solteiro	Não	-	Free Lancer	01	Iniciou a carreira profissional dando aulas de informática em sua cidade natal. Quando se mudou para Porto Alegre, continuou atuando como professor, porém em cursos técnicos. Ingressou na Faculdade de Matemática, mas abandonou o curso, pois não conseguia trabalhar. Foi aprovado no concurso público da Trensurb. Paralelamente, montou um ponto de vendas em uma das paradas do trem. Após ter juntado dinheiro, deixou o cargo, vendeu o estabelecimento e abriu uma empresa própria. Como a empresa não deu certo, atualmente ele aguarda ser chamado pela Caixa Econômica Federal, onde pretende ficar até juntar algum dinheiro para novamente tentar abrir o próprio negócio.
I4	21	F	Solteira	Não	Instituição Financeira Pública	Estagiária	01	Desde seus 14 anos, desejava cursar Administração. Enquanto não passava no vestibular, ela iniciou um curso técnico de administração, a ser finalizado dentro de dois semestres, até lá pretende conciliá-lo com as aulas de graduação. Antes de ingressar na faculdade, obteve experiência profissional na parte administrativa de uma imobiliária, porém ali trabalhou apenas o tempo necessário para conseguir dinheiro para o pagamento do curso pré-vestibular. Para seu futuro, sonha em ser reconhecida como uma grande executiva, trabalhando como diretora ou sócia de uma grande empresa. Nunca cogitou seguir carreira no serviço público, apesar de atualmente trabalhar, como estagiária, na parte de atendimento de uma instituição financeira pública. Como não está conseguindo estudar o suficiente nem para a faculdade, nem para o curso técnico, pretende abandonar o estágio em breve.
I5	28	F	Casada	Não	Universidade Pública Federal	Bolsista	02	Começou sua carreira profissional na área administrativa de uma empresa de cobrança, após trabalhou, por oito anos, na área contábil de uma associação de psicologia. Chegou a cursar, por dois semestres, a graduação na Faculdade de Administração de uma instituição privada, porém, como não tinha condições financeiras para lá permanecer, fez o curso pré-vestibular da UFRGS para alunos carentes, sendo aprovada no vestibular. Foi aprovada no concurso do Hospital Conceição e está aguardando ser chamada. Ao final da graduação, pretende estudar para outros concursos e trabalhar na área com a qual mais se identifica, que é a contabilidade.
I6	17	M	Solteiro	Não	-	Estudante	01	Concluiu recentemente o Ensino Médio. Optou por fazer Administração por influência do pai, que exerce essa profissão. Ainda não possui nenhuma experiência profissional e paralelo à graduação está fazendo o curso técnico em administração. Pretende montar seu próprio negócio e já começou a economizar dinheiro para isso. Possui interesse em vivenciar uma experiência fora do país, antes de terminar a graduação.

**Quadro 2 – Descrição resumida dos entrevistados da fase inicial do curso de Administração.**

Alunos Final Curso	Idade	Sexo	Estado Civil	Filhos	Empresa em que trabalha	Cargo	Sem	Informações relevantes
F1	43	M.	Casado	Sim	Instituição Financeira Pública	Técnico Banc.	10	Muitos anos antes de entrar em Administração, frequentou os cursos de Engenharia e de Arquitetura. Apesar de gostar até hoje da Arquitetura, abandonou estes estudos, por ter conseguido emprego em turno integral, o que impossibilitava seu comparecimento às aulas diurnas. Após quinze anos trabalhando como caixa em uma instituição financeira privada, foi demitido. Sentiu então a necessidade de ter no currículo uma graduação completa para poder enfrentar o mercado de trabalho. Atualmente, após ter alcançado a estabilidade, ainda almeja fazer outros concursos.
F2	29	F	Não	Sim	Escola de Administração da UFRGS	Bolsista Administrativa	10	Fez um semestre da faculdade de Letras e não gostou do curso. Depois que seu filho completou um ano, resolveu retornar aos estudos. Fez um semestre em uma universidade paga antes de ingressar na instituição federal. Optou por Administração tanto por sua vontade de ser uma empreendedora, como por influência dos pais que possuíam um restaurante. Após diversas experiências de trabalho durante o curso, acabou se interessando pela carreira acadêmica. Ao finalizar a graduação, pretende iniciar o mestrado.
F3	24	F	Solteiro	Não	-	Estudante	10	Inicialmente, tinha interesse pelo curso de Ciência da Computação. Decidiu-se pela Administração, após participar de um curso de empreendedorismo, quando estava no Ensino Médio. Durante a graduação modificou sua intenção de ingressar em empresa privada. Após considerar os prós e contras e levar em consideração a alta competitividade e a grande exigência do mercado, considerando-se despreparada para enfrentar tais desafios, optou por tentar ingressar no serviço público. Realizou estágios em empresas públicas e, durante um semestre, fez um intercâmbio de estudos em Portugal.
F4	24	M	Solteiro	Não	Empresa da Indústria Alimentícia	Analista Financeiro	10	Ao concluir o Ensino Médio, ele viu a necessidade de dar rumo à sua carreira, porém sua única certeza era que gostava muito de matemática. Após ter considerado os cursos de Economia, Ciência da Computação e Engenharia, optou por Administração por acreditar que era mais abrangente e por lhe possibilitar o adiamento da escolha de qual área seguir. Fez alguns estágios durante a graduação, mas na maior parte do tempo dedicou-se exclusivamente aos estudos. Após fazer uma viagem para Londres para aperfeiçoar o domínio da língua inglesa e trabalhar, buscou oportunidades no mercado de trabalho, sendo chamado para atuar na área de finanças, a que mais lhe interessava.
F5	24	M.	Solteiro	Não	Instituição Financeira Americana	Analista de Controle	10	Durante o Ensino Médio, fez curso técnico em informática. Ele desejava seguir nessa área, mas como não passou nos primeiros dois vestibulares, optou por Administração. Sua família possuía um supermercado no qual ele trabalhou desde pequeno. Acredita que, após a graduação, terá condições de conseguir um emprego melhor. Para complementar seus conhecimentos, cogita fazer outra faculdade, na área de ciências contábeis ou de direito, não descartando a possibilidade de iniciar uma pós-graduação.
F6	22	F	Solteiro	Não	Hospital Público	Auxiliar Administrativo	10	Para escolher o curso, ela primeiro eliminou as possibilidades que considerava incompatíveis com seu perfil, surgindo como opções os cursos de Economia, Contabilidade e Administração. Ela escolheu o último por ser o mais abrangente dos três. Após algumas experiências desagradáveis no setor privado, ela chegou à conclusão que seu perfil não muito 'agressivo' e sua sensibilidade a pressões a conduziam ao ingresso no funcionalismo público. Ela considera seu emprego atual como uma passagem para alcançar um cargo superior, através de novos concursos que venha a realizar.

**Quadro 3 – Descrição resumida dos entrevistados que estão concluindo o curso da Administração.**

## **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesse capítulo são apresentadas a análise e a discussão das informações coletadas em campo. Foram reproduzidos trechos das entrevistas a fim de ilustrar a discussão e análise estabelecidas. A primeira macro-categoria emergiu dos dados coletados em campo junto aos entrevistados e trata-se do momento da escolha do curso.

### **4.1. ESCOLHA DO CURSO**

O momento da escolha do curso se faz importante para a presente análise por revelar os critérios iniciais das opções desses alunos em relação a sua carreira, além de possibilitar a identificação das influências e das expectativas que esses alunos possuíam nessa época de suas vidas.

Na análise dos motivos que levaram os entrevistados a optarem pelo curso de Administração de Empresas, considerou-se a diferença de estágio de vida em que se encontravam à época da entrevista. Alguns, com idade acima dos 25 anos, já haviam iniciado suas vidas profissionais, evidenciando possuírem maior experiência e preparo para realização de sua escolha em relação ao curso. Outros, no entanto, haviam concluído recentemente o Ensino Médio e ainda não estavam certos do que almejavam para o futuro.

Serão, também aqui, expostos outros aspectos, como a influência das famílias na escolha realizada, os valores que guiaram a tomada de decisão e alguns comentários que podem esclarecer o contexto da escolha.

#### **4.1.1. Motivos**

É possível relacionar o momento da primeira escolha do curso à noção denominada por DeFillip e Arthur (apud Bendassoli 2009) como a primeira competência de carreira a ser desenvolvida pelo indivíduo: o *know-why*. Esta se constitui de valores, identidades e interesses que dão suporte e sentido às atividades desenvolvidas, ou seja, como os indivíduos entendem a própria motivação, seu significado e a identificação com a carreira.

A maioria dos alunos que haviam iniciado a faculdade recentemente possuía experiência prévia na área administrativa. Estes demonstraram ter maior conhecimento quanto aos conteúdos que seriam aprendidos e as habilidades que seriam desenvolvidas neste curso.

Um dos entrevistados inclusive argumentou ter iniciado a faculdade para complementar suas competências para realizar as atividades já desenvolvidas em seu atual trabalho.

I1- Daí, eu meio que me vendi pro sistema, vou fazer Administração, que é mais voltado pra minha área que eu já trabalho e vou me formar de uma vez[...]É a área que eu trabalho já, e eu gostei, é voltado pra administração pública agora que abriu, né?! É bem a área que eu estou trabalhando, é divertido.

Outras duas entrevistadas também citaram a influência das oportunidades de trabalho e das experiências profissionais quando da escolha do curso.

I5 – Eu sempre trabalhei na área administrativa. Gostava muito da área de contabilidade, então, na hora de escolher o curso, optei por algo que realmente fosse ligado ao meu trabalho. Acho que Administração abrange tudo isso.

I2 – Foi o único que encaixou nas oportunidades de trabalho que eu sempre tive. Eu queria me formar em letras, mas os trabalhos sempre eram do setor administrativo, então eu resolvi encarar a realidade.

A entrevistada I2 descartou a possibilidade de continuar no curso que realmente gostaria de fazer, pois se posicionou de forma cética e prática em relação à sua realidade. Nesse mesmo grupo dos alunos iniciantes, outra estudante trouxe à tona semelhante perspectiva:

I4 - Quando eu fui fazer vestibular, eu já sabia que eu queria fazer Administração. Também não dá pra pensar: eu gosto de moda, vou fazer moda. Tem que pensar em opções mais viáveis e eu sempre gostei de Administração, não sei, eu adoro Administração.

Um dos entrevistados, no entanto, manifestou opinião diversa das ideias anteriormente referidas, apresentando uma visão mais otimista em relação às carreiras consideradas como as menos prováveis de se obter sucesso.

I1 - Tem gente que olha alguém que faz um curso de matemática e pensa:ah! Tu é louco.. se o cara quer mesmo, ele vira um matemático aí, uma cara grandão, que, quando vê, é contratado por uma empresa, existe, tem matemático da rede Globo aí, que aparece de vez em quando e deve ganhar uma bolada.

Entre os iniciantes do curso de Administração de Empresas, o único estudante que não possuía experiência profissional alguma quando tomou a decisão de se tornar administrador, revelou em seus relatos tanta segurança com a decisão quanto o restante dos alunos do grupo:

I6 – Acho que é um curso que tem muito a ver com o que eu quero pra mim. Poder ter a minha própria empresa, ter bastante dinheiro, ser bem sucedido. Além disso, sempre gostei de matemática, de liderar. Acho que tenho bons requisitos pra ser um administrador.

Assim como I6 que considera a remuneração obtida pela profissão como um dos motivos para a escolha profissional, o *status* e o salário de administrador foram citados também pela entrevistada I4 como influenciadores na tomada de decisão: [...] “*e também eu acho legal o status do administrador, o salário, as funções*”[...]. Alguns alunos também



consideram esses aspectos na hora de tomar outras decisões durante a vida profissional, como será explicitado na subseção 2.3.

O entrevistado I3, assim como I6, apresenta como um dos motivos para a escolha do curso de Administração de Empresas, seu interesse em abrir um negócio, razão pela qual a aluna F2 (do final do curso) também optou pela profissão:

F2 – [...]na época, surgiu uma oportunidade de eu viajar e abrir um negócio turístico, aí, eu fui me informar. Mas eu sempre fui me informar na área de gestão, que o que me interessava mais. No fim, eu não abri o negócio, mas me despertou o interesse pra fazer o curso, foi, aí, que entrei na FAPA, enfim, foi por causa disso, por que eu me interessei pela área de gestão mesmo.

Dois entrevistados do grupo de concluintes do curso revelaram terem optado por Administração por considerarem uma carreira muito abrangente, a qual permitiria, no futuro, a escolha entre diversas áreas de atividade. Estes estudantes revelaram estar, naquela ocasião, despreparados para decidirem definitivamente sobre seu futuro profissional, como se percebe nas falas transcritas a seguir.

F4 – Então, eu comecei a olhar lá, tá o que eu vou fazer, o que eu quero fazer, aí eu não sabia, e Administração tem um monte de coisa que tu pode fazer depois, então, escolhi Administração.

F6 – Foram esses aí, eu tentei pegar o mais abrangente dos que sobraram. Mas, até hoje, eu não sei direito o que eu quero.

Estes alunos chegam à decisão após terem considerado outros cursos e eliminado aqueles nos quais não se viam trabalhando, como fica evidenciado em seus depoimentos a seguir:

F4 – Foi o que sobrou, eu gostava de matemática, e eu não queria fazer engenharia...meu pai é engenheiro, e ele queria até que eu fizesse engenharia e coisa e tal, mas não, eu não me vejo fazendo isso. Pensei em fazer economia, mas, aí, tinha muito blábláblá, muita teoria, e eu não tenho muito saco pra ficar lendo muita coisa por muito tempo.

F6 - Na verdade, eu fui olhando os cursos que eu não queria, que eu não me imaginava trabalhando, né?! Aí, eu fui eliminando todas as que eu não queria. Aí, ficaram poucas as que eu poderia querer. Aí, eu optei pela Administração.

F4 e F6, no processo de eliminação de outras possibilidades, passaram pelo primeiro passo para construção de um projeto profissional: o autoconhecimento, conforme referido por Dutra (2010). Segundo o autor, essa é, sem dúvida, a parte mais importante e difícil do processo: saber-se, conhecer-se, olhar-se.

Uma das entrevistadas do final do curso apresentou interesse pelo curso após ter participado de uma simulação de gestão empresarial durante o Ensino Médio.

F3 – Eu escolhi em função da Junior Achievement, a Miniempresa, que a gente faz no segundo ano do colégio, e que a gente trabalha com várias áreas da Administração, tipo, recursos humanos, produção, vendas, comercial..essas coisas assim.. a partir dali (foi) que eu comecei a olhar mais o lado da Administração, e eu fui pesquisar currículos, ver como era o currículo do curso, aí, que eu resolvi fazer, durante o terceiro ano.

A aluna afirma ainda ter ficado em dúvida entre dois cursos, porém preferiu optar por Administração.

F3- Eu pensei em fazer Psicologia, por que é da área dos recursos humanos, mas, aí, como eu não tinha certeza ainda, eu achei melhor entrar na área de Administração e ter certeza durante o curso.

Nenhum dos entrevistados do grupo de alunos concluintes do curso demonstrou interesse exclusivo pelo curso de Administração de Empresas. Apenas um entre os quatro pesquisados que ingressaram diretamente do Ensino Médio para a faculdade mencionou de fato ter se identificado anteriormente com o curso. Verifica-se, pois, que, predominantemente, não há identificação prévia com o curso em si. Essa percepção é reforçada por outro entrevistado desta categoria que afirma ter optado pelo curso por não ter obtido a aprovação no curso que realmente desejava.

F5 – A minha primeira opção de curso era Ciência da Computação, desde cedo eu sempre tinha a ideia de fazer curso de computação, por que eu fiz um curso de Informática, vários cursos, curso técnico de informática, eu sempre segui na área de informática, mas como eu não consegui passar no primeiro vestibular eu decidi fazer Administração.

Um dos pesquisados do final do curso afirmou ter optado pelo curso para obter a graduação em uma área afim àquela que realmente lhe interessava. Esta situação é similar à dos estudantes F3 e F5, que também se interessaram inicialmente em outros cursos.

F1 – Sim, eu pensei no curso de Relações Internacionais, isso depois de querer retomar os estudos né, tentei por duas vezes e não consegui e na terceira foi mais o pragmatismo e dentro dessa área aqui que me possibilitasse num segundo momento voltar a essa área mais ligada a economia internacional e tal..eu quis fazer Administração pra fazer a graduação dentro de uma área afim [...]

Alguns alunos que estão tanto no final do curso, como no início, relataram situações em que se viram obrigados a abandonar as faculdades que estavam cursando anteriormente para que pudessem trabalhar, pois as aulas ocorriam no turno da tarde ou requeriam dedicação integral.

F1- A Engenharia Civil eu troquei pela Arquitetura, a Arquitetura eu troquei por um emprego que era turno integral que não me possibilitava fazer na UFRGS, e aí não tinha possibilidade de fazer durante o dia, foi uma opção [...]

I1– Mas é muito difícil conciliar a faculdade, era aula de manhã e de tarde, trabalho. Resolvi trocar e não me arrependo por que é uma área boa.

Nesses casos, os entrevistados nortearam sua decisão pelas necessidades financeiras, abandonando seus interesses pessoais. Pode-se comparar tal situação às ideias expressas por Schein (1990, apud Dutra 2010), referentes aos conceitos de âncoras de carreira, mais especificamente à âncora Segurança/Estabilidade, na qual a principal preocupação é alcançar a sensação de ser bem sucedido para ficar tranquilo, e não o conteúdo do trabalho ou posto que possam alcançar. Elemento central nessa âncora é a promessa de garantia de emprego ou alguma forma de estabilidade no aspecto financeiro.

Quando ingressaram na faculdade, apenas um aluno entre os iniciantes, havia saído recentemente do ensino médio e não possuía experiência profissional. Já no grupo dos concluintes, quatro alunos se encontravam nessa situação. Como se pôde observar, os alunos que estavam finalizando a faculdade evidenciaram que, no momento da decisão do curso, não estavam certos da sua escolha, porém os alunos do início do curso, inclusive o aluno que havia recentemente saído da escola, não apresentam tantas dúvidas.

Existem, ainda, nos dois grupos, entrevistados que iniciaram outros cursos antes de ingressar em Administração de Empresas, e entre eles, exemplos de estudantes que abandonaram os cursos que gostariam de fazer para que pudessem trabalhar.

Em suma, alguns alunos do final do curso, portanto, optam por Administração de Empresas por considerarem um curso abrangente, que pode lhes garantir um maior sucesso na escolha, uma vez que na sua percepção apresenta várias possibilidades de carreira. Os alunos do início do curso revelam ter sua escolha definida pelo fato de já atuarem na área ou ainda por almejam cargos administrativos de sucesso.

Encontramos, no relato de ambos os grupos, situações em que os alunos se veem obrigados a desistir do curso de sua preferência por não conseguirem aprovação no vestibular, ou ainda, por ter que abandonar o curso para trabalhar durante o dia e estudar a noite.

Nota-se que, no momento da escolha do curso, Administração de Empresas, em geral, não é o maior desejo dos entrevistados. Apesar disso, muitos têm a certeza de que, a partir do curso, obterão maiores possibilidades de sucesso em suas carreiras.

#### 4.1.2 Influências na escolha do curso

Os alunos que haviam iniciado recentemente o curso, ao contrário dos que o estavam concluindo, apresentaram-se predominantemente decididos na hora da escolha, pois, como já foi citado, em sua maioria tomaram suas decisões após terem alguma experiência profissional na área e suas expectativas estavam embasadas na realidade em que viviam. Esses trazem, portanto, sua própria vida profissional como principal influência.

Dois alunos do início do curso apontam como influência positiva na tomada de decisão o exemplo da carreira seguida por seus pais, mesmo que os entrevistados não considerem como o principal motivo para a escolha pelo curso.

I4 – Acho que o meu pai influenciou bastante, o que ele faz, eu gosto muito do que ele faz, ele trabalha com isso, ele é diretor. Minha irmã fez RP mas ela se arrependeu e queria ter feito Administração, minha prima também faz Administração. É isso, a família influencia[...]

I6 – Sempre vi meu pai trabalhando nisso, e ele sempre se deu muito bem, teve tudo o que queria. Parece uma pessoa realizada sabe, feliz com aquilo que ele faz. Acho que isso deve ter influenciado um pouco.

Uma aluna concluinte do curso de Administração de Empresas também afirma ter obtido alguma influência do pai na hora de tomar a decisão:

F6 – [...] acho que mais meu pai, ele é gerente financeiro de uma empresa, então tenho seguido mais a influência dele, que continuou no mercado de trabalho ainda mais na carreira administrativa né, gestão.

Quando questionados sobre as influências sofridas durante o processo de escolha profissional, muitos trouxeram à tona o que seus pais gostariam que cursassem, porém, em nenhum dos casos representou aspecto decisivo, sendo consideradas pelos estudantes apenas como sugestões.

F4 – É, o meu pai era que eu fosse pra engenharia, da minha mãe era que eu continuasse vinculado com o exército, eu era do colégio militar, aí queria que eu continuasse mas eu não tava muito afim também”.

F3 – [...] minha família estava me influenciando mais pro lado que eu queria antes da Junior Achievement, que eu queria fazer ciência da computação que era a área dos meus pais.

Outros alunos citaram o fato de, durante a adolescência, terem trabalhado nos estabelecimentos das próprias famílias. Essa circunstância proporcionou a alguns dos estudantes uma visão sobre gestão de negócios e empreendedorismo e, para outros, possibilitou perceber que os negócios não eram geridos apropriadamente por seus pais.

F2 – E de repente até por eu ter essa experiência com os meus pais e ver que as coisas não estavam indo de maneira ideal...meu pai ele se formou em letras e teve a oportunidade de fazer um curso de economia, e eu sempre disse pra ele que podia ter feito, pra ter essa visão de gestão. Até hoje a gente discute por que ele ainda

trabalha com congelados e até hoje em dia eu ajudo ele em algumas coisas e que ele não tinha essa visão.

F3 – Por mais que as empresas digam que elas não precisam de administradores, eu acho que elas precisam, por que eu vejo muitas pessoas conhecidas abrindo empresas e falindo. Meu pai é um exemplo. Não deu certo a empresa, na minha visão, por que não tinha um administrador, ele diz até hoje que não era por isso. Mas eu, a visão limitada que eu tinha na época de colégio assim, depois eu fui ver que faltou um administrador na empresa pra nortear ele.

Entre os estudantes com histórico de empreendedorismo na família, apenas um afirmou ter interesse (F5), antes de entrar na faculdade, de futuramente seguir trabalhando no negócio familiar. Porém, no decorrer da entrevista, explicou que, como os pais haviam vendido o negócio, essa possibilidade não mais existia.

F5 – A gente sempre teve negócio, sempre foi empreendedor, então ajudou muito. A gente tinha um mercado naquela época, daí uma das justificativas pra fazer Administração era tocar o negócio da família.

É possível comparar sua escolha, influenciada pela realidade da sua família, com o conceito formulado por Martins (2001), segundo o qual se deve considerar, entre outros fatores, a necessidade de autoconhecimento para que a pessoa desenvolva um referencial próprio nas escolhas profissionais. Sem tal referencial, o indivíduo tende a se perder na impessoalidade dos parâmetros externos, reduzindo suas chances de auto-realização. Neste caso, como já foi comentado anteriormente, F5 tinha preferência em atuar da área de computação.

No primeiro grupo, a influência dos pais só acontece sob os dois alunos que não trabalhavam antes de ingressar na faculdade de Administração de Empresas, enquanto os outros pesquisados, que já possuíam experiência profissional, afirmam não terem sido influenciados em momento algum. No segundo grupo, por sua vez, encontram-se cinco alunos que citam a influência de seus pais ou dos negócios da família e apenas um que acredita não ter sofrido influência alguma.

## **4.2 CARREIRA**

A partir dos conceitos trazidos na revisão de literatura, foi estruturada a próxima categoria. Ela permitirá que sejam comparados os conhecimentos dos estudantes sobre os significados da palavra carreira, identificar suas trajetórias profissionais e como planejam as suas carreiras e as mudanças na sua forma de gestão das mesmas.

#### 4.2.1 Significados de Carreira

Assim como na literatura acerca do tema, os estudantes evidenciaram em seus relatos diversos significados para a palavra carreira. Quando indagados sobre o tema, eles manifestaram certa dificuldade e incerteza para expressar o que entendem por carreira.

Apenas um dos entrevistados, que estava no início do curso, abordou um aspecto mais tradicional da carreira. Ele a identificou de um modo que se aproxima da definição elaborada por Bastos (1997), o qual afirma que carreira está associada à perspectiva de ajustamento de um indivíduo a uma ocupação escolhida ou à imagem que dela possui. Esse processo de ajustamento implica critérios dos quais nascem a noção de hierarquia, de escada, de sequência de papéis com maiores responsabilidades dentro de uma ocupação.

I1-[...] Carreira é outra coisa, ah, tu quer ser engenheiro, tu vai começar como desenhista, vai subir, vai subir e vai seguir um carreira de engenheiro. [...] É, é uma coisa que tu pega e vai subindo, vai seguindo a carreira. Até por que é próprio nome, carreira. Tu até pode começar como engenheiro, mas, é mais fácil começar como estagiário, vai seguindo a carreira e sobe pra desenhista, depois sobe pra chefe dos desenhistas, daí vai subindo como programador até ser engenheiro mesmo.

Outro aluno, também do início do curso, apresentou uma compreensão de carreira não mencionada pelos demais entrevistados, que se assemelha ao apresentado por Arthur e Lawrence (apud Bastos 1997) como um dos pontos básicos para definir uma carreira. Relatam os autores que as atividades profissionais possuem determinado significado para a vida do indivíduo, algo relacionado com a noção de identidade como a expressa, por exemplo, na frase: ‘eu sou o que eu faço’

I6 - Acho que carreira é uma coisa muito importante, é aquilo que tu é. A gente é conhecido pelo que fazemos, a gente é o que a gente faz. Então pra mim carreira é isso, é a tua definição, a coisa mais importante pra ti.

Para Balassiano e Costa (2006), o enfoque de carreira, adotado nos anos noventa e que provavelmente continuará sendo considerado no século XXI, é o de uma carreira autogerida, na qual, cada indivíduo deve construir sua carreira através da ampliação das experiências acumuladas e de suas competências. Estes aspectos serão tratados mais profundamente na macrocategoria 3.3, porém ficam evidenciados em algumas das falas dos entrevistados, tanto do início como do final do curso, especialmente quando questionados sobre o conceito do termo carreira.

F5 – É aquilo que a pessoa desenvolveu profissionalmente durante um certo período de tempo, os acertos, os fracassos, aquilo que ela fez, o que ela desenvolveu na questão profissional.

Alguns alunos, além de considerarem a experiência profissional, citam como parte importante da carreira os estudos e as competências adquiridas, aproximando-se a noção de carreira proposta por Balassiano e Costa (2006), conforme relatos a seguir exemplificados:

F3 – Carreira pra mim é um conjunto tanto de competência como de experiência, que tu cria ao longo da vida, não necessariamente só na faculdade, competências tu cria, tu adquiri sempre, desde pequeno.

I4- Carreira pra mim é uma coisa que tu constrói a partir do que tu aprende no trabalho e aprendizado, tudo isso pra mim faz parte da carreira. Tudo interfere na tua carreira, até o teu colégio, o colégio que tu teve interfere na tua carreira.

Três alunos atribuem à palavra carreira o significado de conquistas, de metas profissionais que, ao longo da vida, são alcançadas.

F1-Carreira eu vejo como, em primeiro lugar, o estabelecimento de uma meta que tu te propõe, e tu constrói ela[...]de certa maneira ela passa a ser um objetivo. Creio que essa caminhada de chegada até um determinado ponto é o que se chama carreira.

Diferentemente de seus colegas, que se referiram somente ao campo profissional, uma entrevistada demonstrou ter uma visão mais ampla de carreira, não se limitando apenas ao aspecto profissional. F2 possui um ponto de vista parecido com a ideia de Balassiano e Costa (2006), de que carreira significa administrar a própria vida pessoal e profissional, cuidando do autoaperfeiçoamento e dos relacionamentos profissionais.

F2-As pessoas têm uma visão de carreira muito profissional, mas eu acho que é o que tu está construindo pra tua vida.O que que tu quer, e o que que tu quer as vezes muda sabe, então carreira é uma coisa que tu ta sempre construindo e acho que tem que desvincular isso só da vida profissional, tem que sempre fazer um equilíbrio com a tua vida pessoal assim...pra que a tua carreira seja uma carreira legal.

Já o aluno F4 acredita que carreira seja um conceito que não afete a vida pessoal, afirmando que carreira é o caminho profissional, uma escolha feita somente na área profissional.

Os estudantes apresentaram, de uma maneira geral, a opinião de carreira como sendo o retrato das experiências e objetivos do indivíduo. Seja do início ou do final do curso, a maioria dos entrevistados afirma que o termo abrange os conhecimentos e competências que adquirimos ao longo dos anos.

Apenas uma aluna do final do curso afirma que carreira abrange não só o aspecto profissional, incluindo também a vida pessoal. Os demais alunos, por sua vez, acreditam que a carreira é formada a partir das experiências dos indivíduos em relação a suas habilidades e conhecimentos profissionais.

#### 4.2.2 Expectativas e Trajetórias Profissionais

Segundo Dutra(2008), há relativo consenso entre os pesquisadores de que a carreira pode ser organizada em trajetórias, ou seja, entendida como a lógica das posições ocupadas pelas pessoas ao longo de suas vidas. A partir de suas expectativas, analisaremos quais são as trajetórias de carreira dos entrevistados, e de que forma elas se modificaram ao longo dos anos.

Entre os alunos que estavam ingressando no curso, identificaram-se três casos de estudantes que já estavam trabalhando no serviço público e possuem a expectativa de, com a graduação, aprimorar seus conhecimentos para colocá-los em prática em seus locais de trabalho. Esses estudantes acreditam que, após a faculdade, poderão contribuir para a qualificação da Administração Pública, que, para Bergue(2010), ainda carece, em termos gerais, de profissionais dotados, entre outras competências, de capacidade de refletir sobre os pressupostos que informam as atuais práticas; capacidade de liderança e de relações humanas; conhecimento técnico.

I1 - Daí eu meio que me vendi pro sistema, vou fazer Administração que é mais voltado pra minha área que eu já trabalho [...] É a área que eu trabalho já, e eu gostei, é voltado pra Administração pública agora que abriu né. É bem a área que eu tô trabalhando, é divertido.[...] Quero adquirir bastante experiência pra poder botar em prática o meu serviço.

I5 – Como eu sempre trabalhei na área administrativa, e recentemente tenho estado mais na área pública, tenho certeza que o curso vai me oportunizar novos conhecimentos para aplicar no meu dia a dia, especialmente na área de contabilidade que eu pretendo trabalhar.

Há ainda, entre os iniciantes, alunos que apresentam expectativas de carreira em empresas privadas. O empreendedorismo também aparece como parte dos objetivos futuros de alguns.

I4 – Pegar um estágio sempre em empresa privada, no momento não passa pela minha cabeça concurso público. Acho muito acomodado, não é comigo. Acho que a gente tem que ter sempre desafio. Claro, é mais risco que tu corre.

I6 – Acho que sendo funcionário a gente nunca vai ganhar bem o suficiente. Quero abrir o meu negócio, não ganhar dinheiro para me sustentar, quero ser milionário.

Dois dos entrevistados da fase inicial do curso, que atualmente trabalham em órgãos públicos, não possuem expectativa de estarem em melhor cargo ao final do curso. Eles consideram, ainda, que seus trabalhos atuais lhes proporcionam a segurança necessária para se dedicarem aos estudos nos próximos cinco anos. Porém, ambos os entrevistados se dedicarão a novos concursos públicos após a obtenção do diploma.

I2 – Eu planejo ficar nesse lugar onde eu estou justamente pra poder terminar a faculdade, então eu espero que no final da faculdade eu esteja totalmente dedicada a



ela....fazendo um bom projeto de conclusão de curso, esse é o foco por enquanto.[...] E depois da faculdade aí sim eu pretendo buscar novas oportunidade de trabalho, pra eu poder utilizar tudo que eu tiver aprendido na faculdade.[...] Concurso é a melhor forma.

Os alunos que iniciaram o curso recentemente demonstraram ter seus objetivos de carreira predeterminados.

Esta determinação prévia está presente em um dos três atributos fundamentais dos quais, segundo Balassiano e Costa (2006), depreendem-se os múltiplos conceitos do termo carreira, encontrados na literatura técnica contemporânea – previsibilidade, progressão e determinação. A previsibilidade, que, segundo o autor, trata-se da ideia de que o trabalhador, ao ingressar em uma carreira, conhece as condições e as possibilidades de seu futuro profissional; fica evidenciada entre os entrevistados que iniciam o curso conhecendo suas possibilidades futuras. A progressão, tida como a ideia da existência de um desenvolvimento gradual - no sentido de que o trabalhador almeja a promoções conhecidas antecipadamente - pode ser exemplificada pelo desejo que muitos possuem de ascender dentro do serviço público ou ainda que outros têm de alcançar cargos gerenciais. E, por último, a determinação, representando a ideia de estabilidade nas regras de progressão vertical que, também emerge em depoimentos dos alunos do início do curso.

Apenas um entre os entrevistados do início do curso demonstrou estar em dúvida sobre o que gostaria de fazer ao finalizar a graduação.

I3 - Hoje eu tenho duvidas, se eu realmente vou tentar abrir uma empresa de novo, ou se eu vou tentar fazer uma coisa mais acadêmica. Coisas que eu não quero fazer, eu não quero procurar trabalho na área da Administração, em empresa privada, talvez algum concurso em nível superior alguma coisa, ou tentar a área acadêmica, tentar alguma coisa com pesquisa e tal.

Alguns dos entrevistados mostraram-se decepcionados com a realidade do mercado de trabalho e afirmaram que, a partir disso, foram estabelecendo sua trajetória profissional. Tal realidade foi contextualizada por Toledo (2006), ao afirmar que, nas novas condições do mercado, o trabalhador depara-se constantemente com inúmeros riscos, entre eles o de não ser reconhecido e de não conseguir estar aperfeiçoado o suficiente para responder às demandas.

I3 – Eu acho que eu já não faço mais parte de um perfil aceitável, eu acho que eu sou velho demais, com experiências distintas, eu acho que eu não sou um perfil padrão de ser procurado. [...] tu vê assim, CEO, headhunter falando sobre idade do cara, ele tem 22 anos, saiu da faculdade, vai fazer pos graduação, esse aí é o perfil, não é um cara de 30 e poucos anos

No depoimento de I3, identifica-se que o aluno acredita não possuir as qualidades necessárias para atender as novas demandas do mercado apresentadas por Bastos (1997), nas

quais a atualização constante passa a ser uma necessidade para a sobrevivência não somente das organizações, mas também dos indivíduos.

Como fuga dessa realidade, muitos jovens optaram por atuar no funcionalismo público, setor em que, muitas vezes, a expectativa de estabilidade supera a necessidade de realização pessoal. O contrário é afirmado por Kliminik, Oliveira, Bastos e Pardini (2009) que afirmam que as novas tendências, no que se refere ao desenvolvimento das carreiras profissionais, relacionam-se tanto às novas exigências organizacionais, quanto à busca dos trabalhadores por maior realização e satisfação no trabalho.

A exigência de flexibilidade por parte das empresas, em especial em relação aos horários do funcionário, foi citada, por um entrevistado, como ponto negativo da carreira em empresa privada.

I2 – [...] e que tenha disponibilidade, bem flexível, bastante flexível, que tenha disponibilidade de ficar fora do horário de trabalho.[...] Acho um pouco exagerado a parte de disponibilidade dos funcionários, por que eu considero que quando é bem organizado, tu não precisa ter essa flexibilidade, eu acho que aquele espaço combinado é o suficiente pra fazer o que tu tem que fazer, e quem sabe até além do necessário.

Muitos entrevistados acreditam obterem maior facilidade para se manter financeiramente sendo funcionários públicos. Eles afirmam também que pelo valor que dão à sua vida pessoal e pela necessidade de maior dedicação à família e aos estudos, as pessoas acabam optando por esse setor.

I5 – Eu quero poder chegar em casa as seis horas e ver o meu marido, ele já trabalha muito. Daqui pouco a gente vai querer ter filhos também, eu vou precisar ficar mais em casa, cuidar deles. Sem contar que agora eu posso me dedicar bem mais a faculdade, por que não fico com aquele monte de coisa na cabeça.

Essa escolha profissional pela carreira pública que aparece diversas vezes nas falas dos entrevistados foi comentada por Schreiber (2010). O aludido autor afirma que é importante perceber o setor público como um segmento do mercado de trabalho que acaba por absorver grande parcela da mão de obra disponível, seja pela falta de oportunidades no setor privado, seja por (elas mesmas) perceberem o setor público como uma oportunidade atrativa e menos sujeita a instabilidades.

Entre os alunos do início do curso foram dois os que disseram que não pretendem seguir a carreira pública, ambos acreditam que irão trabalhar sempre em organizações privadas:

I4 – Pegar um estágio sempre em empresa privada, no momento não passa pela minha cabeça concurso público. Acho muito acomodado, não é comigo. Acho que a gente tem que ter sempre desafio. Claro, é mais risco que tu corre.

I6 [...] faria concurso público em último caso, pois considero que o serviço público te dá a impressão de que tu não está fazendo nada, que tu não está ajudando em nada. O funcionalismo público tem muito aquela idéia de pessoas corruptas. Acho que tu acaba sem ter como melhorar as coisas. Meio que acaba se acomodando.

Já entre o grupo de alunos concluintes, dois entrevistados não têm como prioridade a carreira no serviço público. Entretanto, ambos cogitam essa possibilidade, no caso de suas carreiras privadas não gerarem os frutos esperados. Estes estudantes demonstram uma posição mais exigente do que a de seus colegas.

F5-Penso também em ficar atento a alguns concursos, mas não é o que eu estou buscando ainda.[...] eu tenho algumas empresas que eu gostaria de entrar assim, Banco Central, Petrobrás, seriam duas delas. Empresas de renome e de grande porte, daí eu até tentaria entrar pro funcionalismo público.

F4 – Um concurso público, seria pra me estabilizar, não quero esses concursos que tu trabalha ganhando cinco mil e não faz nada, também não me é interessante. Depende muito do que me acontecer nesse meio termo. Vou esperar eu me formar ainda, pra ver se eu realmente quero fazer concurso público ou não.

Um dos motivos mais citados como causa da decisão de permanecer na área privada é a imagem de funcionário público, representada por uma pessoa acomodada sem muitas pretensões de crescimento profissional. Bergue (2010) afirma a existência da crença de que o servidor público, em casos específicos, quando adquire estabilidade, passa a ter uma postura mais ‘relaxada’, reduzindo seu ritmo de trabalho.

Essa realidade foi referida também por aqueles alunos do final do curso que optaram pela carreira pública, constando como um dos aspectos que gostariam de modificar no serviço público.

F3 – Ah, não sei, o grande problema no funcionalismo público é que é muito pouco incentivo, tu faz qualquer coisa, se tu passar num concurso, botar tua bunda na cadeira e não trabalhar tu não vai ser demitido. Tem que abrir processo, não sei o que e, é muito complicado. Acho que isso é um grande problema.

Bergue (2010) afirma que essa realidade não é necessariamente culpa do próprio profissional, mas que o assunto deve ser tratado, em primeira instância, como um problema de gestão (as possibilidades da pessoa não estão sendo bem geridas ou utilizadas em benefício do interesse público).

Todos os entrevistados no final do curso que ao ingressarem na faculdade de Administração de Empresas não possuíam experiência profissional, a exemplo de I4 e I6, esperavam ao final da mesma seguir carreira em uma empresa privada ou demonstravam interesse em tornarem-se empreendedores.

F2- Quando eu entrei queria ter o meu negócio[...]Eu tinha aquela idéia que a maioria tem quando entra aqui, eu vou fazer o curso e quero trabalhar numa grande empresa. [...]Mas a minha primeira expectativa era estudar e conseguir um emprego numa empresa grande pra ganhar bem. Depois é que foi mudando de mentalidade.

F5-A minha idéia sempre foi tocar o próprio negócio, ser empreendedor, tocar o negócio da família. Eu achava que eu ia me formar e prosseguir lá, no final, a empresa teve outros rumos, meus pais decidiram vender o empreendimento, aí mudou um pouco a minha idéia inicial.

O estudante F1, que possuía experiência profissional no início do curso, também apresentava a possibilidade de abrir um negócio após o término da faculdade, afirmando ainda que outra variante estava sendo gestada, a de ser empregado na área privada ou na pública.

Quando incentivados a narrarem suas experiências no mercado de trabalho, muitos estudantes demonstram que a definição de novos rumos para suas carreiras teve por base suas próprias vivências. As influências e os conhecimentos adquiridos durante o curso também aparecem como fatores modificadores das percepções anteriores. Dutra(2008) afirma que as trajetórias são estruturadas em torno de responsabilidades e não mais, como no passado, em torno de cargos e funções.

F6 – E as experiências que eu tive em empresas privadas me sinalizaram que talvez não seja esse o meu perfil. Não que eu seja como os outros funcionários públicos que gostam de jogar a função pro outro, mas é que eu não sou uma pessoa que lida muito bem com pressão não sou uma pessoa de metas e metas.

F2 – É aquilo que eu te comentei antes, quando eu entrei eu queria estagiar e tal, em grandes empresas assim, aí eu tive a oportunidade de ser bolsista, e a partir daí mudou a minha visão do que eu queria.Fazer um mestrado, fazer um doutorado, publicar artigos né...tudo nesse meio, então isso mudou bastante, por que eu tive essa oportunidade de fazer bolsa em iniciação científica. Isso mexeu assim comigo, quando esse meu lado de sala de aula.

Ao se analisar a expectativa dos alunos em relação às suas trajetórias profissionais nota-se, portanto, que enquanto a maioria dos estudantes que iniciaram o curso recentemente possuem seus objetivos traçados, os alunos do final do curso admitem terem obtido um resultado bem diferente das suas expectativas ao ingressarem no curso.

### 4.2.3 Âncoras de Carreira

Como foi citado na primeira categoria, referente à escolha do curso, influências externas são naturais em relação às decisões de carreira. Porém, é importante o desenvolvimento de um referencial próprio nas escolhas de carreira, pois a ausência de um projeto profissional pode levar a pessoa a riscos, como armadilhas profissionais, falta de foco e alternativas restritas.

Conforme o conceito ‘âncoras de carreira’ formulado por Schein (1996 apud Dutra 2010), elementos da realidade de uma pessoa determinam preferências que resultam em padrões de escolha durante sua trajetória profissional. Os alunos também foram questionados sobre o que guiava suas decisões de carreira e trouxeram, então, elementos que são por eles considerados como prioritários na gestão de suas carreiras.

Para ilustrar suas opiniões, também serão comentados os resultados obtidos pela aplicação do Inventário das Orientações de Carreira, refletindo alguns dos motivos e valores que levam os estudantes a definir os rumos de suas carreiras.

No grupo dos alunos iniciantes, o resultado mais recorrente foi a âncora denominada Estilo de Vida, segundo Schein (1990, apud Dutra 2010) as pessoas nesta âncora visam a equilibrar e integrar necessidades pessoais, familiares e as exigências da carreira. A pessoa assume o desejo de que a carreira lhe dê suficiente flexibilidade para alcançar esta integração. Estes aspectos emergiram nas falas dos entrevistados, como, por exemplo, a aluna I3 que afirma ter suas decisões de carreira guiadas pelas necessidades da família e pela busca de sua satisfação pessoal.

Um dos entrevistados que ingressou recentemente na faculdade teve como resposta no inventário a âncora Gerência Geral. Porém, o que ficou evidenciado em seu depoimento são características que se assemelham mais à âncora de segunda maior pontuação no seu inventário, a Criatividade Empreendedora. Segundo Schein (1990, apud Dutra 2010), pessoas desta âncora buscam pela criação da sua própria organização, desenvolvida a partir de elementos de capacidade própria e disposição por assumir riscos.

I3 - Ou então quando eu conseguir me estruturar de novo pra conseguir fazer de novo o meu negócio, eu adorava, quando eu tive os dois primeiros negócios, eu adorei, a minha empresa foi uma coisa muito chata o que aconteceu, mas eu adorava estar lá dentro. Eu gosto desse negócio de arriscar, tentar, talvez quando eu tiver a minha empresa, talvez quando eu tiver terminado a faculdade.

Já o estudante I6, além de apresentar o mesmo desejo de ter seu próprio negócio, teve maior pontuação na âncora de Criatividade Empreendedora. Essa circunstância acaba por confirmar a afirmação do referido autor de que a âncora de carreira é importante, dentre outros aspectos, porque influencia escolhas, determina visões do futuro e afeta as reações do indivíduo frente ao trabalho.

Cabe salientar que a âncora Criatividade Empreendedora apresentou-se com o menor resultado no inventário de 3 alunos do grupo dos iniciantes que não apresentaram interesse de abrir seus próprios negócios durante as entrevistas.

Por fim, I1 foi o único entrevistado que apresentou a âncora Segurança/estabilidade, como pode ser confirmado em seu depoimento. Nesse sentido, pessoas desta âncora preocupam-se menos com o conteúdo do trabalho e com o posto que possam alcançar e mais com a promessa de garantia de emprego.

I1 - Que nem eu, eu não sonho em trabalhar, mas é um emprego bom, eu gosto de fazer aquilo ali, e me proporciona viver bem, viver bem com a minha família, te dinheiro pra me sustentar, eu posso dizer que eu to feliz, mesmo não fazendo: Oh, meu Deus, é o meu sonho fazer isso.

Entre os alunos que estão no final do curso também se obteve apenas um entrevistado com maior pontuação nesta Âncora, a aluna F3, que tem como objetivo principal em sua carreira exercer um cargo público

Um dos alunos deste grupo obteve como resultado no inventário a âncora denominada competência Gerência Geral, que se relaciona com a perspectiva de responsabilidade absoluta por resultados e identificação do próprio trabalho com o sucesso da organização. Assim como o aluno do primeiro grupo que obteve o mesmo resultado, não fica evidenciado nas falas de F1 esse tipo de interesse:

F1 - Estabilidade, ou seja poder planejar o longo prazo, obviamente que cargo e salário se leva em consideração, mas sob esse ponto de vista que eu tava te falando da minha decisão de continuidade de estudos, não é mais cargo e salário, é mais realização pessoal, fazer algo que me agrada, que esteja bem fazendo...

Segundo Schein, os resultados deste inventário representam a descrição de um conjunto de atitudes autopercebidas, valores, necessidades, talentos que são desenvolvidos com o passar do tempo e formam guias e direções. Assim como no grupo dos iniciantes, metade dos alunos concluintes do curso obteve maior pontuação na âncora Estilo de Vida. Pessoas desta âncora, segundo Schein, possuem identidade vinculada ao modo de viver, em diferentes expectativas.

F2 - Acho que tudo tem que ter um equilíbrio assim, então pra mim acho que pesa muito essa questão pessoal. então eu acho que sucesso profissional tá muito ligado com a tua vida, com o teu pessoal. E com o teu desenvolvimento, ir atrás...

Um único aluno obteve a âncora de Autonomia e independência com a maior pontuação. Nesta âncora, segundo Schein(1990, apud Dutra 2010), não há renúncia a qualquer oportunidade de definir o próprio trabalho, mesmo em organizações formais a pessoa procura funções que permitam flexibilidade. Essa perspectiva pode ser encontrada nos relatos do aluno, quando disse ter deixado um emprego por não possuir flexibilidade nos horários. O estudante ainda revela durante a entrevista que saiu do Colégio Militar por não admitir o excesso de autoridade, assim como acontece com pessoas desta âncora, na qual não são toleradas regras e restrições organizacionais. Situação semelhante acontece quando ele deixa um emprego por não se entender com a gerência:

F4 - Eu tinha uma visão de ajudar o cliente, a minha coordenadora tinha uma visão de se livrar dos problemas, aí dava muito conflito, eu atrasava o processo por que eu queria resolver o problema, ela queria eu fizesse tudo de qualquer jeito e passasse, então começou os conflitos, a gente se desentendeu, eu sai da empresa.

A Âncora com menor pontuação neste grupo foi a do Desafio Puro, na qual as pessoas, segundo Schein (1990, apud Dutra 2010), consideram a novidade, variedade e dificuldade das tarefas como um fim em si mesmo.

Pode-se identificar entre os resultados no Inventário das Orientações de Carreira dos dois grupos certa equivalência nas respostas, pois, como demonstrado no quadro 4, quase todas as âncoras de maior pontuação se repetem nos dois grupos, com exceção de Criatividade Empreendedora, que é a âncora somente de I6 e Autonomia e Independência, que só obteve pontuação mais alta para o aluno F4.

As respostas que obtiveram menor pontuação no primeiro e segundo grupo, respectivamente, foram Criatividade Empreendedora e Desafio puro. Ambas apresentam características semelhantes por apresentarem maior risco e demandarem maior autonomia por parte do indivíduo.

Os resultados demonstram que os alunos estão priorizando sua vida pessoal e que preferem oportunidades que garantam sua convivência com a família às oportunidades que podem ser arriscadas.

Aqui, faz-se importante realizar a análise, do significado atribuído pelos entrevistados para o sucesso profissional juntamente com o estudo das âncoras de carreira, pois, durante as entrevistas, ele também representou uma âncora, no sentido de ser um dos objetivos mais relevantes das decisões de carreira. Nesse sentido, o sucesso profissional emerge como uma microcategoria de análise, uma âncora de carreira. Identificou-se que para cada entrevistado esta âncora possui um significado, ou seja, o conceito de sucesso, não é unequivoco entre os entrevistados.

Dos entrevistados no início do curso, dois consideram o sucesso profissional como sendo algo relacionado ao atingimento de metas, objetivos pessoais traçados anteriormente.

I1 - É tu estar feliz com o que faz eu acho. Tu traçou um objetivo e alcançou, esse sucesso profissional. Seja, ser pedreiro, teu sonho é ser pedreiro, tu quer ser pedreiro, atingir um nível bom, ser o melhor pedreiro da cidade.

I3 - Fazer o que gosta e na medida do possível não ter problemas com dinheiro, poder trabalhar com o que tu gosta, se sente bem e poder se sentir fazendo aquilo com sucesso. Conseguir cumprir as tuas metas.

Outras duas alunas salientam que o sucesso profissional representa, para elas, conseguir manter uma vida pessoal equilibrada, sem que haja uma dedicação excessiva ao trabalho.

I2 - Ter um trabalho que atenda a demanda financeira que a gente tem, que ele seja um trabalho que tu não precise levar pra casa, que tu faça tudo no horário de trabalho, por que daí não é uma coisa que me tira o espaço, eu era autônoma, e isso me tirava um pouco o espaço de lazer.

I4 - Pra mim, é tu estar fazendo alguma coisa que tu goste e não estar muito estressado e cheio de pressão. É poder se desligar das coisas do trabalho no final do dia, não passar 24h trabalhando. Acho que a gente tem que ter uma vida pessoal bem equilibrada sem se deixar afetar tanto pelo trabalho.

Essa flexibilidade, conforme Kliminik, Oliveira, Bastos e Pardini (2009) é uma das novas tendências que se relacionam tanto às novas exigências organizacionais, ou seja, à necessidade das empresas serem mais competitivas e para isso precisarem de profissionais mais flexíveis, quanto à busca por maior realização e satisfação no trabalho por parte dos trabalhadores.

A busca por maior realização profissional e satisfação no trabalho também aparece entre as falas, conforme abaixo:

I5 - E- Eu acho que tu tem que estar no cargo que tu gostaria, estar gostando do que tu faz, não tipo: Ah, mais um dia de trabalho. Tu tem que querer fazer as coisa pra ajudar a empresa.



I1 - Fazer o que gosta, ou então se adaptar aquilo que gosta, as habilidades. Que nem eu, eu não sonho em trabalhar, mas é um emprego bom, eu gosto de fazer aquilo ali, e me proporciona viver bem, viver bem com a minha família, ter dinheiro pra me sustentar, eu posso dizer que eu to feliz, mesmo não fazendo: Oh, meu Deus, é o meu sonho fazer isso.

Um dos alunos cita que, em sua opinião, é necessário também possuir um retorno financeiro razoável:

I6 - Acho que sucesso profissional é tu ter um emprego que tu ganhe o suficiente pra tu ter uma vida mais ou menos luxuosa, e que também tu tenha reconhecimento por parte da empresa que tu trabalha, que todos admirem o teu trabalho. No caso se eu for ser dono de empresa seria os meus funcionários me respeitarem e estarem satisfeitos com o meu trabalho.

Como no depoimento acima, outra aluna do início do curso também traz a ideia de que o reconhecimento e o status do cargo são fatores importantes para o atingimento do seu sucesso profissional.

I2 - E o status também, querendo ou não o status é uma coisa que todo mundo quer. Status parece uma coisa ruim, mas não, tu tem que ter o status que tu gostaria sabe.

No final do curso também se encontram outros dois alunos que dão valor ao reconhecimento das pessoas em relação ao seu trabalho, eles consideram que, além do retorno financeiro, é necessário também um reconhecimento profissional. Para eles, além de realizar a atividade corretamente, o profissional precisa ser reconhecido para atingir o sucesso.

F1 - Sucesso profissional...essa é difícil...mas é tu se sentir muito bem fazendo o que tu gosta e ganha por isso, ter reconhecimento, não só o financeiro, além do financeiro o pessoal, ser valorizado como profissional.

F6 -Na minha opinião é tu conseguir fazer todas as tuas atividades, ir atrás daquilo que tu não conquistou, ser reconhecido, que é uma coisa muito difícil, ver que o teu trabalho tá dando resultado, é perceber que tu está fazendo direito. O sucesso é tu que enxerga se tu tá tendo ou não. Eu acho que é essa coisa de tu ter a tranquilidade e até a felicidade de ver que tu está fazendo direitinho e que ao mesmo tempo tu tá sendo reconhecido.

A opinião de Fontenelle (2007) de que não se tem mais a busca pela eficiência – a capacidade de fazer mais e melhor – como prioridade, mas, sim, a busca do significado e da satisfação naquilo que se estaria realizando pode ser vista em alguns dos depoimentos:

F3 - Acho que vou alcançar o sucesso profissional quando estiver trabalhando na área de RH, ou em qualquer área que eu me sinta bem. Que eu saia de casa querendo ir trabalhar, não que eu saia de casa dizendo: ai que saco mais um dia de trabalho. Um lugar que eu vá trabalhar e que eu esteja fazendo alguma coisa de útil.

F5 - É estar de bem com aquilo que a pessoa faz, independente se ganha bem ou se ganha pouco, é estar feliz com aquilo que ela desempenha e saber que aquilo que ela faz dá resultado pra outras pessoas e é importante. Hoje, na atividade que eu estou desempenhando acredito que eu tenha sucesso profissional, mas aquilo que eu busco ainda não consegui.

Na segunda frase dita pelo entrevistado acima podemos identificar uma semelhança com a opinião das duas alunas no início do curso, que também consideravam a dedicação excessiva como aspecto negativo para o sucesso profissional. Além do F4, mais uma aluna do final do curso falou sobre isso:

F2 - Sucesso profissional..acho que tem que tá muito ligado com o teu bem estar, o desenvolvimento pessoal sabe, eu não consigo ver uma pessoa que só trabalha, e não dorme e não sai...ser uma pessoa totalmente feliz. Acho que a pessoa que se dedica, não tá errada em se dedicar, mas acho que ela vai deixar outras coisas de lado e vai chegar uma hora que ela vai surtar.

Entre os significados trazidos pelos alunos do início e do final do curso para sucesso profissional não foi possível encontrar um padrão nas falas de cada grupo, nem uma diferenciação entre os mesmos. Os aspectos considerados relevantes por muitos alunos podem ser identificados nas reflexões mais recentes de Hall (apud Dutra 2010), que sustentam a concepção de carreira como processo no qual a pessoa e não a organização é gerenciada. Duas características provenientes desta definição ficam evidenciadas nos relatos dos alunos: as escolhas de carreira e a busca de autorrealização são elementos integrados à vida da pessoa e o critério de sucesso é interno, não externo.

Algumas das quatro dimensões consideradas pelos autores como primordiais, também puderam ser identificadas, como a atitude pessoal exercendo uma importante função nas escolhas de carreiras e a identidade, baseada em autorrespeito e sinais pessoais sobre o que a pessoa quer fazer.

A flexibilidade, outra dimensão citada pelos autores, como foi dito anteriormente, é considerada por alguns pesquisados como um empecilho para o atingimento do sucesso profissional.

As âncoras de carreira e a definição de sucesso profissional aparecem como norteadores dos indivíduos em relação as suas decisões quanto à gestão de carreira. Para que sejam melhor visualizadas, possibilitando a comparação entre os dois aspectos, faz –se necessário resumir os resultados e respostas desta microcategoria no Quadro nº 4.

<b>Aluno</b>	<b>O que guia as suas decisões de carreira</b>	<b>O que significa Sucesso Profissional</b>	<b>Âncora de maior pontuação no Inventário</b>	<b>Âncora de menor pontuação no Inventário</b>
I2	O tempo que vai demandar pra que eu mude alguma coisa nela, não o tempo que vai levar pra eu chegar naquele patamar, mas o tempo do trabalho diário, é o mais importante atualmente.	Ter um trabalho que atenda a demanda financeira que a gente tem, que ele seja um trabalho que tu não precise levar pra casa, que tu faça tudo no horário de trabalho, por que daí não é uma coisa que me tira o espaço, eu era autônoma, e isso me tirava um pouco o espaço de lazer.	Estilo de Vida	Criatividade Empreendedora
I4	Agora no início da carreira não é tanto o salário. O salário até que é bom, mas tipo puxa muito o que eu vou aprender. Meu objetivo é aprender, mas se eu conseguir conciliar um trabalho ou emprego em que eu ganhe bastante e aprenda bem, ótimo né.	Para mim, é tu estar fazendo alguma coisa que tu goste e não estar muito estressado e cheio de pressão. É poder se desligar das coisas do trabalho no final do dia, não passar 24h trabalhando. Acho que a gente tem que ter uma vida pessoal bem equilibrada sem se deixar afetar tanto pelo trabalho.	Estilo de Vida	Criatividade Empreendedora
I5	Acho que a minha família, aquilo que não vai influenciar muito, mudar a minha rotina, preciso de um tempo pra me dedicar a eles.	Eu acho que tu tem que estar no cargo que tu gostaria, estar gostando do que tu faz, não tipo: Ah, mais um dia de trabalho. Tu tem que querer fazer as coisa pra ajudar a empresa.	Estilo de Vida	Criatividade Empreendedora
F2	Bom, o que me guia é assim, fazer o que eu gosto, sempre que eu puder fazer o que eu gosto, melhor, mas com certeza a questão financeira também pesa as vezes. Não que eu vá ficar num lugar que me paga mais eu vá me sentir mal, não, talvez eu até fique no outro. Tenho que ver a questão da renda, que eu consiga sustentar a minha família que é o meu filho	(...)acho que tem que estar muito ligado com o teu bem estar, o desenvolvimento pessoal sabe, eu não consigo ver uma pessoa que só trabalha, e não dorme e não sai...ser uma pessoa totalmente feliz.	Estilo de Vida	Desafio Puro
F5	Sucesso profissional, se eu vou me sentir melhor no trabalho que eu vou assumir. A questão de carreira, o que vai influenciar a minha carreira, principalmente aquilo que eu posso desenvolver, aquilo que eu estou esperando , o que eu vou conseguir desenvolver nessa nova opção, que eu vá mudar. Se eu vou estar ganhando o meu salário ou mais e que eu consiga desenvolver uma atividade que eu não consigo desenvolver onde eu estou, com certeza eu optaria por mudar de função, de área ou de empresa.	É estar de bem com aquilo que a pessoa faz, independente se ganha bem ou se ganha pouco, é estar feliz com aquilo que ela desempenha e saber que aquilo que ela faz dá resultado pra outras pessoas e é importante. Hoje, na atividade que eu estou desempenhando acredito que eu tenha sucesso profissional, mas aquilo que eu busco ainda não consegui.	Estilo de Vida	Desafio Puro
F6	O salário é bem importante. Eu tenho muito essa coisa de sair de casa, ser independente financeiramente. Mas eu acho também que a função que tu vai desempenhar é bem importante, não questão de cargo, mas o que tu vai fazer naquela função.	Na minha opinião é tu conseguir fazer todas as tuas atividades, ir atrás daquilo que tu não conquistou, ser reconhecido, que é uma coisa muito difícil, ver que o teu trabalho tá dando resultado, é perceber que tu está fazendo direito. O sucesso é tu que enxerga se tu tá tendo ou não. Eu acho que é essa coisa de tu ter a tranquilidade e até a felicidade de ver que tu está fazendo direitinho e que ao	Estilo de Vida	Serviço/Dedicação a uma causa

		mesmo tempo tu ta sendo reconhecido.		
I!	É o dinheiro, é que me dá mais dinheiro. Não, mas não é só isso, tem coisas que eu não poderia fazer: trabalhar no comércio, mesmo que desse dez mil, eu não conseguiria trabalhar bem assim(...)O que guia a minha carreira é tu ta feliz com o que tu ta fazendo, tá ganhando um dinheiro bom, fazer o que tu gosta.	Fazer o que gosta, ou então se adaptar aquilo que gosta, as habilidades. Que nem eu, eu não sonho em trabalhar, mas é um emprego bom, eu gosto de fazer aquilo ali, e me proporciona viver bem, viver bem com a minha família, ter dinheiro pra me sustentar, eu posso dizer que eu to feliz, mesmo não fazendo: Oh, meu Deus, é o meu sonho fazer isso.	Segurança e Estabilidade	Gerência Geral
F3	Eu guio muito por aquilo que está acontecendo, por exemplo agora, é tudo em função desses concursos. Então pelo menos por enquanto eu não consigo me guiar, mas hora que eu passar eu vou me guiar pelo que está acontecendo. Se eu entrar numa sessão x eu vou fazer um curso x pra ter a capacitação que preciso vai ser tudo assim.	Acho que vou alcançar o sucesso profissional quando estiver trabalhando na área de RH, ou em qualquer área que eu me sinta bem. Que eu saia de casa querendo ir trabalhar, não que eu saia de casa dizendo: ai que saco mais um dia de trabalho.Um lugar que eu vá trabalhar e que eu esteja fazendo alguma coisa de útil.	Segurança e Estabilidade	Gerência Geral
I3	A família e satisfação pessoal, como irei me sentir bem fazendo quero fazer e como a minha família está sendo influenciada,	Fazer o que gosta e na medida do possível não ter problemas com dinheiro, poder trabalhar com o que tu gosta, se sente bem e poder se sentir fazendo aquilo com sucesso. Conseguir cumprir as tuas metas.	Gerência Geral	Segurança e Estabilidade
F1	Estabilidade, ou seja, poder planejar o longo prazo, obviamente que cargo e salário se leva em consideração, mas sob esse ponto de vista que eu tava te falando da minha decisão de continuidade de estudos, não é mais cargo e salário, é mais realização pessoal, fazer algo que me agrada, que esteja bem fazendo.	Sucesso profissional...essa é difícil...mas é tu se sentir muito bem fazendo o que tu gosta e ganha por isso, ter reconhecimento, não só o financeiro, além do financeiro o pessoal, ser valorizado como profissional.	Gerência Geral	Criatividade Empreendedora
I6	Acho que no início a gente prioriza mais o salário mesmo. Não sei se é por que eu sou jovem, mas tenho certeza que se me oferecessem um salário muito maior que o meu eu mudaria de cargo, nem que fosse só uma tentativa. Não perderia a oportunidade.	Acho que sucesso profissional é tu ter um emprego que tu ganhe o suficiente pra tu ter uma vida mais ou menos luxuosa, e que também tu tenha reconhecimento por parte da empresa que tu trabalha, que todos admirem o teu trabalho. No caso se eu for ser dono de empresa seria os meus funcionários me respeitarem e estarem satisfeitos com o meu trabalho.	Criatividade Empreendedora	Serviço/Dedicação a uma causa
F4	O momento, as circunstâncias, o que está acontecendo. Agora eu estou fazendo uma aula de marketing e a professora mandou: planejem o que vocês vão estar fazendo em curto, médio e longo prazo. Ah sei lá...curto prazo, me formar. Médio prazo, talvez começar um mestrado, não sei. Depende muito do momento, hoje eu posso estar trabalhando nisso, amanhã eu posso resolver fazer um concurso, passar, ou como podem me chamar numa empresa qualquer aí, vou viajar, vou pra fora, e mudo de curso.	Tu estar feliz, tu estar confortável com as tuas obrigações. Não adianta; ah, eu sou o cara que ganha 50 mil na empresa, só que eu não tenho tempo pra nada, trabalho a semana inteira, não faço nada no final de semana por que estou em função da empresa, eu também não acho que isso é sucesso. [...]Mas no momento que tu tem vida pessoal de mais e trabalho de menos, ou ao contrário, aí tu já não tem mais sucesso.É o teu equilíbrio, por que o que é equilíbrio pra ti pode não ser pra mim.	Autonomia e Independência	Desafio Puro

**Quadro 4 - Resumo dos resultados da microcategoria 5.2.3**

#### 4.2.4 Planejamento e Gestão de Carreira

Como já pôde ser visto nesta categoria, e segundo Peiperl e Arthur (2000 apud Dutra 2010), o papel da pessoa na gestão de sua carreira é constantemente enfatizado atualmente. Os autores, ainda, afirmam que, na era contemporânea, a imagem de segurança aparece atrelada à empregabilidade em vez de estar garantida por um emprego. Segundo os mesmos autores, hoje o senso comum prediz que os trabalhadores devam assumir um papel ativo no planejamento da própria carreira.

Quanto aos seus objetivos profissionais, todos os alunos do início do curso os citam no decorrer da entrevista, porém nem todos de uma forma bem definida, alguns afirmam apenas características que consideram essenciais para o seu futuro, sem estabelecer, no entanto, objetivos claros, conforme se extrai do exemplo abaixo:

I2 - Trabalhar cada vez menos ganhando cada vez mais, esse vai ser sempre o meu objetivo, é o mais simples, realmente é simples, então acredito que isso seja realmente possível, até por que nos meus velhos tempo como autônoma, quanto mais eficiente era o meu trabalho, menos tempo ele demandava, mais retorno ele dava. Acredito que isso seja possível ainda hoje

Um modelo elaborado por London e Stumph (1982 apud Dutra 2010) que sintetiza de forma genérica as proposições de diversos autores para planejamento de carreira têm como uma das tarefas para construção de projeto profissional a autoavaliação. Segundo os autores essa etapa seria a avaliação das qualidades, interesses e potencial para vários espaços organizacionais.

Este item pode ser visto no depoimento a seguir da aluna I4, no qual, durante a explicação de seus objetivos profissionais, cita algumas vezes suas preferências, porém essas não recebem a mesma importância pelos demais entrevistados quando analisados seus depoimentos.

I4 -Pegar um estágio sempre em empresa privada, no momento não passa pela minha cabeça concurso público. Acho muito acomodado, não é comigo. Claro, é mais risco que tu corre. Então, pegar um estágio agora, até o final da faculdade estar num emprego bem efetivo, ou numa multinacional, ou numa empresa pequena, mas que eu possa estar num patamar grande, não da diretoria, mas eu gostaria. Eu gostaria de trabalhar numa empresa de comunicação, indústrias não é muito comigo. Por isso que eu acho que eu vou acabar indo mais pra área de marketing, mas eu gosto muito de finanças também.

Apesar de essa estudante demonstrar alguns aspectos do autoconhecimento, ela não faz nenhuma análise mais aprofundada dos seus objetivos, aparentando ter traçado tais metas apenas com base nas suas aspirações, sem avaliar concretamente a realidade. Não parece, portanto, ter considerado, até o momento, a última parte da tarefa de estabelecimento de objetivos de carreira citada por London e Stumph (1982 apud Dutra 2010), como sendo a avaliação das oportunidades oferecidas pelas empresas.

I4 - Depois claro, eu pretendo estar num emprego bem consolidado, na verdade ser diretora, e fazer artigos e ser bem conhecida no mercado. Não só dentro da empresa, mas ser conhecida como uma boa executiva entre várias empresas. Não só aparecer em revistas, mas dar reportagens, dar reportagens a partir do meu sucesso.

Igualmente, pôde-se identificar nos depoimentos abaixo a existência de um plano pré-determinado por parte dos alunos. Todavia, são vários os objetivos traçados e nenhum deles aparece de uma forma concreta ou explícita, sendo considerados apenas como possibilidades, sem existirem estratégias para serem efetivamente realizados.

I3 - Terminar a faculdade, conseguir um orientador, tentar entrar no mestrado, conseguir um lugar confortável na caixa onde eu me sinta bem e tentar fazer um concurso de nível superior nesse período. Acho que isso me mantém um leque aberto de coisas que eu posso fazer até eu decidir o que eu quero pra eu poder escolher lá no final, se eu vou tentar abrir um negócio,

A terceira e última tarefa citada pelos autores em apreço é a implementação do plano de carreira, que significa a obtenção da capacitação e do acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades para atingir as metas de carreira.

Podemos ver que a capacitação por meio dos estudos, que será analisada também na subseção 5.3.3, aparece muitas vezes como ferramenta para a realização dos objetivos profissionais, como no depoimento de I4 – *“Daí fazer um pós, pra poder me especializar , continuar trabalhando e poder crescer dentro da área que eu estiver trabalhando.”* [...]. Outros alunos também citam esse aspecto:

I1 - Olha, ir sempre melhorando de nível. Tipo me formar agora, aí já melhora de nível, pretendo ir melhorando de nível. Posso fazer aqueles cursos e ganha mais lá na faculdade. Faço uma pós, aí já posso fazer um concurso melhor, aí vou melhorando...ganhando mais, aí se eu trabalhar bem vou ter um cargo melhor, sempre melhorando. Nunca parar, não chegar a um nível que agora ta bom, a não ser que seja muito bom, 100 mil reais.Mas mesmo assim eu acho que a pessoa não para, acho que a pessoa acaba continuando.

I6 –Quero sair da faculdade e fazer um pós pra poder me especializar na área que eu tiver gostado mais. Como já falei, quero tentar fazer também algum curso no exterior, acho que hoje em dia quem estudou fora é muito bem visto no mercado. Sem contar que quem sabe até oportunidades fora do Brasil podem surgir pra mim, não sei, vamos ver né...

A identificação de objetivos de carreira com base na avaliação das oportunidades oferecidas pelas empresas, ou, em alguns casos, das vagas de concurso público disponíveis, pode ser vista no depoimento de outros entrevistados do início do curso.

I5 – Acho que hoje o que eu penso pro futuro da minha carreira está baseado nas oportunidades que eu tiver daqui pra frente. Se eu surgir a oportunidade e eu conseguir estudar para um concurso melhor até mesmo durante a faculdade, claro que eu vou fazer. Agora se lá no hospital eles me oferecerem outro lugar melhor numa área mais promissora também vai ser bom pro meu futuro. Acho que todas as experiências são válidas e a gente vai aproveitando as oportunidades.

Assim como os alunos do início do curso, no que diz respeito ao planejamento de suas próprias carreiras, nem todos os alunos concluintes possuem claras as metas para seu futuro, e nem têm traçadas as estratégias para o seu atingimento. A exemplo do que ocorre com a entrevistada I5, acima referida, veremos a seguir que alguns estudantes do final do curso acabam permitindo que as circunstâncias ocupem papel importante no futuro de suas carreiras, deixando o planejamento à espera de resultados externos. Transcrevem-se exemplos dessa constatação:

F3 - A minha vida é totalmente imprevisível, se sair um edital de concurso daqui a dois meses eu vou parar tudo que eu estou fazendo e vou estudar pra esse concurso, que nem eu fiz agora no TRT, então daqui a cinco anos eu espero estar num concurso, num órgão assim, mas só Deus sabe se eu vou estar mesmo. Passando num concurso eu vou me dedicar a primeiro entrar no Rh de preferência e aí me capacitar na área que eu entrar no RH. Aí depois entrando num concurso aí eu faço especialização[...]

F4 - Mas não é o que esteja objetivando pra isso, que eu esteja tomando atitudes pra chegar lá. Claro que no teu trabalho tu acaba evoluindo, outras vezes não. Não é algo que eu esteja planejando, ah, seu fizer isso, vai acontecer isso, isso e isso...eu to indo assim como a maré toca.

F6 - eu vou tentar entrar no mestrado, por que é uma coisa interessante e é uma coisa que eu quero um dia fazer, não sei se vai ser agora ou depois, isso quem vai dizer é a minha nota no teste da ANPAD e as minhas entrevistas. Essa coisas vão ser decididas assim, também vou tentar fazer vários concursos, melhores, a nível de curso superior.

Esse posicionamento comprova a afirmação de Dutra (2010), de que uma parte significativa da literatura estimula as pessoas a iniciarem sua reflexão estabelecendo objetivos de carreira, conduzindo-as ao risco de fechar demais o foco. Segundo o mesmo autor, o único referencial que não muda é a própria pessoa, a qual se mantém inalterada ou com pouca alteração em termos estruturais, ou seja, remanesce sua estrutura de personalidade, de valores e de habilidades naturais. Identifica-se essa preocupação no depoimento a seguir:

F3 - Sim, tu faz o planeamento, dentro das possibilidades que tu tem, acho que sempre tu tem que planejar, e tentar, dentro do que tu planejou, por que o que tu planejou é o que tu espera que tu vá fazer. Acho que dá pra planejar sempre, mas tu sempre vai estar reavaliando. Eu não consigo planejar essa coisa de carreira, por que tudo depende se eu gostar do lugar ou não.

A recomendação do autor para melhor estabelecer objetivos centrados na própria pessoa é formular perguntas do seguinte tipo: como posso estar mais feliz profissionalmente daqui a cinco anos? Segundo o autor, para responder a essa pergunta, a pessoa tem que se conhecer bem, para saber o que a fez feliz profissionalmente. Vemos essas características em F4, F2 e F5, que traçam seus objetivos baseados em suas ambições e preferências pessoais, nos seguintes termos:

F2 - E hoje, bem o que eu te falei né, eu tenho todo o meu plano, concluo agora, e eu quero estudar pra prova de setembro da ANPAD, tenta o mestrado, quero fazer o mestrado, mas eu tenho outros planos assim...como eu te falei né...é eu e o meu filho, então agora quando eu concluir, eu vou ter curso superior, então eu vou fazer o contato com algumas escolas técnicas, quero dar aula, por que não exige de ti mais do que a graduação, é uma experiência que eu quero ter[...]

F5 - Nos próximos cinco anos..eu pretendo estar numa empresa melhor, com um salário maior, depois de formado já no final do ano eu pretendo ter um salário maior.Pretendo desenvolver um pouco mais a área comercial não sei se nessa ou em outra empresa. Penso também em ficar atento a alguns concursos, mas não é o que eu estou buscando ainda.

Em ambos os grupos encontramos objetivos de carreira diversos entre os estudantes e conforme London e Stumph (1982 apud Dutra 2010), as pessoas realmente podem conduzir seu planejamento de carreira de várias formas. Porém, segundo os autores, duas preocupações são essenciais: formar uma visão realista, clara e apurada de suas qualidades, interesses e inclinações pessoais, bem como estabelecer objetivos de carreira e preferências profissionais.

Vemos, portanto, entre os alunos de ambos os grupos, exemplos de estudantes que não têm total controle sobre seu plano de carreira, muitas vezes as circunstâncias terão maior influência sobre o seu futuro profissional.

A fim de ilustrar de que maneira eles consideram que a faculdade alterou ou ainda modificará suas capacidades de gestão e administração da própria carreira, os alunos foram questionados se acreditam que durante a faculdade existe algum tipo de alteração na forma de gerir a carreira.

Quando os alunos do início do curso foram questionados acerca das formas de gerenciar sua carreira durante o curso suas impressões tenderam a ser positivas, nos seguintes termos:



I4[...] eu acho que sempre que tu entra num lugar, tu entra com uma idéia, e geralmente é uma idéia generalizada, e acho que quando tu vai entrando tu vai aprendendo outras coisas. Na verdade que tenho certeza que eu vou acabar mudando. Talvez mudando a base não, mas aprimorando sim.[...] Eu acho que o curso vai me mostrar a melhor maneira de eu, com as características que eu tenho gerir a minha carreira. Vai me mostrar um leque imenso e a partir desse leque eu acho que eu vou ter que escolher o que eu me adapto.

I5 – Espero aprender coisas novas sim. Não só aqui na Administração mas a própria UFRGS tem um setor que oferece acompanhamento de carreira, acho que isso ajuda bastante. Não adianta tu fazer cinco anos de faculdade e no final não ter mudado nada no modo que tu vê as coisas.

Porém, ainda no primeiro grupo, uma aluna afirma que não acredita que haverá modificações na sua forma de gerir a carreira durante o curso:

I2 - O plano é que a carreira fique bem ali, seguindo uma linha reta enquanto o curso esteja acontecendo. Por que eu já não sou muito propensa a estudar, então juntar o estudo e o trabalho, nesse caso encaixa por que o meu trabalho é muito leve, muito light, todo mundo tem sua parte, todo mundo cumpre. Então eu penso em não mexer com a carreira pra que eu realmente possa estudar com tranquilidade.

Por sua vez, o aluno I3 afirma que não haverá modificações, pois acredita que o curso não abordará esse assunto: *“Não, acho que não muda por que acho que isso não faz parte do currículo do curso de Administração”*.

Já os alunos do final do curso afirmam terem sofrido alterações na forma de gerir suas carreiras ao longo do curso, inclusive, alguns constataram que, antes de entrarem no curso, não sabiam como gerir suas carreiras:

F1 - Acho que sim, acho não, acredito que sim, foi se construindo essa forma de encarar a carreira foi ao longo do curso. as aulas de Gestão de Pessoas, e esse estilo aí fazem tu parar para pensar sobre o que é a tua carreira, sobre o que é o teu papel.

F2 - Mas eu to sempre buscando. Acho que até mais do que antes, como aqui a gente tem muita influência dos professores e tem muito mais conhecimento né..eu acho que eu fiquei muito mais motivada do que antes. Tive uma visão mais madura assim também.

Ainda assim, a aluna F2, bem como o aluno F5, quando questionada se sua forma de gerir a carreira se modificou ao longo do curso de Administração de Empresas, afirma que a mesma não se alterou.

F2 - - Acho que não, nesse sentido não, por que igual eu vou buscar construir só que pro um outro lado né...acho que eu só mudei o caminho, mas a forma não. Continuei estudando, é o que eu te falei agora, ir se adaptando as situações. Dentro do que eu quero, dentro do que eu posso e do que eu quero.

O aluno F5 responde afirmando que sempre segue a sua programação: *Não, minha forma de gerir a carreira sempre foi bem pé no chão, acho que está bem linear com aquilo que eu estou programando.*

Portanto, quando indagados se haveriam sofrido alterações na forma de gerir sua carreira ao longo da faculdade, a maioria dos alunos concluintes afirma que sim, apenas dois acreditam terem mantido sua forma de gerir a carreira inalterada durante o curso. Já entre os iniciantes, enquanto alguns possuem um plano que não pretendem alterar, outros vêem no curso uma possibilidade de agregar conhecimentos em relação à gestão de suas carreiras.

### **4.3 NOVOS CONCEITOS DE CARREIRA**

Nesta categoria, igualmente criada a partir dos conceitos identificados na revisão de literatura, serão apresentadas e analisadas as percepções dos alunos em relação aos novos modelos de carreira. Assim como foi possível aproximar a fala dos alunos acerca da definição de carreira à literatura sobre o assunto, embora não empregassem a terminologia, também foi possível identificar algumas características dos conceitos novos de carreira.

Em seus relatos, dois alunos graduandos remetem-se ao conceito de Carreira em Espiral trazido por Evans(1996), no qual as pessoas não se vêem mais com uma carreira, mas, sim, com duas, três e até mesmo quatro carreiras diferentes durante o curso da vida.

F1 – E mesmo quando tu traça uma vez só ela não é uma linha reta, por que as circunstâncias te levam a se desviar da tua rota durante determinado período, aí tu volta a olhar para aquele mesmo ponto, e vai mesmo sendo a mesma...muitas vezes tu não faz uma linha reta tu te obriga a fazer um zigue-zague e ainda tem essa oportunidade de tu modificar a tua meta a medida que as coisas vão evoluindo né...

F2 - mas é uma coisa que ta sempre mudando, de repente uma hora tu ta fazendo uma coisa e dentro daquilo que tu gosta surge uma novidade, aí tu vai atrás, então eu acho que isso é que é o interessante, e é a vida, é a tua vida por que tu sempre vai trabalhar, nem sempre as pessoas estudam mais enfim, quem gosta então...ou busca o conhecimento de outra forma, enfim, então é uma coisa que tu tem que tá sempre construindo e que vai contigo até...até a hora que tu diz chega, e tem muita gente que nem diz chega, que trabalha até o final, mas pra mim é bem assim.

Mesmo sem ter conhecimento dos novos conceitos de carreira, muitas de suas principais características foram citadas pelos entrevistados. Isso possibilitou, então, que as próximas microcategorias fossem definidas.

### 4.3.1 Autogestão de carreira

A Autogestão de carreira é apontada por muitos autores como uma das mudanças que surgem com os novos conceitos de carreira. Conforme Balassiano e Costa (2006), depois de esgotadas as promessas de carreira tradicional, o que muda é o responsável principal pelo seu planejamento e administração: antes a organização, agora o trabalhador.

Quanto à autogestão de carreira, quatro dos alunos do início do curso, assim como os autores citados, relacionam o conceito claramente com a independência em relação às empresas no planejamento e administração de suas próprias carreiras:

I5 –Auto gestão de carreira é tu mesmo traçar a tua carreira, independente do que a empresa quer pra ti, é tu seguir aquilo que tu gosta, o que tu quer.

I6 - Acho que é quando o funcionário não depende da empresa pra criar sua própria carreira, ele mesmo busca as coisas que ele precisa, se especializa, estuda, se atualiza.

Outras duas alunas não apresentaram conceitos tão específicos, conotando um sentido mais amplo para a expressão. Nesses termos, elas mencionam autogestão de carreira como a situação em que a pessoa tem o domínio sobre as decisões de sua carreira. Da mesma forma Fontenelle (2007) afirma que um novo contrato no qual o indivíduo está só começa a se desenhar, e a promessa de autonomia contida nas idéias de autoconhecimento e sucesso psicológico, é a contra partida dessa auto-responsabilização.

I2- Talvez que a própria pessoa tenha sua carreira, não entendo muitas coisas por isso. Por que a carreira é, uma autogestão é tu que determina se para ou continua, se evolui se não.

I4 - Acho que autogestão de carreira é aquela pessoa que consegue planejar, e gerir toda a sua carreira, ela vai planejar, ela vai gerir a carreira dela e ela vai ver se está no caminho certo.

Entre os alunos que estão por finalizar o curso, as definições, assim como as trazidas por I2 e I4, têm sentido amplo, caracterizando autogestão de carreira como as decisões tomadas pelo próprio indivíduo em relação a sua carreira. Ao expressarem essas idéias os entrevistados, assim como Balassiano e Costa (2006), consideram que tal macrocompetência envolve um considerável grau de autoconhecimento, conhecimento do ambiente de carreira (mercado de trabalho, demandas familiares etc.), capacidade de decisão, organização pessoal, orientação para resultados, dentre outras características. Porém, diferentemente dos autores, eles não chegam a considerar que a autogestão de carreira apresente elevada complexidade. Ao contrário, referem-se ao tema como algo natural do próprio ser humano, segundo pode-se inferir do trecho abaixo transcrito:

F2 - E- Acho que é tu planejar o que que tu vai fazer na tua vida, definir...tá eu quero fazer Administração que nem eu decidi, ta mas o que mais que eu quero fazer pra ser uma boa profissional, vou fazer um curso de inglês, eu vou fazer um curso do Office, do Excel...o avançado, que todo mundo quer, ah, eu vou fazer um curso ou assistir palestras na área de marketing acho que é tu ir construindo o que tu quer, não tu fazer uma faculdade e ela te dizer, ó tu tem essa e essa cadeira pra fazer no semestre tal, acho que é tu ir buscar.

F3- Autogestão de carreira...me parece, eu não estudei isso, que é tu mesmo gerindo a tua carreira. Se for isso mesmo, o básico seria tu usar a carreira que tu quer seguir e tentar descobrir as melhores formas de tu desenvolver. Que formas tu tem , sei lá, especialização, pós, curso de capacitação, línguas, enfim qualquer coisa que dê para a tua carreira e qual delas que vai ser a melhor pra alcançar o teu objetivo.

Os entrevistados F2 e F3 tratam o assunto sob uma perspectiva de que a autogestão de carreira seria a criação de estratégias para o alcance de objetivos profissionais, ações que possibilitam um maior desenvolvimento profissional. Aproximam-se, por tal razão, da ideia de Bastos(1997), que considera a carreira como uma possibilidade de alteração mais flexível e rápida de rumo profissional. Segundo o autor, palavras como flexibilidade, adaptabilidade, entre outras, passam a compor a representação do ideal esperado pelos novos profissionais.

No grupo dos alunos que estão para se formar no curso, apenas dois demonstram que autogestão se refere à ideia de independência das pessoas em relação às empresas ao tomarem suas decisões de carreira, porém esse conceito foi mais recorrente entre as falas do primeiro grupo de pesquisados.

F1-É quando o teu plano tá tão bem definido que o peso que a empresa faz é menor no decorrer dele digamos assim, é tu conseguir te administrar por cima da empresa, [...]eu não consigo enxergar uma carreira que a empresa construa para a pessoa, a pessoa tem que construir pra si e vai fazer ela ou numa empresa, ou através de mais de uma empresa mas ela que vai construir a sua carreira.

F5 - A própria pessoa gerir a sua carreira, não ficar esperando que a empresa tenha um plano de carreira e a cada ano que passe tu vai recebendo alguma gratificação salarial, ou vai ganhando função de acordo com o tempo[...]

Um dos entrevistados não aparenta possuir qualquer conhecimento teórico sobre o tema, trazendo ainda uma idéia diferente dos demais, ao passo que afirma que a autogestão de carreira indica que as decisões em relação à carreira são baseadas nas possibilidades oferecidas pelas organizações em que as pessoas trabalham:

F4 - Imagino que seja tu escolher quais são os pontos que tu tem que desenvolver, e o local de trabalho te dá as possibilidades, pra onde tu pode ir, pra onde quer ir. Poder escolher o que tu quer desenvolver, pra tua carreira, dentro do teu cenário da tua empresa. O que tu quer desenvolver na tua carreira qualquer um escolhe, mas tu tem a possibilidade de deixar a organização estar presente.

Tanto os estudantes do início do curso como os que estão quase concluindo não possuem uma visão objetiva do que representa autogestão de carreira. Predomina entre os alunos do início do curso a visão de que a carreira não mais depende exclusivamente da

empresa. A maioria dos alunos do final do curso traz apenas a ideia de que por meio da autogestão as pessoas têm uma grande responsabilização em relação às suas próprias carreiras, sem citar a transferência de responsabilização das empresas para os indivíduos.

Ao conceituarem autogestão de carreira, fica claro nos depoimentos que esse novo conceito de carreira é encarado pelos estudantes com muita naturalidade, uma vez que todos concordaram com a ideia de que a pessoa deva se responsabilizar por sua carreira. Saliente-se que apenas um estudante do final do curso mencionou o papel da empresa como importante na autogestão de carreira.

#### **4.3.2 A permanência por muito tempo em uma mesma empresa**

Como já foi citado anteriormente, um dos aspectos relevantes das novas tendências dos modelos de carreira é a tendência das pessoas em modificar constantemente a empresa em que trabalham como afirma Dutra (2010) quando cita que os indivíduos, estão cada vez mais engajados em trabalhos e projetos de curto prazo em vez de contratos permanentes de emprego. Segundo o autor, para sobreviver nesse mercado, é necessário assumir o controle do desenvolvimento profissional e procurar formas criativas de trilhar a carreira.

Na fala dos entrevistados o que emerge predominantemente é a ideia de que as próprias pessoas não se interessam mais em trabalhar durante muito tempo em uma mesma empresa, pois teriam a vontade de mudar, exercer funções novas, aprender mais. São poucos os alunos que chegam a citar essa realidade como parte do contexto das empresas.

Os alunos no início do curso quando perguntados sobre a permanência por toda (ou boa parte) da vida em uma mesma empresa, afirmam que essa situação se torna um aspecto negativo especialmente para o indivíduo que não aprimora suas habilidades e pode se sentir entediado executando sempre as mesmas tarefas.

I4 - Se a pessoa vai ficar sempre no mesmo cargo, eu não acho muito bom, por que eu não gosto de mesmice. Por que imagina ficar o tempo todo, mesma coisa, mesma coisa, uma hora não tem como. Claro, tu for dono é uma coisa bem diferente, por que daí tu trabalha com tudo, não é o tempo todo a mesma coisa né.

I6 - Acho muito difícil, hoje em dia as pessoas querem mudar de emprego, aprender coisas novas, variar suas funções. Ninguém mais gosta de ficar sempre fazendo a mesma coisa.

Esses entrevistados apresentam ideia semelhante à de Lacombe e Chu(2005) referente a carreira sem fronteiras, quando argumentam que para desenvolvê-la, as pessoas precisam

buscar expandir o seu conhecimento e habilidades, bem como a sua rede de relacionamento para além das fronteiras de uma única organização.

Outros alunos do início do curso não percebem como problema permanecer por muito tempo na mesma empresa, desde que seja possível alteração de área para ampliação de seus conhecimentos:

I1 - Eu acho que sim, mas eu acho que é bom tu passar por setores diferentes. Pra não arranjar mania, de ficar no mesmo setor sempre e tal, ir trocando, pra melhorar também, cada um vem com uma idéia vai melhorando as coisas. Senão fica parado ali e não tem mais o que fazer.

I5- Acho que só se eu tiver oportunidades novas ali dentro mesmo, de aprender novas funções, fazer coisas novas. Só se a empresa oferecer novas possibilidades mesmo. Senão tem que estudar e fazer outro concurso, buscar uma coisa melhor.

Alguns estudantes revelam a tendência apresentada pelas próprias empresas em mudar seus funcionários periodicamente, para que ocorra uma renovação do conhecimento, devido à concorrência do mercado, como afirma I3 *‘Provável não é, é quase impossível na verdade, muito difícil, as empresas precisam se adaptar rapidamente as mudanças do mercado’*. Outros quatro alunos também citam o interesse das organizações em variar seus funcionários, a exemplo de:

I6 - As empresas preferem pegar os mais novos, que estão mais atualizados e que não precisam ter salário tão alto. É muito mais fácil tu competir no mercado de hoje se tu tiver funcionários com bastante experiência em vários lugares, conhecimentos diversos.

I2- Eu notei que as empresas estão valorizando quem tem mais mudanças no currículo, quem fica muito tempo em uma mesma empresa é considerado como acomodado, com pouca iniciativa, e quem tem várias empresas no currículo é considerado ousado, ambicioso.

Esses alunos evidenciam que a permanência em uma mesma empresa não é uma tendência nem para os trabalhadores nem para a própria empresa, o que afirma também o aluno I3 ao dizer: *‘mesmo que se em todas as adaptações que a empresa fizer ela te incluir, talvez tu não inclua a empresa em tudo que tu fizer [...] então eu acho muito complicado, eu diria praticamente impossível.’*

Entre os estudantes do final de curso, também podemos encontrar falas que revelam a tendência da carreira sem fronteiras, na qual, segundo Weick (1996, apud Dutra 2010), as experiências de trabalho tornam-se cada vez mais separadas de organizações específicas, mais proativas, mais irreconhecíveis a partir da organização, mais portáteis, descontínuas e confiantes na improvisação.

F2 – Ah, eu não sei até que ponto é bom, acho que depende muito da empresa, se é uma empresa que te dá a oportunidade de tu se desenvolver lá dentro talvez sim, mas

agora se tu tá numa empresa onde tu não tem muito pra onde ir, aí vai ficar estagnado? Acho que é válido sim passar por outras empresas, conhecer coisas novas

F5 - Olha, chega um ponto que tu não tem mais o que aprimorar ou fazer melhor numa empresa, eu acho que é muito forte a questão de trabalhar a vida toda numa empresa. Acho que a pessoa tem sim que exercer outros cargos, outras funções, outras formas, outros negócios, você teria que ter outra experiência fora né, não só em uma mesma empresa.

Porém, no grupo dos alunos concluintes também se pôde identificar algumas opiniões diversas das trazidas pelos alunos no início do curso. Estes estudantes afirmam que permanecer por muito tempo em uma mesma empresa também apresenta características positivas para os profissionais, que aprofundam seus conhecimentos naquele serviço:

F4 - [...]eu entendo alguém que queira ficar o tempo todo numa mesma empresa, por que o conhecimento que tu agrega ao longo dos anos dentro daquela empresa, daquele negócio, é muito grande. Tem pessoas que trabalham há muito tempo, que sabem tudo sobre o negócio, têm uma visão muito grande do que está acontecendo lá dentro e de como funciona.

F6 - Eu acho bonito isso, por exemplo, o meu pai que está a trinta anos na empresa, por mais que muita gente não reconheça, tem gente que reconhece, e eu acho bonito isso....quando eu vejo uma pessoa há muito tempo numa empresa e toda experiência que ela adquiri ali sabe[...]

Todos os alunos do início do curso acreditam que a permanência por muito tempo em uma mesma empresa é prejudicial para o indivíduo que acaba exercendo sempre a mesma função. Alguns alunos desse grupo ainda cogitam a possibilidade de permanecer em uma empresa caso a mesma proporcione oportunidades de crescimento e mudança de área. Porém, nenhum deles possui a mesma impressão trazida por dois alunos do final do curso que consideram positiva a permanência em uma mesma empresa.

O aluno F1 traz sua própria experiência de ter sido dispensado após quatorze anos trabalhando em uma mesma empresa: “*e no fim acabei demitido, por que eu não me atualizei, não procurei me desenvolver*”. Segundo Balassiano e Costa (2006), muitas empresas atualmente se organizam em células e funcionam não como empregadores, mas como facilitadores da aplicação e do enriquecimento das habilidades de seus membros. Nesse tipo de organização, os profissionais tomam conta integralmente de suas carreiras, aproveitando as oportunidades de aprendizagem obtidas por sua própria iniciativa. A educação continuada é um requisito tanto para ingressar quanto para continuar como membro da organização.

O exemplo do estudante F1 demonstra que o mesmo não estava ciente da necessidade de autodesenvolvimento citada pelo autor e presente em muitos depoimentos dos outros entrevistados. A educação continuada, como será exposto a seguir, caracteriza-se como uma tendência tanto do próprio indivíduo como uma exigência por parte da empresa.

### 4.3.3 Atualização e Aprendizado

Dos alunos do início do curso, quatro enfatizam que a necessidade do aprendizado constante provém da situação atual do mercado de trabalho, onde, em função de uma maior concorrência, para se alcançar bons cargos precisa-se obter um bom nível instrucional. Cabe salientar que I1 e I5 já possuem estabilidade nos seus cargos públicos, mas, para melhorarem o nível salarial, precisam continuar estudando.

I4 - Acho que as empresa também precisam de pessoas bem atualizadas, com um mercado bem amplo, com mais qualificação, com cursos, com experiência profissional, até a vivência fora do país, e pessoas cultas né. Pessoas esforçadas, que saibam de tudo um pouco, pessoas que não meio bitoladas.

I5 – Acho importante a pessoa estar sempre se atualizando, hoje em dia não basta só tu ter uma faculdade, como existem muitas pessoas se formando, acaba que a concorrência é grande até pra quem tem diploma, aí as empresas optam por quem tem um nível de escolaridade maior.

Essa tendência de maior necessidade de atualização para sentirem-se preparados em relação à concorrência no mercado de trabalho identificada entre os pesquisados se faz presente na afirmação de Hall (1996 apud Dutra, 2010). O novo senso de segurança no trabalho é formado pela proteção gerada internamente, através do desenvolvimento de habilidades para organizar recursos externos, como por exemplo, a construção de relações e a expansão de tarefas. É preciso que a pessoa saiba o que e como aprender e também que aprenda continuamente, inclusive sobre os outros e sobre ela própria, para que consiga lidar com o novo contrato de carreira.

Os outros dois alunos do início do curso, ambos já empregados no serviço público, não afirmam ter esse tipo de preocupação. Um deles apresenta ter um forte interesse em seguir estudando, principalmente em fazer um mestrado após a faculdade, mas em momento algum relaciona essa atitude ao fato de que estaria se preocupando com a competitividade do mercado de trabalho, mas sim como uma forma de realização pessoal:

I3 - Eu quero voltar com matemática, fazer uma cadeira lá que possa me ajudar no meu lado profissional, eu queria ver alguma coisa de mercado financeiro também, eu queria ter alguma coisa mais ou menos pronta pra mostrar para os professores, se eles forem olhar o meu histórico escolar eles não vão me orientar nunca. Seria mais ou menos nessa área, pra embasar alguma pesquisa na faculdade.

A última aluna deste grupo é a única que durante a entrevista não demonstra ter interesse em dar continuidade aos estudos após a faculdade. Apresenta ainda a ideia de que a experiência profissional ocuparia papel mais importante do que o estudo no que diz respeito à preparação do indivíduo para o mercado de trabalho.



I2 - No mercado de trabalho o que te prepara é a pré-disposição, e os cursos, eles só te dão mais uma ferramenta, então já fui inserida no mercado de trabalho, já considero que o meu trabalho de agora é uma preparação, e que a faculdade é só um complemento.

Nos próximos trechos, retirados das entrevistas feitas com os alunos que estão no final do curso, identificamos que a atualização constante apresenta-se, igualmente, diversas vezes entre as percepções dos estudantes.

Pôde-se notar que, mesmo obtendo a estabilidade na carreira pública como garantia, os alunos abaixo, assim como I4 e I5, consideram essencial a continuação dos estudos em suas vidas.

F2 - Não consigo pensar tô no trabalho tá deu...não, tem o curso tal, hoje a gente tava conversando sobre isso, o SEAD pra nós, todo mundo da UAB ta fazendo capacitação no SEAD. Nem é pra mim, eu sou da secretaria, mas pô eu quero ser tutora um dia, eu quero entrar nesse mercado do ensino a distância, então eu acho que tu tem que acompanhar as tendências, acho que é interessante..não pode ficar estagnado, tem gente ainda que acha que ter um diploma e deu, tá bom, mas não é assim que funciona[...]acha que tu fez a faculdade, deu acabou...acho que não, acho que tu tem que ta sempre se atualizando, e lendo uma revista e na internet e fazendo curso.

F6 - Eu não me imagino assim parando de estudar.[...] Acho que hoje em dia a rotatividade é bem maior, acho que tem muita gente estudando se especializando e antigamente era assim, tu era esforçado tu aprendia lá com o fulano de tal, hoje em dia tu já entra meio que tendo que ter algumas competências né.Tem que ter uma graduação, uma especialização, curso fora...

Os alunos do final do curso que seguem carreira no setor privado apresentam uma ideia de que a necessidade de atualização para eles teria um aspecto mais profissional. Eles identificam as suas necessidades de aprendizado baseando-se nas atividades que exercem ou pretendem exercer:

F4 - Por exemplo, pra fazer o meu serviço hoje eu estou capacitado, pra ir além disso, ainda não.Por isso que eu acho que as vezes precisaria de outra formação. Falta conhecimento de contabilidade, apesar de eu não querer trabalhar com aquilo acho que eu tenho que conhecer, acho que é essencial.

F5 - Tenho pensado em fazer outra graduação ou direito ou contábeis ou ainda fazer uma pós, alguma coisa ligada a gestão ou a finanças. Depende o que for melhor pra minha carreira, pro meu currículo. Eu acho que Administração e direito estão muito ligados, questão das leis, na empresa isso tá ligado direto, é uma empecilho às vezes pro administrador.

No que diz respeito à especialização e continuação dos estudos não foi possível identificar diferenças significativas entre os alunos do início do curso e os do final do curso. Com exceção da aluna I3, todos deixam clara a importância de ampliar os conhecimentos obtidos na faculdade. Todos de uma forma ou de outra se vêem num futuro próximo cursando especialização, mestrado, outras graduações e cursos em geral.

A diferença identificada entre os dois grupos é que para os alunos do final do curso os planos de reiniciar os estudos são mais concretos, afinal já estão concluindo a faculdade. Para os alunos do início, a continuação dos estudos ainda apresenta-se como um planejamento de médio prazo, onde possibilidades são apenas cogitadas.

I1: Fazer bastante cursos, todo curso que tiver , exposição, que tenha a ver com o teu serviço, é bom estar sempre fazendo, congressos, palestras. Por exemplo nós lá a gente bastante curso que abre pra nós do governo né, pra gente fazer , tem curso de pregoeiro, pra fazer pregão, curso de arquivo... pra otimizar o serviço né...Aí já tem as atualizações, portarias novas, aí tu aprende ali. Isso aí melhora bastante. Quero poder fazer um concurso na área de pós graduação também...menos concorrência, mais valorizado.

I5 – Acho que algo relacionado a contabilidade, que eu sempre gostei bastante, ou então um mestrado mesmo, sempre tive essa vontade de dar aula um dia. Claro, que durante a faculdade também vou me aperfeiçoar mais, fazer alguns cursos de informática, ou quem sabe outro curso técnico na UFRGS.

Por fim, pode-se dizer que muitos alunos apresentam necessidade de atualização e traçam, então, objetivos para preencher essa lacuna, que, conforme Balassiano e Costa (2006) somente é possível quando trabalha-se proativamente com seus empregadores na sequência de experiências que lhes oferecerão maiores oportunidades de aprendizagem.

Veremos no próximo item de que forma os alunos pesquisados percebem essa interação entre empresa e indivíduo como necessária para a gestão de suas carreiras.

#### **4.3.4 Gestão de Carreira nas Organizações**

Como já citado anteriormente, houve uma modificação muito significativa no que diz respeito ao papel das empresas na gestão e planejamento de carreira dos indivíduos. As organizações atualmente, nem sempre oferecem planos de carreira e têm diminuído sua participação na carreira dos indivíduos. Essa tendência aparece em alguns depoimentos dos entrevistados que afirmam acreditar que as empresas não possuem interesse de auxiliar na gestão de carreira de seus funcionários.

I3 - Acho que as empresas de um modo geral, a maioria não se preocupa em investir num cara e formar ele, acho que até por que acaba mudando muito.. São muito raras as empresas que se dispõe a investir tanto a ponto de se preocupar com a carreira do cara.

I6 - Acho que as empresas não estão preocupadas com a carreira de ninguém, elas querem saber é dos funcionários, se eles fazem bem o seu papel, se eles podem agregar coisas as empresas. Não querem saber se a pessoa ta satisfeita ou se teve algum crescimento na carreira.

Já outros alunos trazem o plano de carreira como relevante para o desenvolvimento da carreira do indivíduo e para o sucesso da própria organização, consideram que a empresa

ainda possui responsabilidade na gestão de carreira dos funcionários, diferentemente de Dutra (2010), que afirma que no nível individual, é preciso que a organização ofereça ferramentas de apoio ao desenvolvimento, não necessariamente estruturando os degraus da escada corporativa, mas com instrumentos de autoconhecimento, esclarecimento sobre o tipo de responsabilidade e recompensas das oportunidades internas e do mercado de trabalho.

I1 - Acho que o papel da empresa era promover essas carreiras né? Tipo uma empresa de Engenharia, promover a carreira de Engenharia. Fazer etapas assim como eu disse, pra tu ter uma carreira, ir aperfeiçoando.

I4 - Acho que a empresa tem que dar um plano de carreira até pra dar uma segurança maior para o profissional, uma empresa que tem plano de carreira tu fica mais a fim de trabalhar naquela empresa, tu se sente mais valorizado, por que eles estão pensando em ti.

O aluno I3 afirma que cabe ao indivíduo a gestão de sua própria carreira, quando questionado se desejaria que a empresa oferecesse um plano de trabalho sua resposta difere dos demais:

I3 - Eu até espero, mas a carreira quem faz é tu né, se aqui tá bom eu continuo, senão, chega um momento que não funciona, eu vou trocar, vou pra outro.[...] Mas pra mim tanto faz, não sei se eu espero isso, se chegar um momento e eu achar que não está bom o suficiente eu vou trocar. Se eu achar que o meu trabalho vale mais do que o mercado pode pagar então eu faço outra coisa.

Outros alunos, porém, quando questionados se consideravam importante obter um plano de carreira oferecido pelas empresas em que trabalhavam ou iriam trabalhar, respondem afirmativamente. A aluna I2 espera que o plano de carreira seja oferecido pela organização para poder progredir dentro da empresa, afirmando que isto seria importante e estimulante para o indivíduo. A seguir mais alguns exemplos retirados da fala de entrevistados que, assim como I2 afirmaram possuir tal preocupação:

I4 - Acho que sim, acho que eu só vou trabalhar em empresas que tenham um plano de carreira, por que se eu vou ficar sempre na mesma, eu não vou evoluir, e eu não gosto, tenho que estar sempre evoluindo, na verdade a pessoa não fica feliz consigo mesmo, por que ela tem que estar sempre aprendendo coisas novas.

I5 - Acho bem importante a empresa oferecer um plano sim, o funcionário fica muito mais seguro do seu futuro, senão ele acaba deixando o emprego por qualquer outro que dê mais segurança pra ele.

Outro estudante, além de considerar importante o plano de carreira oferecido pela empresa, apresenta também como relevante a flexibilidade que a organização deve apresentar, permitindo que possa atuar em outras áreas.

I1 - Acho interessante sim, não uma coisa fixa, quero poder ter flexibilidade, ter um espaço pra escolher pra onde ir, acho até que isso é mais difícil em empresas grandes por que eles normalmente querem que tu fique o tempo todo na mesma área, se

especializando cada vez mais. Acho que pra continuar na empresa tu tem que perceber que existe um futuro, que tu tem como crescer.

Um dos alunos do final do curso também acredita ser importante essa possibilidade de mudar para outras áreas dentro da mesma empresa:

F1 - [...] não necessariamente eu vou ficar sempre no mesmo seguimento, como eu havia te dito, tem a área meio, a área comercial, eu dentro da empresa posso dali a pouco não me ver satisfeito em termos de perspectivas e desafios dentro de uma área e tratar de me movimentar para outro local que ofereça isso.

Dutra (2010) acredita que no nível de equipes, a organização precisa preparar os gestores de equipes a orientar a carreira dos seus subordinados e a respeitar a diversidade, assim como para estimular aqueles que queiram expandir suas competências. Esse papel da empresa no desenvolvimento de seus funcionários também aparece nas respostas dos entrevistados do final do curso:

F2 - Olha, acho que as grandes empresas pelo que eu leio assim tem essa preocupação com o desenvolvimento do profissional [...] Mas eu não tive essa experiência vejo que grandes empresas tem interesse sim, e desenvolvem treinamentos, se preocupam com o funcionário por que ele é a cara da empresa.

F3 - Eu acho que o básico é dar a oportunidade deles fazerem treinamentos, dentro ou fora da empresa, e cursos de pós que as empresas ajudem a custear. Acho que isso pode até ser considerada uma forma de motivação para os funcionários, o funcionário vê que a empresa está investindo nele, então, ajuda a motivar e reter ele eu acho [...]

A realidade trazida pelos entrevistados de que a empresa deveria promover a capacitação dos funcionários pode não ter sentido se um plano de carreira não for oferecido para que os funcionários possam desenvolver as habilidades adquiridas.

Assim como no primeiro grupo, alguns alunos do segundo grupo possuem a visão de que as empresas não colaboram tanto no desenvolvimento da carreira de seus funcionários.

F5 - As empresas, a não serem as empresas que tem plano de carreira definido, algumas nem tem isso né, na minha concepção elas não cuidam muito bem disso, elas deixam a cargo dos funcionários mesmo, o que quer pra sua carreira, se quer continuar na sua posição ou se quer evoluir.

Outros salientam ainda, assim como alguns pesquisados do início do curso, que crêem ser importante que a empresa apoie a gestão de suas carreiras, e afirmam que gostariam de ter um plano de carreira.

F1 - [...] aliás eu não vou conseguir permanecer na empresa se não tiver essa possibilidade, o que me faz permanecer na empresa é a perspectiva de ir galgando maiores responsabilidades maiores desafios [...]

F6 - Olha é interessante, eu teria bem mais vontade, no caso das empresas públicas que é onde eu pretendo trabalhar, teria bem mais vontade de entrar numa empresa pública que ofereça um plano de carreira, no caso algumas oferecem, outras não.

Alguns ainda acreditam que a organização deve possuir envolvimento com a carreira de seus funcionários, oferecendo ao menos algumas orientações. Dutra (2010) afirma que a criação de um ambiente de diálogo, abertura e respeito aos interesses individuais das pessoas com relação às suas carreiras pode promover maior desempenho devido à satisfação com o que fazem, identificação com a empresa e segurança de empregabilidade em função do desenvolvimento não só para o trabalho atual, mas também para atender às demandas do mercado de trabalho.

F4 – [...] mas que elas não te deixem no escuro., que apresentem possibilidades [...]Acho que a empresa teria que ter essa abertura, mas acho que ela teria que dar outras dicas, funciona de tal forma o plano de carreira, tua carreira pode evoluir de várias maneiras, acho que a empresa deveria te dar esse esclarecimento a respeito, mas não te direcionar pra fazer o que ela quer, te mostrar o que tu pode atingir.

F2 - Eles devem te dizer o que é melhor tu fazer pra desenvolver a carreira da forma que tu quer. Acho que eles te dão um norte, te dizem o que é melhor, o que funcionaria, o que serve pra empresa, o que vai ajudar e o que não vai.

Segundo Dutra (2010), a diversidade de pessoas no ambiente de trabalho, em função das suas vidas pessoais e familiares, exige dos gestores imediatos constante, mobilização para que as pessoas trabalhem com condições e objetivos de carreira condizentes com seus desejos e necessidades, a fim de poderem entregar o máximo de suas competências enquanto estão trabalhando.

A realidade comentada pelo autor não foi possível ser identificada nas falas dos estudantes nem do início nem do final do curso, que afirmam em sua maioria que as empresas não dão assistência na gestão de carreira dos funcionários. Mesmo assim, com exceção de um aluno, todos gostariam de trabalhar em uma empresa que possua um plano de carreira, remetendo-se então, a um estilo mais tradicional de gestão de carreira.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da revisão de literatura e dos dados coletados junto aos estudantes de Administração de Empresas da UFRGS, foi possível analisar suas percepções acerca dos novos modelos de carreira, objetivo geral desta pesquisa. Além disso, foram identificadas algumas diferenças e semelhanças nas ideias trazidas pelos alunos do início e do final da graduação.

A análise das percepções dos estudantes pesquisados sobre os conceitos vigentes de carreira demonstra que, em sua maioria, percebem o quanto a autogestão de carreira é uma realidade contemporânea, atribuindo a responsabilidade por suas carreiras a si mesmos. Por outro lado, em sua maioria, buscam a estabilidade junto a uma carreira mais tradicional. Muitos acabam revelando sua expectativa de que as empresas apresentem possibilidades de desenvolvimento de competências dos seus empregados.

É certo que os entrevistados, em linhas gerais, acreditam na autogestão de carreira. Contudo, quando questionados se gostariam de obter um plano de carreira por parte da empresa, muitos afirmam que só permaneceriam em um cargo se neste obtivessem a opção de ascensão. Trata-se de um sinal inequívoco de que os estudantes se mostram confusos em relação ao papel desempenhado pelas empresas. Muitos possuem consciência de que normalmente as empresas não auxiliam a gestão de carreira de seus funcionários, mas não deixam de esperar esse suporte de seus empregadores.

Outro aspecto dos novos modelos que foi percebido durante as entrevistas foi a de educação e atualização constante. Muitos alunos apresentam a vontade de permanecer estudando após a faculdade, alguns por considerarem uma exigência do mercado de trabalho, outros por almejam ascensão de cargo dentro do próprio setor público, ou, ainda, para maior realização pessoal.

Também no sentido de buscar maior aprendizado, os estudantes do início do curso revelam considerar prejudicial ao indivíduo a permanência por muito tempo na mesma empresa. Cabe ressaltar que os únicos exemplos de alunos que discordam desse pensamento pertencem ao grupo dos alunos concluintes.

Ao compararem-se as decisões tomadas pelos jovens em relação à gestão de carreiras, nota-se que a maior parte dos alunos do início do curso já possuía alguma experiência profissional antes de ingressar na faculdade, e todos deste grupo se mostraram seguros em relação à escolha do curso. Já os alunos do final do curso relataram que a opção por

Administração de Empresas foi efetuada em um contexto de dúvidas. Muitos deles haviam concluído recentemente o Ensino Médio e afirmam que a escolha se deu por considerarem um curso mais abrangente. Uma realidade que está presente no relato dos alunos dos dois grupos é a desistência de optar por um curso de sua preferência para conseguir compatibilizar os estudos com o trabalho. Ademais, nos casos em que tentaram, muitos dos entrevistados revelaram o abandono do curso, justamente pela absoluta impossibilidade de conciliá-lo com suas atribuições profissionais.

Além disso, a partir dos relatos, foi possível identificar que as expectativas, assim como as trajetórias profissionais dos alunos que estão finalizando o curso, alteraram-se significativamente ao longo de sua permanência na faculdade. Já os alunos do início do curso afirmam que possuem expectativa de não sofrerem grandes alterações nos rumos planejados para suas carreiras. Os estudantes do início que optaram por carreira privada não cogitam atuar no serviço público, pois acreditam que são limitadas as oportunidades de crescimento. Os alunos do final do curso, por sua vez, afirmam que possuíam a mesma posição no início do curso, a qual se alterou ao longo da faculdade.

Os conceitos de carreira evidenciados pelos estudantes do início e do final do curso aparecem também em suas âncoras de carreira. As âncoras apresentaram-se de maneira bastante proporcional entre os dois grupos, metade dos alunos de cada grupo obteve como maior pontuação a âncora Estilo de Vida, indicando que relacionam suas carreiras com referenciais próprios de satisfação pessoal e não somente em relação aos fatores profissionais.

Por outro lado, a âncora Desafio Puro foi a que obteve menor pontuação entre os estudantes do início do curso e a de Criatividade Empreendedora foi a que menos emergiu entre os resultados dos concluintes. Isso evidencia que, se analisadas as trajetórias de carreira dos entrevistados de ambos os grupos, identifica-se que, em sua maioria, exercem ou pretendem exercer carreiras tradicionais, evitando, assim, correr riscos e, por consequência, ficando relativamente afastados de novos desafios na carreira.

Identificou-se que a maioria dos alunos do final do curso alterou sua forma de gerir a sua carreira ao longo da faculdade. Em contrapartida, entre os iniciantes, enquanto alguns possuem um plano que não pretendem alterar, outros vêem no curso uma possibilidade de agregar conhecimentos em relação à gestão de suas carreiras.

Nessa pesquisa, como já citado, ficou evidenciada a tendência entre os estudantes, tanto no início como no final da faculdade, de optar por uma carreira no serviço público.

Como sugestão para futuros estudos propõem-se aprofundar a análise dos motivos que levam os estudantes de Administração de Empresas a continuarem buscando carreiras mais tradicionais.

Outro tema que poderia ser explorado em futuras pesquisas seria 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, como administradores, como irão lidar com as carreiras dos próximos profissionais.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Affonso (org.). **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BASTOS, A. V. B. **A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de Administração**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 32, n.3, p.28-39, jul/set, 1997.
- BENDASSOLI, Pedro F. **Recomposição da relação sujeito- trabalho nos modelos emergentes de carreira**. 387-400. out./dez. 2009. n. 4. v. 49. São Paulo.
- CAPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO Marlene Catalina de Oliveira Lopes; GONÇALVES, Carlos Alberto. **A análise de conteúdo e análise de discurso nas Ciências Sociais**. Revista de Administração da UFLA, v.5,n.1jan/jun2003.
- DE PAULA, Claudio Paixão Anastácio; MORAES, Lucio Flávio Renault (org.). **Administração contemporânea: Desafios e Controvérsias**. Pedro Leopoldo: Tavares Ed. 2009.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo. Atlas, 2010.
- EVANS, Paul. **Carreira, sucesso e qualidade de vida**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 36, n.3, p-14-22, jul./ago/set.1996.
- FONTENELLE, Isleide Arruda. **Escola de Administração: O humano se tornou capital?** O&S. v.14. n.43 . Outubro/Dezembro. 2007.
- GODOY, Arilda Schimidt. Estudo de Caso Qualitativo. In:Godói, Cristiane Kleinubing; De Melo, Rodrigo Bandeira ; Silva, Anielson Barbosa(org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- KILIMNIK, Zélia Miranda; SANTANA, Anderson de Souza e CASTILHO, Isolda Veloso. **Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Pesquisa de metáfora e âncoras de carreira associada à representação de competências profissionais**. In: Enanpad, 2004.
- KILIMNIK, Zélia Miranda; SANTANA, Anderson de Souza. **Nova Carreira**. GV Executivo. vol.8 nº2 ago/dez 2009. p. 32-35.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebecca. **Carreira sem fronteiras: Investigando a carreira do professor universitário em administração de empresas no Brasil.** In: Enanpad 29, 2005. Brasília

MATTOS, Pedro Lincoln C.L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: Godói, Cristiane Kleinubing; De Melo, Rodrigo Bandeira ; Silva, Anielson Barbosa(org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006

POLETO, Andrea. **Dilemas relativos à carreira no contexto do trabalho imaterial bancário e suas repercussões às relações familiares.** Tese de Doutorado. Porto Alegre. 2010.

POCHMANN, Marcio. **A batalha pelo primeiro emprego: as perspectivas e a situação atual do jovem no mercado de trabalho brasileiro.** São Paulo. Publisher Brasil, 1995.

TONELLI, Maria José. **A Evolução da Carreira.** GV Executivo.v.8,n.2, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant Vergara. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/evolucao-1980-a-2007> - 11/06/2011

## ANEXO I

### ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS INICIANTES NO CURSO

- Sexo:
- Idade:
- Ano de ingresso na EA:
- Fez alguma faculdade antes?
  - Qual? Por quanto tempo?
- Conte como escolheu o curso de Administração?
  - Pensou em cursar outro que não o de Administração? Qual? Comente.
  - Quem mais influenciou a sua escolha?
- Quais são suas expectativas em relação ao curso de administração? Comente, exemplifique.
- Histórico profissional:
  - Em que empresas já trabalhou? Relate.
  - Por quanto tempo? Quais as atividades realizadas?
  - O que te levou a mudar de emprego?
- Quais as suas expectativas em relação a carreira ?
- O que você imagina estar fazendo ao final da faculdade?
- Você considera possível a permanência durante toda (ou boa parte) da carreira em uma mesma empresa?
  - Você considera isso válido? Por quê? Comente
- Como você define sucesso profissional? Relate um exemplo.
- E como você define realização profissional? Relate um exemplo.
- Na sua opinião, quais são as exigências do mercado de trabalho em relação aos administradores de empresa?
  - E o que você pensa sobre isto?
  - Quais as qualidades necessárias? Exemplifique.
- Você acha que ao final do curso estará preparado para enfrentar o mercado de trabalho? Por quê? Comente/exemplifique.
- Que outras coisas além da faculdade podem ser efetuadas para melhor se preparar para o mercado de trabalho?
- Na sua opinião, o que significa carreira?
- Como as empresas tratam a questão de carreira?
- Você espera que a organização em que trabalha (ou irá trabalhar) ofereça um plano de carreira? Por quê? Comente.
- Na sua opinião, qual o papel da empresa na gestão de carreira dos funcionários?
- O que você entende por autogestão de carreira?
- Tem interesse de trabalhar em que áreas?
  - Por quê?
- Tem interesse ou pretende fazer algum curso durante ou após a graduação?
  - Que tipo de curso?
  - Por quê? Comente
- O que guiará (ou guiará) as suas decisões em relação a carreira?
  - Cargo? Salário? Seus valores pessoais? Suas preferências?
- O que você priorizará (ou priorizará) em seu trabalho?
  - Na sua opinião, qual a importância de se sentir realizado profissionalmente?

- O trabalho deve explorar suas habilidades? O que você gosta e sabe fazer bem?
- Pretende fazer algum estágio durante a faculdade?
  - Quando?
  - Que tipo de estágio?
- Quando você pretende procurar emprego?
  - Em que tipo de empresa?
  - Por que?
- O que você entende por plano de carreira?
- Que tipo de metas você pretende traçar para a sua carreira?
- Suas decisões em relação a carreira são influenciadas por alguém?
- Que tipo de valores você considera para gerir sua carreira?
- Você acha que durante o curso sua forma de gerir a carreira vai ser modificada? Por que? Comente
- Quais são os seus objetivos profissionais para os próximos 5 anos?
  - Quais são os seus planos para atingir os seus objetivos? Comente/exemplifique
- Na sua visão hoje em dia é possível fazer uma previsão de carreira para o futuro? Por quê? Comente

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS FORMANDOS DO CURSO

- Sexo:
- Idade:
- Ano de ingresso na EA:
- Fez alguma faculdade antes?
  - Qual? Por quanto tempo?
- Conte como escolheu o curso de Administração?
  - Pensou em cursar outro que não o de Administração? Qual? Comente.
  - Quem mais influenciou a sua escolha?
- Quais eram as suas expectativas em relação ao curso quando ingressou na faculdade? Comente, exemplifique.
- Histórico profissional:
  - Em que empresas já trabalhou? Relate.
  - Por quanto tempo? Quais as atividades realizadas?
  - O que te levou a mudar de emprego?
- Quais as expectativas em relação a carreira quando você ingressou no curso?
  - Na época o que você imaginava estaria fazendo ao final da faculdade?
- E hoje quais são as reais expectativas em relação a carreira após a formatura?
- Você considera possível a permanência durante toda (ou boa parte) da carreira em uma mesma empresa?
  - Você considera isso válido? Por quê? Comente
  - Como você define sucesso profissional? Relate um exemplo.
  - Na sua opinião, quais são as exigências do mercado de trabalho em relação aos administradores de empresa?
  - E o que você pensa sobre isto?
  - Quais as qualidades necessárias? Exemplifique.
- Você se percebe capacitado para enfrentar o mercado de trabalho? Por quê? Comente/exemplifique.

- Na sua opinião, o que significa carreira?
- Como as empresas tratam a questão de carreira?
- Você espera que a organização em que trabalha ofereça um plano de carreira? Por quê? Comente.
- Na sua opinião, qual o papel da empresa na gestão de carreira dos funcionários?
- O que você entende por autogestão de carreira?
- Tem interesse de trabalhar em outras áreas?
  - Quais áreas?
  - Por quê?
- Tem interesse ou pretende fazer algum curso após a graduação?
  - Que tipo de curso?
  - Por quê? Comente
- O que guia as suas decisões em relação a carreira?
  - Cargo? Salário? Seus valores pessoais? Suas preferências?
- Você se identifica com as atividades do seu trabalho?
  - Se sente realizado?
  - Ele explora as suas melhores habilidades? O que você gosta e sabe fazer bem?
- Ao longo do curso houve alguma modificação na forma de gerir a sua carreira?
  - Quais? Exemplifique
  - Por que elas ocorreram? Comente
- Quais foram as suas principais decisões tomadas em relação a gestão de carreira?
  - O que você considerou?
  - Alguém lhe auxiliou neste processo?
  - Relate uma decisão que tenha sido difícil.
- Você mesmo já elaborou algum plano de carreira?
- Você costuma reavaliar os rumos de sua carreira?
  - Cria novas metas? Novas estratégias?
- Você sente segurança em relação ao seu emprego atual?
  - Pretende ou deseja mudar de empresa? Por quê? Comente
  - Pretende ascensão de cargo na própria empresa? Como?
- Quais são os seus objetivos profissionais para os próximos 5 anos?
  - Quais são os seus planos para atingir os seus objetivos? Comente/exemplifique
- Na sua visão hoje em dia é possível fazer uma previsão de carreira para o futuro? Por quê? Comente