



UNIFACS
UNIVERSIDADE SALVADOR
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

UNIVERSIDADE SALVADOR - UNIFACS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

A CONSTRUÇÃO DO PROJETO DE VIDA E DA CARREIRA
SOB A PERSPECTIVA DO SUJEITO

FRANCIELLE BORGES OLIVEIRA PEDROSA

Salvador
2010

FRANCIELLE BORGES OLIVEIRA PEDROSA

**A CONSTRUÇÃO DO PROJETO DE VIDA E DA CARREIRA
SOB A PERSPECTIVA DO SUJEITO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, Universidade Salvador – UNIFACS, Laureate Internacional Universities como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos

Salvador
2010

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador – UNIFACS, Laureate Internacional Universities

Pedrosa, Oliveira Borges Francielle

A construção do projeto de vida e da carreira sob a perspectiva do sujeito/ Francielle Pedrosa. – Salvador, 2010.

124 f.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, Universidade Salvador – UNIFACS, Laureate Internacional Universities como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

1. Carreira profissional. 2. Projeto de vida. 3. Projeto de carreira.
I. Santos, Jair Nascimento, orient. II. Título.

CDD: 650.14

FRANCIELLE BORGES OLIVEIRA PEDROSA

**A CONSTRUÇÃO DO PROJETO DE VIDA E DA CARREIRA
SOB A PERSPECTIVA DO SUJEITO**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração,
Universidade Salvador - UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Jair Nascimento Santos - Orientador _____
Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG
Universidade Salvador - UNIFACS

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva _____
Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Sônia Lúcia Bahia Ferreira _____
Doutorado em Psicologia Social - UERJ
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Salvador 28 de outubro de 2010.

Dedico este estudo ao meu marido e ao meu filho,
pessoas especiais na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus, por me proporcionar saúde, lucidez, alegrias e força para buscar meus objetivos pessoais e profissionais;

Agradeço ao meu marido Hugo Pedrosa, pelo companheirismo, respeito, amor de esposo e pela compreensão para com meus projetos de vida e carreira;

Ao meu filho João Guilherme, pelo amor puro e verdadeiro;

Aos meus pais, por terem sempre apoiado a minha vida acadêmica e minha carreira como Psicóloga;

Aos meus padrinhos Marilda Oliveira e José Romualdo, pelo exemplo de vida como excelentes alunos e profissionais brilhantes;

Ao meu orientador Professor Jair Santos, pela condução tranquila e assertiva;

A terapeuta Ângela Luna, por contribuir no meu processo de amadurecimento;

Aos meus colegas de Recursos Humanos, pela amizade, especialmente aos grandes líderes e referências profissionais: Raquel Nogueira, Clara Pereira, Antônio Duarte, Tânia Mendes e Mauro Barbosa, que contribuíram para minha formação e desenvolvimento profissional;

Aos meus colegas de mestrado, pelo companheirismo, especialmente a Lucas Cerqueira pela disponibilidade constante;

Aos profissionais que se disponibilizaram a participar das entrevistas, contribuição fundamental para concretização deste trabalho.

Bom mesmo é ir à luta com determinação, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, pois o triunfo pertence a quem se atreve...

A vida é muita para ser insignificante.

Charles Chaplin Chaplin

RESUMO

O objetivo deste trabalho é discutir a relação entre carreira e projeto de vida. Diante das várias mudanças no cenário social e econômico, pessoas e organizações estão em processo de adequação. As organizações em busca de maior adaptabilidade ao modelo globalizado e pressões por resultados, redução de custos e maior competitividade, e as pessoas à procura de atividades profissionais que lhe proporcionem mais significado e oportunizem conciliar a vida profissional e familiar. Nesse cenário, as organizações têm oferecido carreiras tradicionais, o que tem levado os profissionais a se demitirem em busca de novas alternativas profissionais. O método adotado neste trabalho foi pesquisa exploratória, através da realização de entrevistas e aplicação do questionário, em que foram entrevistados 11 profissionais que optaram por se demitir voluntariamente de empresas de destaque do mercado brasileiro. Este estudo, em linhas gerais, identificou que, atualmente, as empresas oferecem carreiras tradicionais, de longo prazo, com sistema de promoções estruturado e que investem muito em elaboração de políticas e sistema de comunicação corporativa, mas valorizam pouco as pessoas em detrimento do atingimento dos objetivos organizacionais. E a maioria dos profissionais pesquisados realiza planejamento de carreira e possui como âncora de carreira o estilo de vida, valorizando atividades em que seja possível integrar aspectos pessoais e profissionais, características típicas da carreira moderna.

Palavras-chave: Carreira. Âncora de carreira. Projeto de vida. Projeto de carreira. Transição de carreira. *Network*.

ABSTRACT

The objective of this project is to discuss the relationship between career and life Project, against changes in social and economic scenario in which people and companies are in the process of adaptation. Companies are looking for the best adaptability to the global model and pressure for results, reduce costs and increase competitiveness, and people looking for professional activities that increase meaning of these activities and create opportunity to reconcile professional life and family. In this scenario, the companies have offered traditional careers, which has led professionals to quit looking for new professional alternatives. The methodology adopted in this study was “exploration research” by conducting interviews and questionnaires. 11 professionals were interviewed and chose to resign voluntarily from prominent companies in the Brazilian market. This study found that in general, companies are now offering traditional careers, at long-terms, structured with an strong investment in developing policies and corporate communication system, but not people, at the detriment of achieving the company objectives. The majority of the respondents have the Career Planning and Career Anchor as a Life Style, emphasizing activities in which it is possible to integrate the personal and professional with the modern career.

Keywords: Career. Career anchor. Life plan. Project career. Career transition. Network.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclos

28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Valores Profissionais x Valores Pessoais

93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceituação de Carreiras	27
Quadro 2 - Preferências de Carreira	45
Quadro 3 - Quadro Teórico de Índices	64
Quadro 4 - Empresas de destaque no mercado brasileiro	67
Quadro 5 - Perguntas de pesquisa e Roteiro de Entrevista	69
Quadro 6 - Análise de Interpretação de dados	71
Quadro 7 - Valores Intrínsecos e Extrínsecos	86
Quadro 8 - Questões da Pesquisa e Constatados	106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual de Gênero da População Estudada	72
Gráfico 2 - Percentual de Escolaridade	73
Gráfico 3 - Percentual de Idade	73
Gráfico 4 - Percentual de Estado Civil	74
Gráfico 5 - Percentual de Número de Filhos	74
Gráfico 6 - Percentual de Área de Formação	75
Gráfico 7 - Percentual de Tempo de Graduação	76
Gráfico 8 - Tempo no Mercado de Trabalho	77
Gráfico 9 - Tipo de Vínculo com o Trabalho	78
Gráfico 10 - Cargos Ocupados pelos Respondentes	79
Gráfico 11 - Número de Organizações que já Trabalhou	79
Gráfico 12 - Tempo Médio de Permanência nas Organizações	80
Gráfico 13 - Setor que os Respondentes Atuavam	81
Gráfico 14 - Setor que os Respondentes Atuam	81
Gráfico 15 - Transição de Carreira	82
Gráfico 16 - Natureza da Organização onde os Respondentes Trabalham Atualmente	83
Gráfico 17 - Percentual de Âncoras de Carreira	83

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	CARREIRA	16
2.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DE CARREIRA	16
2.2	TRABALHO	20
2.3	REDE DE RELACIONAMENTOS	23
2.4	CONCEITOS DE CARREIRA	24
2.5	CARACTERÍSTICAS DA CARREIRA PROFISSIONAL	27
2.6	TIPOS DE CARREIRA	31
2.7	DIMENSOES DA CARREIRA	41
2.7.1	Âncora de Carreira	41
2.7.2	Plano de Carreira e Empregabilidade	46
2.7.3	Fases da Carreira	49
3	PROJETO DE VIDA	52
3.1	CONCEITOS DE PROJETO DE VIDA	52
3.2	CONSTRUÇÃO DO PROJETO DE VIDA	53
3.3	PLANEJAMENTO DO PROJETO DE VIDA	57
3.4	TRANSIÇÕES PROFISSIONAIS	58
3.4.1	O Fenômeno Opt-out	61
3.5	QUADRO TEÓRICO DE INDICADORES	64
4	METODOLOGIA	66
4.1	FASES DA PESQUISA	66
4.2	INDIVÍDUOS RESPONDENTES	66
4.3	COLETA DE DADOS	68
4.3.1	Técnica de Coleta de Dados e Forma de Abordagem	68
4.3.2	Instrumentos de Coleta de Dados	68
4.3.3	Procedimento de Coleta de Dados	70
4.4	PLANO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	70
4.5	CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA DOS INDIVÍDUOS	71

	ENTREVISTADOS	
4.6	PERFIL PROFISSIONAL DOS INDIVÍDUOS ENTREVISTADOS	75
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	83
6	CONCLUSÃO	107
	REFERÊNCIAS	114
	APÊNDICE – ENTREVISTA	118
	ANEXO - QUESTIONÁRIO	120

1 INTRODUÇÃO

Antes de falar de carreira é preciso falar de trabalho, entendido por Dejours (1994) como um espaço de construção de sentido e, portanto, de conquista de identidade, continuidade e historização do sujeito.

Segundo Brief e Nord (1990), o trabalho, quando tem sentido, gera significado, prazer e sentimento de realização às pessoas, e a execução de tarefas permite ao trabalhador desenvolver novas competências, através da resolução de problemas, vivência de novas experiências e utilização de habilidades. Segundo o autor, ao realizar o trabalho, o profissional contribui com a tomada de decisão, é reconhecido e conseqüentemente terá oportunidades para desenvolver sua carreira em função das contribuições dadas para o sucesso dos negócios.

Atualmente, na época denominada como “era do conhecimento”, o trabalhador é reconhecido e também muito exigido, pois as pessoas são consideradas o recurso mais importante para as organizações, sendo valorizadas como parte do “processo” por suas competências que geram resultados e impulsionam o crescimento.

Diante da necessidade de realizar um trabalho diferenciado nas organizações e de as pessoas sentirem-se reconhecidas, motivadas e satisfeitas, surge o termo Carreira, identificado na literatura como tradicional e moderna, os dois modelos surgem como resposta às demandas do momento que a sociedade está inserida, refletindo o modo de vida das pessoas.

O modelo tradicional relaciona-se a uma estrutura paternalista, machista, linear, em que a carreira é percebida a partir de promoções e maior status social. É importante ressaltar que, embora esse modelo pareça antigo e desatualizado, ainda é praticado em algumas organizações. Mas, à medida que o mercado de trabalho modifica-se para atender à crescente demanda da globalização, as reestruturações, as incertezas e a entrada das mulheres no mercado de trabalho, as carreiras vão se modificando. É uma forma de atender melhor às necessidades do capital, subordinando o estilo de vida, família, necessidades pessoais, desejos, ciclo de vida e outros aspectos subjetivos a esse capital, deixando mais uma vez de fora a condição de “sujeito” e levando a questionamentos e insatisfações por parte das pessoas.

A partir desse contexto, surgem algumas dúvidas sobre a possibilidade de conciliar as expectativas pessoais com o trabalho, pois muitas vezes as pessoas fazem escolhas profissionais por levarem em consideração apenas apelos externos como dinheiro, status e outros, sem fazer uma autoanálise que leva à reflexão de seus valores, necessidades e estilo de vida. O autoconhecimento é fundamental para fazer escolhas e planejar uma situação de vida e trabalho que garanta ao sujeito uma sensação de conforto e equilíbrio.

A intenção deste trabalho é pesquisar sobre pessoas que optaram por sair voluntariamente das organizações, em função de algo mais abrangente denominado projeto de vida.

Para Catão (2001), o projeto de vida demonstra o valor da vida a partir da pergunta: o que as pessoas querem da vida e o que desejam nela realizar? Quando projetamos ou planejamos algo é porque desejamos ir além, e essa projeção é construída a partir das representações sociais, das particularidades dos indivíduos e dos significados coletivos.

Este estudo levanta o seguinte problema de pesquisa: qual a relação entre carreira e projeto de vida? Essa pergunta pode ser dissecada com as seguintes questões de pesquisa:

- a) Que tipo de carreira as organizações oferecem que fazem com que o indivíduo escolha não permanecer mais nessa organização?
- b) Qual o estilo de carreira dos profissionais que tomam a decisão de não permanecer mais na organização?
- c) Quais as dificuldades encontradas a partir da saída da organização? E quais as novas opções de trabalho e carreira?
- d) O projeto de vida interfere nas decisões de carreira ou a carreira interfere no projeto de vida?
- e) Qual a relação entre a decisão de sair da organização e o projeto de vida?

O objetivo geral desta pesquisa é investigar a relação entre carreira e projeto de vida.

E os objetivos específicos:

- a) verificar os motivos que levam os indivíduos a não permanecerem em uma organização;
- b) discutir características das carreiras dos indivíduos;

- c) mapear as âncoras de carreira preponderantes dos respondentes;
- d) verificar as bases para construção de um projeto de vida;
- e) verificar a relação entre ciclo de vida e carreira, analisando o alinhamento e as possíveis interrupções e mudança de curso.

O tema Carreira pode ser considerado como relevante e atual, pois tem sido abordado por profissionais de todos os níveis, por estudiosos, por organizações e gestores, reforçando a escolha do mesmo. Conciliar a carreira com a vida pessoal causa questionamentos e inquietações em alguns profissionais, fazendo com que tomem a decisão de se demitir. Dessa forma o ponto focal deste estudo procurou investigar a relação entre a carreira e o projeto de vida. É importante ressaltar que na bibliografia pesquisada não foi encontrada correspondência do tema carreira com projeto de vida, o que pode trazer contribuições para a área de gestão de pessoas.

2 CARREIRA

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DE CARREIRA

Segundo Balassiano (2006), historicamente o trabalho era qualificado como atividade de menor valor, não sendo desempenhado por aristocratas, proprietários de terras e intelectuais. Mas, com a Revolução Industrial, a estagnação histórica é rompida e o caráter punitivo do trabalho cristalizado, devido ao elevado número de horas trabalhadas e à divisão entre o espaço de trabalho e lazer. Nesse contexto surge a administração científica de Taylor, objetivando aumento da produção, fragmentando as atividades e valorizando a especialização do trabalhador, o que garantiu aumento da produtividade nos países industrializados.

Como resposta a esse cenário foi identificado na literatura um tipo de carreira rudimentar: o modelo tradicional presente até 1970, cujas principais características foram o ambiente estável, a progressão linear vertical e a divisão sexual e social do trabalho, o que, segundo Martins (2001), limitava o conceito de carreira. A carreira tradicional podia ser considerada quase que exclusiva dos profissionais do sexo masculino, o que possibilitou a manutenção dos grupos socialmente dominantes, fazendo com que durante anos a carreira das mulheres ficasse interdita.

No modelo tradicional, a empresa era a principal responsável pela carreira dos seus empregados, pois permitia os acessos e gerenciava o desenvolvimento das pessoas, privilegiando o trabalho assalariado e os ocupantes dos cargos existentes nas empresas. Segundo Chanlat (1995), esse modelo ainda é muito presente nas áreas de finanças e engenharia, mesmo em sociedades mais avançadas no domínio da igualdade sexual, o que também pode ser observado no contexto brasileiro. Martins (2001) critica o modelo tradicional de carreira, dizendo que ele foi importante, em determinado momento, como propriedade estrutural das organizações ou das ocupações, pois o modelo permitia que o indivíduo iniciasse a carreira sabendo o que esperar do percurso. Mas entende o conceito como limitador pelos seguintes motivos:

- a) a ideia de avanço só era possível por meio da progressão vertical aliada ao *status* e a ganhos financeiros;

- b) a ideia de associação de carreira à profissão, assim a carreira só era acessível para aqueles que possuíam profissões socialmente valorizadas, como médico, engenheiro e outras. Nesse conceito, os trabalhadores braçais e os pouco qualificados não tinham oportunidade de ter uma carreira;
- c) a ideia de estabilidade ocupacional, em que o indivíduo exercia a mesma profissão até a aposentadoria. Não era possível imaginar a possibilidade de que um profissional poderia exercer várias carreiras simultaneamente, o que é possível atualmente, como por exemplo, um engenheiro que também exerce a função de professor e empresário.

Mas, devido à baixa eficácia organizacional, esse modelo precisou ser mudado e inovado para atender à fase pós-capitalista, caracterizada pela valorização do conhecimento que traz uma nova realidade socioeconômica e organizacional. Drucker (1999) enfatiza essa sociedade moderna pela busca constante da atualização, conhecimentos, valorização da subjetividade e da individualidade, ética, relacionamento virtual, globalização e valorização da qualidade de vida e dos espaços privados.

Kilimnik (2006) caracteriza o macro contexto organizacional atual pelas inovações tecnológicas e agilização das comunicações, que interagem e influenciam a sociedade e as organizações e, para se ajustarem ao novo cenário, buscam novas alternativas, tais como: o foco no negócio, a horizontalização e a terceirização, que afetam os empregos e as carreiras profissionais. Segundo Schein (1995), a carreira precisa ser rediscutida para atender às rápidas mudanças em organizações e no mundo do trabalho, pois a globalização e as novas tecnologias reduzem a atuação das organizações, os empregos e os papéis representados pelos indivíduos.

No macroambiente, as organizações sofrem reestruturações por meio do *downsizing*, devido ao aumento da competitividade e do novo modelo produtivo e, para atender a essa demanda, surge uma nova forma de trabalho, caracterizada pela lateralização dos canais de comunicação, horizontalização das estruturas organizacionais e transferência de poder para os empregados, que assumem atividades cada vez mais complexas. Consequentemente o indivíduo passa a preocupar-se mais consigo mesmo, com sua família e com sua relação com o trabalho.

Nesse novo cenário, os valores pessoais superam os valores de sucesso no trabalho e na carreira, e os gestores precisam estar preparados para lidar com um contexto profissional mais complexo.

Essas mudanças no ambiente organizacional têm motivado a mudança de várias práticas administrativas, dentre elas a perspectiva de carreira, que tem se deslocado da concepção de carreira voltada para a empresa, para uma concepção mais individualizada, em que as pessoas são preparadas para assumir decisões do seu próprio destino. Em decorrência dessas mudanças, surge a carreira moderna, com um modelo mais democrático, mas que se caracteriza pela instabilidade, descontinuidade e fala-se no fim do emprego.

A instabilidade do contexto atual relaciona-se a uma série de variáveis, que passam pela situação do mercado, políticas de RH adotadas pelas organizações, busca do indivíduo por incrementar seu desenvolvimento profissional, relações de trabalho e emprego. A descontinuidade observada no novo modelo de carreira pode ser observada na obra de Chanlat (1995) “podemos parar de trabalhar para estudar, estudar trabalhando, educar as crianças e voltar ao mercado de trabalho e aos estudos, reorientar as carreiras mais freqüentemente”.

Com relação à horizontalidade, Balassiano (2004) afirma que se refere à expansão das competências e estabelecimento de novos relacionamentos com trabalho e outras pessoas, o que promove desenvolvimento e satisfação profissional.

Segundo Dutra (2008), é importante ressaltar o contexto em que estão inseridas as organizações e seus empregados. A atuação empresarial é hoje permeada pela pressão por flexibilidade que capacita a empresa a agir e influenciar seu segmento. Paralelamente, os indivíduos são levados a moldar o planejamento de suas carreiras de forma mais independente e proativa.

Nesse contexto, o indivíduo precisa se enquadrar em uma série de exigências do mundo organizacional e necessita possuir variadas competências, que nem sempre estão alinhadas com o perfil necessário para se trilhar uma carreira ‘autodirigida’ ou ‘proteana’. Segundo Inkson (2006, *apud* Ribeiro, Tevisan e Guedes, 2009) o termo “proteano” é uma metáfora, cujo sinônimo buscado é a flexibilidade, com uma conotação de mudança de forma.

Inkson (2006, *apud* Ribeiro, Tevisan e Guedes, 2009) ensinam que o termo “proteano” vem da mitologia grega, onde o Deus Proteus era capaz de mudar sua forma de acordo com o que a situação exigia. Dessa forma pode-se entender a carreira proteana como aquela na qual o indivíduo responsável ajusta e modifica sua trajetória de acordo com as mudanças sucedidas no ambiente, perseguindo sucesso psicológico.

Segundo Balassiano (2009), o sucesso psicológico é baseado em referenciais pessoais de êxito, identificados através de um processo contínuo de autoconhecimento e, que as relações de trabalho nas empresas cobram desempenho, mas precisam oferecer como contrapartida condições para o sucesso psicológico.

De acordo com Drucker (1999), pela primeira vez após revolução industrial, um número substancial e crescente de pessoas teria a possibilidade de fazer escolhas; pela primeira vez, as pessoas terão de administrar a si próprias e, segundo esse autor, elas estão totalmente despreparadas para isso.

Segundo Bauman (2005), vivemos em uma modernidade “fluída”, isto pode ser compreendido no ambiente corporativo como deslocamento da responsabilidade das escolhas, incluindo sua viabilidade e riscos para os indivíduos. Nesse cenário, não há instituições duradouras, confiabilidade em instruções e nem sinalizadores coletivos. Os indivíduos constroem identidades que mudam sob influências das menores forças. Dessa forma esse indivíduo precisa estar preparado para tudo, porque não sabe o que o espera. Os que conseguem reagir a esse ambiente preparam-se através da empregabilidade, mas os que não conseguem sentem-se angustiados, ansiosos e até mesmo adoecidos. Tudo isso provoca tensões e dificuldades consideráveis, trazendo à tona questões como saber administrar a tensão entre a vida profissional e a vida pessoal.

Diante das mudanças e pressões que as organizações e as sociedades estão enfrentando, tais como falta de estabilidade no emprego, redução da hierarquia organizacional, redução das promoções e oportunidades, resultantes das reestruturações, fusões e aquisições, são necessárias mudanças no planejamento e na gestão da carreira dos seus empregados.

O sucesso profissional não deve ser independente de carreira e o contrato psicológico entre empregador e empregado não é mais uma promessa de carreira para toda a vida. O que os profissionais esperam é que seus empregadores ofereçam carreiras que tragam sucesso em termos subjetivos.

2.2 TRABALHO

Lorenço, Ferreira e Brito (2009) fizeram uma análise do conceito de trabalho e encontraram dois significados, um do latim (1) *labor*, que significa sofrimento, dor e esforço e o

outro (2) *tripalium*, instrumento associado à tortura e a sacrifícios. Já na antiguidade grega, egípcia e persa, a forma extrema de trabalho foi a escravidão, com fadiga física na execução de tarefa. Essa ideia também pode ser observada no princípio marxista, que considera o trabalho na sociedade capitalista como desvalorização e humilhação, o que torna questionável a autorrealização do homem através do trabalho, pois a precariedade e a perversidade deste fazem com que o trabalhador torne-se alienado e o trabalho um meio de ganhar dinheiro e não uma prioridade na vida humana (LORENÇO; FERREIRA; BRITO, 2009).

É possível entender que, sob a perspectiva do capitalismo, o trabalhador repudia o trabalho e não se satisfaz: “o trabalhador só se sente junto a si fora do trabalho e fora de si no trabalho (LORENÇO; FERREIRA; BRITO, 2009, p. 127), assim o trabalho é algo compulsório e apenas um meio para satisfazer as necessidades fora dele. Ele é associado de forma negativa para quem o realiza, não sendo considerado como elaboração e construção.

Segundo Antunes (2006), é possível a realização do ser social a partir do trabalho, que se objetiva através da produção e reprodução da sua existência, ato que se efetiva pelo desenvolvimento dos laços de cooperação social existentes no processo de produção material. O trabalho é um ato consciente, que demanda um conhecimento concreto, o que remete à subjetividade do sujeito, ele é estruturante do ser social e é o ponto de partida para humanização (ANTUNES, 2006).

Lukács (*apud* Antunes, 2006) entende que o trabalho permite uma dupla transformação: o homem que trabalha é transformado pelo seu trabalho, quando ele atua na natureza, por outro lado os objetos e as forças da natureza também sofrem transformações. Para Thiry-Cherques (2004, *apud* Antunes, 2006) é preciso estar no mundo do trabalho para sobreviver, mas nesse mundo há uma separação entre a vida mental e emocional. Dessa forma os trabalhadores precisam adotar uma estratégia de separar a vida pessoal e o trabalho, o que causa uma divisão do ser que trabalha e do ser que vive, assim o trabalhar acaba sendo uma condição necessária para que a vida subsista.

A partir do renascimento, Antunes (2006) afirma que há um entendimento positivo do trabalho, que possibilita a construção da identidade e a autorrealização. Assim, o trabalho passa a ser compreendido como oportunidade de desenvolvimento e preenchimento da vida do homem, pois ele permite ao homem produzir, não apenas no sentido de criar objetos, mas no sentido de criar significações que dá sentido a vida. Para a autora, a dicotomia não está no significado do

trabalho, mas na ideologia que vincula o trabalho ao dever e o lazer ao prazer. Mas, na verdade, é preciso reconhecer que o trabalho pode ser definido de outras maneiras, tais como agradável ou não, remunerado, voluntário, em organizações, temporariamente, autônomo e outros, sendo assim é possível considerar o trabalho como fonte de construção, satisfação, realização, riqueza, bens materiais e serviços úteis a sociedade. Segundo Dejours (1994), o trabalho é um mediador privilegiado entre o inconsciente e o social, e entre a ordem singular e coletiva, ele é espaço de construção do sentido e, portanto, de conquista da identidade e da continuidade e da história do sujeito.

Segundo Morin (2007), a definição de trabalho foi estudada em diversos países por pesquisadores do grupo *Work International Research Team* (MOW) e esses resultados demonstram que o sentido da atividade de trabalho pode assumir uma condição de neutralidade ou de centralidade na identidade pessoal e social. O trabalho pode ser considerado como uma necessidade, uma importante dimensão que ocupa e dá sentido à vida do sujeito, sobretudo quando se tem a possibilidade de escolher o caminho e fazer o que está de acordo com a personalidade e os valores pessoais do indivíduo.

Segundo Dejours (1994), na relação entre homem e trabalho, devemos considerar que o homem não é um indivíduo sozinho, ele sempre está inserido em relações com seus superiores colegas e pares, por isso a intersubjetividade deve ser valorizada. A intersubjetividade é fundamentada no modelo do homem no trabalho, considerado o sujeito pensante, que não é passivo às pressões organizacionais: ele pensa o tempo inteiro nas suas relações com o trabalho, interpreta sua situação, socializa essas interpretações em atos subjetivos, reage e organiza-se mentalmente, afetiva e fisicamente, em função de suas interpretações age sobre o próprio trabalho e contribui com as relações de trabalho.

Ao longo da história, o trabalho construiu significados diversos, assumindo estruturas de acordo com o contexto histórico. Na atual sociedade da globalização dos mercados, do aumento da competitividade entre países ou empresas, da reestruturação produtiva, das inovações tecnológicas e/ou sócio-organizacionais, o trabalho ocupa um papel importante na vida das pessoas e, por intermédio dele, as relações estabelecem-se. Dessa forma o trabalho pode ser entendido como uma das principais dimensões da vida do homem, interferindo na sua participação na sociedade, delimitando espaços de mobilidade social e aparecendo como um dos fatores constitutivos da identidade dos indivíduos.

Segundo Antunes (2006), na atualidade há uma valorização da vida e do trabalho, que estão cada vez mais próximos e com fronteiras mais tênues. O cenário de reestruturação das empresas e as novas exigências em relação a profissionais mais comprometidos e envolvidos trazem à tona a questão da satisfação com o trabalho e fazem surgir questionamentos sobre o papel do trabalho na vida das pessoas. Dessa maneira, o trabalho qualifica-se por suas dimensões imateriais, comunicativas e por sua socialização e em contrapartida o trabalhador é desafiado a desenvolver novas competências, ter mais prazer para realizar suas tarefas, dando mais sentido ao seu trabalho.

2.3 REDE DE RELACIONAMENTOS

A rede de relacionamentos *network* será utilizada mais à frente nos conceitos de carreira, assim será necessário um aprofundamento do conceito a partir de alguns teóricos do tema.

Segundo Andrade (2009), o tema redes sociais pode ter três significados no campo das ciências sociais. Em primeiro lugar como metáfora, que é a forma mais utilizada, e que caracteriza que pessoas, ideias e organizações estão relacionadas e conectadas. Em segundo lugar, as redes são concebidas normativamente, determinando certas configurações de um dado conjunto de entidades. Finalmente, abordam-se as redes no que diz respeito à especificidade da análise de redes sociais, não a considerando apenas como um aspecto estruturador, mas também como método de descrição e análise das relações nelas presentes. No caso desta dissertação, será utilizado o significado de metáfora, voltado para a conexão das pessoas no mundo de trabalho e sua relação com a carreira.

Segundo Granovetter (1973), a teoria sociológica da baixa densidade de rede ocorre quando não existem linhas de relacionamento e a alta densidade é quando um indivíduo está próximo de seus amigos, o que leva à formação de uma grande rede. Esse argumento considera as pessoas como Ego e, quando o ego tem vários amigos próximos, cada um desses conhecidos é susceptível de ter amigos íntimos que comporão a rede da estrutura social, o conhecido do ego é uma ponte entre os demais agrupamentos.

Para Granovetter (1973), a rede social é composta de laços fortes e fracos, sendo o primeiro voltado para relações mais próximas e de certa forma limitadas e o segundo direcionado para relações mais estratégicas e com poder de promover alianças e dar resultados.

Os laços superficiais ou casuais caracterizam-se por pouco investimento emocional, pessoas com laços fracos conectam com seus semelhantes, por isso não terão informações de partes distantes do sistema social e ficarão restritas a notícias e opiniões apenas das pessoas mais próximas. Essa privação levará ao isolamento e à posição de desvantagem no mercado de trabalho, podendo gerar dificuldades de integração e de serem recrutadas por intermédio de amigos.

Por outro lado, as pessoas conectadas por laços fracos têm acesso mais fácil dentro da sua rede, pois é mais simples constatar os que ficam próximos, e essa relação serve como ponte para os laços fortes, sendo uma estratégia utilizada pelos indivíduos para conectar a círculos sociais diferentes da sua origem. Os laços fracos também promovem coesão, gerando o envolvimento entre as pessoas.

Já os laços fortes são mais profundos, caracterizam-se por elevado investimento emocional, sendo considerados mais relevantes e responsáveis por promoverem um elevado fluxo de informações e articulação com membros da classe alta, sendo utilizado estrategicamente pelos envolvidos. O lado negativo da concentração de energia em laços fortes é a fragmentação das conexões das redes pobres, o que coloca em desvantagem os indivíduos de laços fracos, contribuindo para perpetuação da pobreza.

Na sua análise, Granovetter (1973) observa que os laços fortes existentes entre amigos próximos que se conhecem muito bem; agregam, quase sempre, pouco valor quando o indivíduo está buscando recursos. Os laços fortes – da família, dos amigos, dos pequenos círculos – pela homogeneidade que contêm conduzem, com frequência, a obtenção das mesmas informações e recursos. O argumento de Granovetter (1973) vem no sentido de que, nos amplos setores da comunidade e da sociedade em geral, os laços ligados ao ego – os laços fortes – não são suficientes. Tais setores exigiriam também os contatos distantes do ego, ou seja, os contatos indiretos construídos através de pontes. Assim, os laços sociais teriam importância não apenas na manipulação egocêntrica da rede, mas também como canais através dos quais as idéias, as influências ou informação social distante do ego poderiam alcançá-lo

2.4 CONCEITOS DE CARREIRA

Para melhor compreensão do conceito de carreira foi feita uma pesquisa em dicionários onomásticos, temáticos e na literatura científica. E os conceitos foram descritos em ordem cronológica para entendimento da evolução dos mesmos. Inicialmente os conceitos descrevem apenas trajetórias profissionais, mas devido a intensas mudanças no cenário social, político e econômico, em que as organizações estão inseridas, o sujeito subjetivo tornou-se o ator principal. No dicionário onomástico, para Machado (1981), carreira é uma ocupação ou profissão representada por etapas e possivelmente por uma progressão, e ingressar em uma carreira significa avançar no caminho da vida.

O conceito de carreira nos dicionários Aurélio (1999), Larousse Cultural (1999) e Michaellis (1995) pode ser entendido como carreira, caminho, estrada, fileira, caminho determinado a ser seguido e o último descritivo relaciona-se à profissão. Assim, o termo fazer carreira é alcançar boa posição social e ou profissional e como consequência passa a ser adotado ou aceito por um grande número de pessoas.

Segundo Martins (2001), a etimologia da palavra carreira origina-se do latim *via carraria*, estrada para carros e, somente a partir do século XIX, que o termo passou a ser utilizado para definir trajetória da vida profissional.

De acordo com Hall (1976), carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período da vida de uma pessoa. No conceito desse autor há uma separação clara entre trabalho e vida pessoal, o que remete a uma cisão e que é enganosa, pois os seres humanos são únicos e indivisíveis e o trabalho precisa ser reconhecido como parte das nossas vidas. Schein (1978) entende a carreira como processo de desenvolvimento da pessoa como ser integral.

Hall (1996) reescreve o conceito como uma série de experiências e aprendizados pessoais, relacionados ao trabalho ao longo da vida.

Para London e Stumph (*apud* Veloso, Dutra e Nakata, 2008), carreira refere-se às posições ocupadas e aos trabalhos realizados por uma pessoa durante sua vida. A carreira envolve uma série de momentos e suas transições refletem motivos e necessidades pessoais diante de expectativas e imposições da organização e da sociedade.

A noção de carreira, segundo Chanlat (1995), surge no século XIX e quer dizer "um ofício, uma profissão que apresenta etapas e sugere progresso". Esse conceito tem como pano de fundo a sociedade industrial capitalista liberal, que possui como ideais: igualdade, liberdade de êxito individual, progresso econômico e social.

Malvezzi (1999) entende a carreira como mobilidade entre as atividades profissionais na vida de um indivíduo, o que revela seu crescimento psicológico, profissional, econômico ou sua estagnação e até marginalização.

Robbins (1998) define carreira como sequência ou evolução das experiências de trabalho de uma pessoa através do tempo, o que não implica progresso ou sucesso, pois qualquer trabalho, seja ele voluntário ou remunerado, em um período estendido de tempo, pode vir a constituir uma carreira.

Para Greenhaus (1999, *apud* Martins, 2001), carreira é um padrão de experiências relacionadas ao trabalho que abrange o curso da vida de uma pessoa, e a carreira organizacional uma avaliação objetiva de um empregado, através da promoção hierárquica ou horizontal.

Kilimnik (2000) afirma que trajetória de carreira é a sequência de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo, tanto na condição de assalariado como de autônomo.

Serão utilizadas as contribuições de Bendassolli (2009) para descrever o conceito de carreira na sociologia, psicologia e administração, conforme a seguir:

- a) Sociologia das profissões: entendem carreiras no sentido de carreiras organizacionais, chegando ao conceito de carreira individual dependente de características pessoais. Essa ciência discute a necessidade de reconhecer a existência de diversas dimensões na interpretação do fenômeno das profissões, sendo realçadas contribuições das instituições e das estruturas organizacionais que os indivíduos desenrolam suas carreiras, as cargas de prestígio e poder (*status*) associadas ao papel ocupacional e aos ritos de passagem ocupacionais. As forças sociais têm o poder de definir o que é possível ou não em matéria de mobilidade, são colocadas forças do meio familiar e da origem social do indivíduo; os ritos de entrada, mobilidade e ascensão de acordo com cada organização, dessa forma a carreira define a evolução dos papéis sociais desempenhados pelos indivíduos. Em 1930 os pesquisadores trazem novas contribuições propondo a dissociação do papel, status e inserção das pessoas no

estudo das carreiras. Assim, a carreira passa a ser vista sob duas perspectivas, a objetiva e a subjetiva.

- b) Psicologia do Trabalho: a carreira é resultado de um processo de construção pelo qual o sujeito significa, interpreta e dá coerência às suas experiências e histórias pessoais em relação à vida e ao trabalho. Através da subjetividade, o indivíduo constrói a consciência de si mesmo, colocando-se numa perspectiva temporal de acompanhar seu processo de desenvolvimento, movimentação em direção ao alcance de seus ideais, desejos ou da satisfação das necessidades. Outras importantes contribuições da psicologia foram a psicologia vocacional, denominada “personalidade vocacional”, as profissões que orientam a personalidade do indivíduo e, finalmente, a carreira que é veículo para que as pessoas se desenvolvam. É dada ênfase aos padrões de experiências pessoais, aos temas de vida, às histórias biográficas e aos momentos ou fases que o indivíduo passa a desempenhar um papel ocupacional. Outra contribuição da psicologia é o estudo das identidades, fruto de reflexos das tensões entre carreira associada a um cargo numa estrutura organizacional e a carreira enquanto projeto autorreflexivo do eu, insistindo no dinamismo da identidade e na capacidade de resposta dos indivíduos diante das mudanças do ambiente social e profissional.
- c) Administração: são considerados três níveis de análise de carreira: o nível organizacional (carreira como estruturas e rotina), o nível individual (carreira subjetiva e estratégias de carreira) e o nível de agência ou da estrutura. Do ponto de vista das organizações, a carreira permite alocação de recursos, tomada de decisões sobre movimentação e o gerenciamento do nível de comprometimento das pessoas. E do ponto de vista do indivíduo, carreira organiza a experiência subjetiva do sujeito com o trabalho, oferecendo alternativas estruturadas para que o indivíduo possa interpretar e justificar os eventos que ocorrem no campo profissional e apoiar o planejamento de futuros rumos profissionais.

Scalabrin (2008, *apud* Arthur *et al*, 1996) buscou a conceituação de carreira em algumas ciências sociais, conforme quadro 1.

Psicologia

Carreira como vocação

Carreira como um veículo para autorrealização

Carreira como um componente da estrutura de vida pessoal

Psicologia Social

Carreira como uma resposta mediadora individual às mensagens de papéis externos

Sociologia

Carreira como o desdobramento de papéis sociais

Carreira como mobilidade social

Antropologia

Carreira como transição de *status*

Economia

Carreira como uma resposta às forças do mercado

Ciência Política

Carreira como representação do interesse próprio

História

Carreira como correlação de eventos históricos

Geografia

Carreira como resposta às circunstâncias geográficas

Quadro 1 – Conceituação de Carreiras

Fonte: Adaptado de Arthur *et al* (1996 p.10)

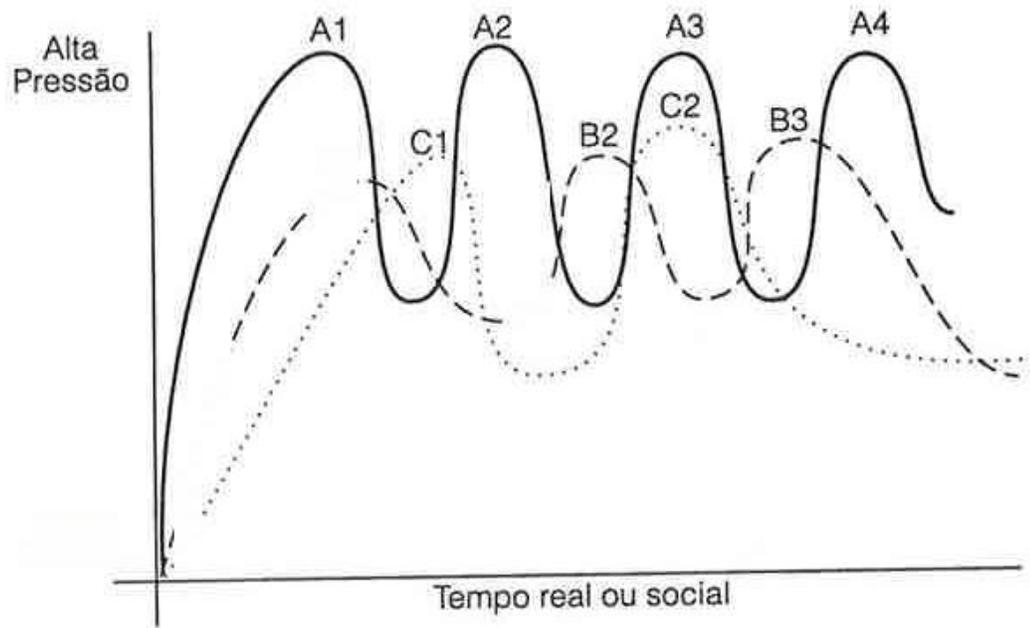
2.5 CARACTERÍSTICAS DA CARREIRA PROFISSIONAL

Segundo Schein (1978), para compreender a carreira das pessoas é preciso entender suas necessidades e características, que não estão ligadas apenas à vida no trabalho, mas é fruto da interação da pessoa com todos os espaços da sua vida. É importante considerar que as pessoas estão inseridas num mundo em que enfrentam pressões e problemas, que podem ser agrupados em três ciclos:

- a) Ciclo biossocial: as pessoas são influenciadas pela idade, que leva a comportamentos e preferências e são determinadas pela natureza biológica, social e cultural.
- b) Ciclo Familiar ou de Procriação: refere-se às dificuldades existentes nas relações entre a pessoa e sua família, de acordo com seu estado civil, idade dos filhos, suporte emocional aos pais e outros.
- c) Ciclo Profissional ou de Carreira: são as pressões vindas do trabalho e da construção de carreira, geralmente definidas pela sociedade, instituições econômicas, tradições e políticas educacionais.

Esses três ciclos influenciam as decisões de carreira e o projeto de vida pessoal e profissional das pessoas, mas por outro lado, cada indivíduo tem liberdade e autonomia de mudar e alavancar sua carreira. Abaixo segue um esquema com um resumo dos três ciclos.

FIGURA 1 – Ciclos



Fonte: Dutra (1996, *apud* Schein, 1978)

A: ciclo biossocial x biossocial

A1: Adolescência

A2: Crise dos 30

A3: Crise da meia idade

A4: Crise da velhice

B: ciclo profissional ou de carreira

B1: Entrada da carreira

B2: Consolidação da carreira

B3: Retirada da carreira

C: ciclo familiar e de procriação

C1: Casamento e nascimento dos filhos

C2: Adolescência dos filhos e saída de casa

Cada ciclo tem períodos de alta pressão e baixa pressão. A alta é quando há maior dificuldade e a baixa quando há menor dificuldade para realizar tarefas. Quando o ciclo biossocial está em baixa pressão, na faixa etária da adolescência aos 30 anos, o foco do indivíduo está nas escolhas profissionais e no autodesenvolvimento, focando sua atenção na entrada no

mercado e no início da carreira. Após vencer os desafios iniciais no mercado de trabalho, a pressão passa a ser a constituição da família, com o casamento e o nascimento dos filhos. Após o nascimento dos filhos, entre 30 e 35 anos, o indivíduo tende a buscar a consolidação da carreira, com mais estabilidade profissional e escolhas mais permanentes, lidando com o equilíbrio da vida profissional e familiar e busca de recompensa para suprir as necessidades familiares. Dos 35 aos 50 anos, a pessoa vivencia a meia idade, os filhos começam a ter vida própria e o trabalho não é mais fonte de sobrevivência e sustento, ele precisa ter significado.

Segundo Antunes (2006), reconhecer os papéis que os indivíduos exercem na vida é fundamental para a teoria de carreira, pois o trabalho não é único papel exercido pelo sujeito, mas um dos papéis. Na era do conhecimento não é possível restringir-se aos papéis ocupacionais, devendo ser ampliado para outras áreas representadas pela família, comunidade, instituições educacionais e outros. Nesse ambiente, a aprendizagem contínua e a busca por novas competências tornam-se fundamentais, pois o indivíduo precisa estar apto para aprender e entender as mudanças que ocorrerão ao seu redor, buscando adaptar-se a elas.

Dutra (2006) entende que o indivíduo, no contexto de carreira, compreende e avalia sua experiência profissional e a organização trata de políticas, procedimentos e decisões sobre espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Essas perspectivas estão conciliadas pela carreira em um cenário de constante mudança e desenvolvimento. A carreira é integrada à vida das pessoas, pois esta vai ocorrendo a partir da formação pessoal, dependente do meio externo. O autor também coloca dois atores no conceito de carreira, o sujeito e a organização. Nessa abordagem, carreira restringe-se apenas aos trabalhadores formais e elitizados que têm emprego e fazem deste um percurso duradouro e estável. Segundo Malvezzi (1999), o modelo tradicional de carreira introjetado por todos nós possui características marcantes:

- a) o ambiente estável e seguro permite o planejamento da carreira;
- b) a carreira é linear e ocorre sequencialmente por tempo de serviço;
- c) a ascendência hierárquica ocorre a partir da criação da trajetória definida pela empresa.

Segundo Chanlat (1995), fazer carreira torna-se possível para todo mundo, apesar de saber que isto é uma ideologia, a sociedade capitalista industrial abre portas para o sucesso e a

promoção social. Nos anos 80, começa a preocupação das empresas de fazer gestão das carreiras do seu pessoal. Essa mudança ocorre devido à mudança da profissionalização da gestão, pois o capital humano passa a ser fundamental nas práticas de gestão. A tendência então é da carreira moderna, cujas características são:

- a) Variedade sexual e social e a democratização educacional permitem acesso de mulheres e de pessoas de origem modesta: as sociedades capitalistas foram construídas com base na divisão sexual do trabalho, em que tradicionalmente a carreira era privilégio dos profissionais do sexo masculino, mas a partir dos anos 70 ocorreram mudanças sociais que levaram as mulheres ao mercado de trabalho. A educação pode ser compreendida como o principal fator de inserção de mulheres e das pessoas de origem humilde. Isso porque a sociedade capitalista industrial aceita várias formas dos indivíduos ganharem dinheiro e de se promoverem socialmente. O novo conceito de carreira torna-se independente da classe aristocrática, pois na sociedade feudal as pessoas limitavam-se ao exercício das funções que sua origem social e tradição lhes tinham destinado.
- b) Modelo instável, descontínuo e horizontal: o que pode ser observado no cenário atual é que não é possível dar garantias do pleno emprego, a sociedade fragmenta-se, o número de excluídos da prosperidade cresce, o sistema de educação está em crise, a concorrência internacional torna-se mais dura e as tensões mais fortes. Quando se observa todo esse cenário instável que se passa ao redor, a noção de carreira é descontínua e horizontal. Nesse contexto, a carreira pode ser redirecionada de tempo em tempo, de acordo com as necessidades e possibilita o desenvolvimento de habilidade de forma ampla e profunda, favorecendo a carreira de especialista.

Greenhaus (1999, *apud* Martins, 2001) afirma que um profissional pode se deslocar para o mais elevado nível da hierarquia organizacional ou para outras áreas funcionais dentro da empresa, objetivando o seu desenvolvimento. No conceito do autor, é importante ressaltar a noção de “possibilidade”, pois para a empresa não é possível dar garantias de carreira, o que é sustentado pelo discurso organizacional, deixando a responsabilidade total do indivíduo sobre sua carreira, eximindo, dessa forma, a responsabilidade da empresa diante das raras oportunidades.

Para esse autor citado no parágrafo anterior, a carreira possui duas dimensões centrais: o montante e a direção. O montante refere-se ao número total de casos de mobilidade profissional e a direção ao crescimento horizontal ou vertical. Os movimentos horizontais não geram mudanças consideráveis para a organização ou profissionais, já a mobilidade vertical refere-se aos movimentos para cargos de gestão com mudança ou não de emprego, acompanhados por mudanças consideráveis para o indivíduo. O autor entende que a probabilidade de um indivíduo ser promovido é central para o conceito de avanço de carreira.

2.6 TIPOS DE CARREIRA

Arthur, Inkson e Pringle (1999, *apud* Veloso, Dutra e Nakata, 2008) concluíram que as principais teorias de carreira foram elaboradas no início da economia industrial, quando as organizações eram burocráticas, com níveis hierárquicos rígidos e situados em economias relativamente estáveis. Mas, segundo Guns, Evans e Jalland (2000, *apud* Tolfo, 2002), a partir de 1970, os negócios dessas empresas tornaram-se menos promissores, o que conseqüentemente levou ao decréscimo dos empregos, dificultando que as pessoas contassem com um único empregador. Para esses autores, no novo modelo econômico, a palavra planejamento foi substituída por flexibilidade, o que influenciou o pensamento sobre carreira e as teorias sobre o assunto.

Segundo Khapova, Arthur e Wilderom (2007, *apud* Borges e Casado, 2008), os estudos de carreira devem considerar a dimensão objetiva e subjetiva. A subjetiva refere-se a como o indivíduo sente, pensa, julga e atribui significado a sua própria carreira: é a dimensão pessoal e íntima, que está vinculada ao *Self*. Envolve valores, crenças e as atitudes do indivíduo, reflete características biológicas, cognitivas, psicológicas, relacionando-se ao ajustamento, adaptação e desempenho das pessoas aos papéis sociais. E a objetiva diz respeito ao modo como a sociedade, as outras pessoas e instituições avaliam, julgam ou interpretam a tomada de decisão e o comportamento de um indivíduo acerca de sua própria carreira. Esse é o aspecto estrutural e público da carreira, que está vinculado ao conceito de representação de papéis na sociedade, envolve escolhas e oportunidades observáveis, reflete experiências passadas ou a história de vida de cada indivíduo, incluindo as experiências profissionais.

O período pós-Segunda Guerra envolveu um crescimento econômico para as economias ocidentais, o que ocasionou o aumento do número de empresas que ofereciam empregos, aumentando, as oportunidades de carreiras organizacionais. Arthur, Rousseau (1996, *apud* Veloso, Dutra e Nakata, 2008) afirmam que a carreira organizacional foi concebida para revelar um único cenário de emprego, que pode ser observado a partir das seguintes características:

- a) o ambiente econômico considerado estável, com economia previsível e poucas mudanças sociais;
- b) a economia é subordinada às grandes corporações, que geram oportunidades de emprego: enfoque de carreira dado apenas ao emprego formal, com oportunidades de ingresso por cargos básicos e pouco qualificados, pois as posições de gestão são ocupadas por quem “faz carreira”;
- c) as mudanças nas corporações impactam diretamente as carreiras das pessoas, pois o movimento de carreira ocorre da organização para o indivíduo;
- d) as grandes empresas podem oferecer carreiras para toda vida de uma pessoa: ao ingressar na empresa em um cargo básico é mostrada ao empregado a perspectiva de crescimento profissional até o topo da hierarquia, o que pode demandar um longo período de dedicação;
- e) o empreendimento é uma das opções e não o elemento necessário ao comportamento pessoal da carreira: a pessoa tem baixa autonomia para conduzir seu projeto de carreira, deixando para organização essa responsabilidade;
- f) empregados são parte da organização, mas clientes, fornecedores e contratantes estão fora dessa fronteira: preocupação da organização apenas com a carreira de seus empregados, não percebendo importância das redes instaladas nos arredores da empresa;
- g) as estruturas de carreira são predeterminadas pela companhia, que não deixa os indivíduos participarem ou interferirem no planejamento e na concretização da carreira.

De acordo com Veloso, Dutra e Nakata (2008), a carreira inter-organizacional é construída através do movimento de organização para organização. Essa tipologia de carreira pode ser avaliada sob dois ângulos: o objetivo, em que ela pode ser medida ou quantificada pela

posição e classificada por deveres e atribuições; e outro subjetivo, em que são observadas atitudes do empregado, tais como tipo de respostas por alterações de posição ou categoria.

A denominação de carreira organizacional e de carreira inter-organizacional, citada por Veloso, Dutra e Nakata (2008), pode ser considerada sinônimo de carreira tradicional, encontrada facilmente nos dias de hoje em grandes corporações brasileiras. Apesar de inseridos em um ambiente de grandes incertezas econômicas e sociais, em que profissionais precisam ser empregáveis e flexíveis, as grandes indústrias seguem um modelo tradicional, com gestão masculinizada privilegiando a carreira horizontal.

O conceito de carreira sem fronteiras “*boundaryless careers*” foi iniciado por DeFillipi e Arthur (1994, *apud* Veloso, Dutra e Nakata, 2008) e é baseado no curto prazo, envolvendo uma nova forma de empregabilidade em que o próprio indivíduo faz gestão da sua carreira. Para isso, esses profissionais precisam desenvolver novas competências, motivação, ter mais tolerância à ambiguidade, além de ampliar suas redes de relacionamento. No atual contexto, vários arranjos de carreira formam-se afetando pessoas e organizações, isso porque construir uma carreira requer decisões que interferem na vida pessoal. As carreiras sem fronteiras surgem nesse cenário devido à mudança no comportamento das pessoas, mas também pela necessidade de as organizações manterem-se competitivas, com quadros enxutos e flexíveis. Devido à necessidade de flexibilidade, as organizações tornam-se sem fronteiras e os indivíduos precisam cada vez mais planejar suas carreiras de forma proativa e independente dos limites organizacionais. Essa nova carreira pode ter vários significados:

- a) a carreira move-se através de fronteiras de empregadores distintos: o indivíduo de elevada *performance* e conhecimento técnico diferenciado desperta interesse em empresas, que fazem oferta para que ele mude de emprego por melhores condições de trabalho e remuneração;
- b) a carreira extrai validade e possibilidade de ser comercializada fora do presente empregador: o próprio profissional é a referência do serviço e, dessa forma, negocia diretamente com os interessados novos negócios e serviços;
- c) a carreira é sustentada por *networks* ou informações externas: o profissional necessita estabelecer uma rede de relacionamentos para fazer negócios; ter relacionamentos estratégicos, nesse caso, é fundamental sua sobrevivência profissional;

- d) as tradicionais fronteiras de carreira são quebradas: são feitas promessas de carreira tradicional com progressão hierárquica e a promoção não é concretizada, havendo quebra do contrato e da relação de confiança com a organização;
- e) as pessoas rejeitam oportunidades de carreira por razões pessoais: os convites de promoção não são aceitos porque poderão gerar desequilíbrio na vida privada;
- f) o ator de carreira pode perceber um futuro sem fronteiras sem levar em consideração obstáculos estruturais: ocorre quando o indivíduo aceita uma proposta que supostamente alavancaria sua carreira, avalia mal ou parcialmente a proposta e, em seguida, percebe que há problemas estruturais que impossibilitarão sua satisfação pessoal e profissional.

Segundo Malvezzi (2001), na carreira sem fronteiras, há uma mobilidade irregular e imprevisível de desafios e oportunidades, dentro e fora das empresas. Nela os indivíduos não estão à procura de empregos e seus resultados são avaliados através das redes sociais e profissionais nas quais se inserem e da sua própria identidade profissional, que é o capital através do qual os indivíduos negociam sua inserção em novos projetos ou cargos. A rede de relacionamentos desempenha um papel fundamental sobre as carreiras, que são o produto de um tecido de relações, como nos indicam certos estudos clássicos sobre a maneira em que pessoas se reconduzem ao emprego.

O conceito de carreira “inteligente” também foi iniciado por DeFillipi e Arthur (1994, *apud* Veloso, Dutra e Nakata, 2008), com a premissa de que competência é fundamental e é uma conexão de três elementos:

- a) *Knowing why*: são os ativos individuais que refletem a identidade pessoal e a motivação com o trabalho;
- b) *Knowing how*: representa as habilidades e especialidades dos indivíduos que darão suporte à sua atuação profissional;
- c) *Knowing whom*: reflete as relações interpessoais e *networks* importantes para o trabalho.

Essas competências são adquiridas através de educação, trabalho e experiência de vida e acumulam-se como potencial de carreira que pode se transformar e evoluir dependendo da

situação. A ampliação desse potencial depende da pessoa, através da aquisição de um novo conhecimento, reciclagem de conceitos, valorização de determinada competência, *network* e outros.

Hall (1996) descreve conceito de carreira proteana, que é desenhada pelo indivíduo, podendo ser redirecionada de acordo com as necessidades individuais da pessoa. O termo “proteano” é uma metáfora, que se relaciona à flexibilidade e à possibilidade constante de mudança de forma (INKSON, 2006 *apud* RIBEIRO; TEVISAN; GUEDES, 2009). Nesse modelo a pessoa gerencia, faz escolhas em busca da sua autorrealização, integrando educação, treinamento, trabalho e mudanças organizacionais, o que traz o sucesso psicológico. Essa carreira é formada por uma sucessão de mini-estágios, ou pequenos ciclos, de exploração-tentativa-domínio-saída, à medida que o trabalhador entra e sai de áreas, organizações e funções, onde a idade cronológica e as etapas da vida deixam de ser mensurados, o que vale é o contínuo aprendizado e mudanças de identidade.

O contrato psicológico na visão proteana é o que indivíduo faz com ele mesmo, de modo que o critério de sucesso torne-se algo interno. Um espiral representa essa carreira, pois valoriza a profundidade e amplitude de habilidade. Assim, as pessoas acabam tendo múltiplas carreiras: duas ou três carreiras diferentes durante o curso de suas vidas. Essa forma de carreira envolve crescimento horizontal, para expansão das competências e estabelecimento de novos relacionamentos com trabalhos e outras pessoas. Nesse contexto, os treinamentos formais tornam-se menos relevantes do que o aprendizado alcançado na realização de trabalhos estimulantes e desafiadores. O perfil procurado é o *learn-how*, as habilidades pessoais fundem-se no ambiente de trabalho, resgatando a visão integral do indivíduo e permitindo que mais energia criativa seja trazida ao trabalho.

A orientação proteana de carreira é uma construção social, em que a pessoa consegue ter um julgamento prático da sua própria carreira, levando em consideração pontos de vista e opiniões de pessoas significativas. Os valores procurados na carreira proteana são a busca por trabalhos que gerem contribuição à sociedade e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Nesse modelo de carreira, as pessoas mudam as relações estabelecidas com as organizações, exigem contratos claros, buscam lealdade e reconhecimento através do desempenho e procuram estar no comando de sua carreira, gerenciando-a para que possam fazer escolhas adequadas ao seu próprio interesse.

Segundo Malvezzi (2001), na carreira proteana, os indivíduos são os responsáveis por sua própria carreira e eles poderão ser multifuncionais, eles deverão ser fluidos, flexíveis, bons conhecedores de si mesmo, focados na aprendizagem contínua e no seu autodesenvolvimento.

Segundo Autor Desconhecido (2008), o resultado das mudanças ocorridas nesse último século leva ao “fim do conceito de carreira”, tal como foi entendido na maior parte do século XX. Entende-se que já não é mais possível pensar em emprego para toda a vida ou numa relação paternalista entre empregador e empregado. Cada profissional precisa “[...] assumir o controle de sua própria carreira, desenvolvê-la e gerenciá-la, a fim de melhorar sua empregabilidade (capacidade de conseguir emprego), ou obter satisfação e prazer com o trabalho.” (Autor Desconhecido, 2008, p.49).

Chanlat (1995) afirma que o modelo moderno de carreira não requer o desaparecimento do modelo tradicional. Em algumas organizações, surgem traços da carreira proteana em conjunto com características do modelo de carreira tradicional, o que pode ser claramente observado na prática.

Segundo Chanlat (1995) as carreiras modernas se desdobram em quatro tipos:

- a) Burocrática: carreira baseada no avanço de níveis, a progressão está associada a mais responsabilidades, salários e vantagens sociais. Normalmente a antiguidade e os concursos são a base para seleção. Atualmente esse modelo encontra-se ameaçado, devido à inadaptabilidade ao modelo de flexibilidade.
- b) Profissional: carreira baseada no conhecimento técnico, no saber sobre uma determinada profissão e na sua especialização. O avanço ocorre quando há aquisição de novos conhecimentos, que se acumulam e agregam valor. Normalmente esses profissionais valorizam mais a profissão do que a organização que está empregado, pois os avanços não estão ligados à natureza do trabalho.
- c) Empreendedora: carreira ligada à abertura de um negócio, em alguns momentos ela foi mais valorizada que em outros. Caso a pessoa seja bem sucedida, as recompensas financeiras e reconhecimento social são relevantes.
- d) Sociopolítica: carreira baseada em habilidades sociais e no poder de relações de uma pessoa. O valorizado nessa carreira é a amplitude dos relacionamentos, ela é encontrada em empresas tipo familiar, comunitária ou clãs.

Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004) reforçam a importância do ambiente no conceito de carreira proteana, pois o centro de carreira desloca-se da empresa para o ambiente, visto que o ambiente é o local que oferecerá alternativas para o desenvolvimento do indivíduo. Por isso é importante escolher a cidade certa para desenvolver uma carreira, levando em consideração os seguintes fatores: estrutura para educação (cursos de graduação, mestrado, doutorado), fatores impulsionadores (vagas de emprego, oportunidades de trabalho, expansão de negócios, incentivos fiscais), fatores de dinamismo (número de empresas, contingente populacional) e outros, todos esses elementos diferenciam as cidades para o desenvolvimento da trajetória profissional.

Alguns tradicionalistas discordam quanto os benefícios da carreira proteana e apontam os possíveis prejuízos, especialmente para as organizações.

A partir dessa posição, Brousseau (1996, *apud* Tolfo, 2002) afirma:

Se os trabalhadores estão sendo desencorajados a investir em sua carreira nas organizações, quem se importará o suficientemente em alavancá-las na direção do crescimento e da prosperidade? Sem laços especiais ou identidade com a organização, os empregados não terão resistência para alcançar resultados organizacionais de longo prazo e se sentirão alienados de seus empregadores, correndo o risco da generalização da indiferença e da apatia. (BROUSSEAU,1996 *apud* TOLFO, 2002)

Segundo Brousseau (1996, *apud* Tolfo, 2002), as organizações inseguras com as novidades e pressionadas pelos seus empregados podem adotar novos modelos, que de certa forma eximem a responsabilidade da liderança sobre carreira de seus empregados. É uma situação contraditória, pois os líderes necessitam se adequar à mudança sem perder a estabilidade, eles também são vulneráveis e precisam se preparar para fazer autogestão das suas próprias carreiras sem contar com ninguém. Psicologicamente os indivíduos são muito afetados devido à mudança no conceito de carreira, Nicholson (1996), citado por Balassiano, Ventura e Filho (2004), por exemplo, discute o impacto das carreiras modernas para os indivíduos e não acredita que os novos modelos de carreira organizacionais possam abolir estruturas hierárquicas ou virtuais de trabalho, apoiando na Psicologia Evolucionária afirma que "[...] somos geneticamente viciados em hierarquia." (NICHOLSON, 1996, p. 50).

Chanlat (1996) apresenta cinco desafios e paradoxos relacionados à carreira, que devem ser pensados no contexto atual:

- a) No mercado de trabalho atual decrescem os empregos estáveis e bem remunerados: podem ser observadas duas realidades distintas e independentes, por um lado

assalariados estáveis e bem remunerados e, por outro, desempregados e pessoas que ocupam empregos precários, contratados ou temporários submetidos à imprevisibilidade da conjuntura social e econômica.

- b) A gestão das empresas foi dominada por questões puramente econômicas com a predominância do pensamento neoliberal e individualista. A lógica financeira praticada na atualidade é focada nos resultados em curto prazo, sem preocupação com estabilidade no emprego ou com a inovação que trarão como consequências carreiras efêmeras e pessoas excluídas.
- c) A questão ética no trabalho é cada vez mais desvalorizada nos países industrializados: o enfraquecimento da ética no trabalho está relacionado às contradições culturais do capitalismo moderno, por isso cada vez mais as pessoas têm menos interesse nas atividades relacionadas ao trabalho e deixam seus empregos. Torna-se questionável a ética baseada no esforço, na disciplina, no trabalho bem feito, na profissão e no longo aprendizado, em uma realidade em que a sociedade nos leva a consumir e aproveitar imediatamente o dia a dia.
- d) A crise do sistema educacional pode afetar a questão do emprego e as perspectivas profissionais: a instituição escola está em crise, devido aos resultados ainda ruins de analfabetismo, abandono escolar e rendimento escolar. A crítica à educação é retomada na história moderna, pois é um assunto preocupante para o tempo em que vivemos denominado “era do conhecimento”.
- e) O horizonte profissional tem diminuído devido às novas trajetórias de carreira: devido demissões em massa, o encurtamento das carreiras por opção ou por tipo de serviço prestado.

A partir dessa reflexão, Chanlat (1994) conclui que a “a carreira ainda tem futuro”, apesar das várias contradições sobre o assunto e contextualização à luz da sociedade e da cultura. A carreira também é privilégio de alguns assalariados, mas se permanecer a manutenção da flexibilização do trabalho e a lógica financeira, a carreira aparecerá cada vez mais como privilégio daqueles que têm emprego. A saída para melhorar esse cenário será uma reação contra a precarização e exclusão, baseada em padrões éticos, solidários e respeito ao indivíduo.

Apesar da tendência da carreira moderna, no Brasil, pesquisas apontam para valorização da oportunidade de se fazer carreira em organizações. Segundo Tolfo (2002), as pesquisas veiculadas na Revista Exame mostram que a perspectiva de carreira é uma característica que torna uma empresa um excelente lugar para se trabalhar e é o indicador destacado pelos empregados das empresas *top* em gestão de pessoas.

Segundo Tolfo (2002, p. 59):

Torna-se possível inferir que existe um conflito significativo entre aquilo que os empregados esperaram das organizações (crescimento horizontal) e as perspectivas de carreira diferenciadas do modelo hegemônico até pouco tempo atrás (carreira horizontal, em espiral, *boundaryless careers*). (TOLFO, 2002).

Mainiero; Sullivan (2006, *apud* Scalabrin, 2008) apresentam um exemplo de carreira que não apresenta trajetória linear, contínua e pré-determinada, é um novo conceito marcado por desacelerações, afastamentos das atividades profissionais e reinícios, denominada carreira caleidoscópico. Segundo o dicionário Houaiss (2001, *apud* Scalabrin, 2008, p. 60), caleidoscópico:

(...) é um conjunto de objetos, cores, formas que forma imagens em constante mutação, trata-se de um equipamento que possui um pequeno tubo cilíndrico e no fundo há pequenos pedaços coloridos, de vidro cuja imagem é refletida por espelhos dispostos ao longo do tubo, de modo que quando se movimenta formam-se imagens. (HOUAISS 2001 *apud* SCALABRIN, 2008).

Assim como um caleidoscópico que produz diversos arranjos, os trabalhadores também podem alterar a configuração de suas carreiras conforme alteração das suas vidas, de forma que as mudanças sejam adaptadas. É como se as pessoas avaliassem as diversas opções e escolhas à lente do seu caleidoscópico para determinar o melhor ajuste em seus relacionamentos, restrições profissionais e oportunidades. Ao adotar esse tipo de carreira não convencional, os profissionais criam oportunidades de trabalho não tradicionais e configurações alternativas ao tradicional modelo organizacional. Esse modelo de carreira está alinhado aos objetivos pessoais, pois favorece a busca do autoconhecimento e do autodesenvolvimento e interfere nos modelos organizacionais, uma vez que os gestores precisam estar preparados para fazer gestão das pessoas tendo em vista suas necessidades e aspirações, criando formas de reter as pessoas chaves para o negócio.

Mainiero e Sullivan (2006, *apud* Scalabrin, 2008) definiram três parâmetros metafóricos para definir a carreira caleidoscópico, são eles:

- a) Autenticidade: ligada à identidade e ao autoconceito de cada um, é o sentimento de congruência de fazer as coisas seguindo seus propósitos e valores, permite ao indivíduo questionar se ele está fazendo as escolhas certas e se as decisões tomadas estão alinhadas com seu princípio fundamental. A autenticidade depende dos valores de cada um, mas, em linhas gerais, ela pode ser destacada nos seguintes pontos: busca por realizar o que é realmente importante e significativo, necessidade de alcançar o crescimento espiritual, valorização dos propósitos pessoais acima das imposições organizacionais, desejo de transformar sonhos em realidade e tranquilidade para suportar mudanças nos momentos de crise.
- b) Balanço: é a busca pelo equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional. Conflitos, nesse caso, relacionam-se à insatisfação pessoal e profissional, baixo comprometimento organizacional, rotatividade e *burnout*. Já a busca pelo equilíbrio pode ser alcançada a partir dos seguintes fatores: atuação do indivíduo a partir da definição de prioridades, opção por parar uma atividade temporariamente e retomá-la após um tempo, tentativa de atender os vários papéis simultaneamente, adoção de abordagem onde os pais alternam quem trabalha e quem cuida dos filhos, abordagem de trabalho e atividades voluntárias.
- c) Desafio: um dos maiores motivadores das pessoas está relacionado à aquisição de novas competências a partir de experiências e conhecimentos. Esse parâmetro é individual e subjetivo e pode ser experimentado de várias formas: motivação para realização do trabalho que traz significados pessoais, desafio como forma de obter reconhecimento externo e meio para construção da realidade, transformação dos problemas em oportunidades, desafio de influenciar pessoas na tomada de decisões, desafio para criar novas competências, o que estimula a criatividade e força a saída da zona de conforto.

No modelo anteriormente exposto, as autoras descrevem o movimento do caleidoscópio na vida das pessoas, cada um busca o ajuste mais adequado ao momento de vida, por exemplo, se dinheiro é prioridade, o foco profissional fica em evidência, mas se a família está no foco, ajustes são feitos para que ela seja mais bem atendida.

2.7 DIMENSÕES DA CARREIRA

2.7.1 Âncora de Carreira

Schein (1978) estudou preferências profissionais de 44 alunos da *Sloan School of Management do MIT* e observou que nos primeiros anos os alunos procuravam colocações que asseguravam desafios, responsabilidades e retorno financeiro, mas com alguns anos de experiência esses alunos passavam a procurar por tipos específicos de trabalho e responsabilidades. Ao investigar os motivos dessas pessoas, Schein agrupou-os em cinco categorias de resposta que foram ampliadas para oito, após uma série de pesquisas realizadas ao longo da década de 80. As oito âncoras foram categorizadas dessa forma em função da autopercepção das pessoas sobre os seguintes fatores:

- a) principais talentos e habilidades: identificados a partir dos trabalhos de destaque realizados que foram reconhecidos;
- b) motivos e necessidades: mapeados através da análise crítica e *feedback* recebido em situações pouco convencionais e desafiadoras;
- c) atitudes e valores: reconhecidos a partir da análise dos valores pessoais em confronto com os valores organizacionais.

Segundo Schein (1993), o conceito de âncora de carreira é o conjunto de autopercepções relativas a talentos, habilidades, motivos, necessidades, atitudes e valores individuais que se estabelecem na relação das pessoas com o trabalho. A âncora pode ser uma forma de organizar experiências, identificar áreas de contribuição ao longo de sua trajetória, gerar critérios para tipos de trabalho e identificar padrões de ambição e sucesso que a pessoa pode determinar para si mesma. Elas servem para guiar, balizar, estabilizar e integrar a carreira de uma pessoa. Segundo Dutra (1996), “as categorias criadas por Schein não visam a criar rótulos, mas demonstrar que as pessoas têm diferentes preferências, o que é absolutamente humano e natural”. As âncoras foram então definidas da seguinte forma:

- a) Competência técnico-profissional – profissionais dedicados à especialização, o aspecto do trabalho observado para esse grupo de profissionais é o desafio, se ele não ocorrer, eles acharão a atividade desestimulante, o que os levará a procurar outras

atribuições. A autoestima das pessoas desse grupo depende de exercitar seu talento e elas estão mais interessadas no conteúdo intrínseco do trabalho. Em geral, eles são fiéis à organização, apreciam a autonomia e querem ser remuneradas de acordo com suas aptidões, frequentemente definidas pelo preparo educacional e experiência profissional. Essas pessoas valorizam o reconhecimento, oportunidade de cursos de aperfeiçoamento profissional e de desenvolvimento pessoal dentro da especialidade. Segundo pesquisa realizada por Ibrahim (2009), foi identificado no Brasil que pessoas com esse perfil também dão importância à polidez, em virtude da valorização do comportamento educado e cordial, à ambição, motivada pelo desejo de ser reconhecida e recompensada na sua área de atuação e ao autocontrole, como forma de executar seu trabalho de forma autônoma e independente;

- b) Gerir pessoas – os valores fundamentais para esse grupo resumem-se em chegar aos altos escalões da empresa até alcançar os níveis mais altos de responsabilidade e salários, ter oportunidade de liderança, contribuir para o sucesso da organização. Para ocupar os cargos do alto escalão são necessárias três características básicas: aptidão analítica, facilidade de relacionamento interpessoal e equilíbrio emocional. Esses profissionais avaliam-se pelos seus níveis de rendimentos e desejam bônus e vantagens, tais como compra de ações e aposentadoria vantajosa;
- c) Autonomia/Independência – essas pessoas não suportam estarem presas a regras, métodos, expedientes de trabalho, regras de vestuário e outras normas comuns em organizações. Por isso preferem seguir carreiras mais independentes, segundo suas próprias normas, tendendo a ser profissional liberal. A exigência de autonomia é resultado de altos níveis de educação e profissionalismo, em que o próprio processo educacional leva o indivíduo a ser autoconfiante e responsável. Essas pessoas preferem ser remuneradas pelo mérito do seu desempenho, dão preferência aos benefícios móveis e pacotes opcionais e a promoção é sinônimo de autonomia. Ibrahim (2009) observou, na pesquisa aplicada no Brasil, que os representantes dessa âncora querem liberdade para pensar e criar no ambiente de trabalho, pois querem autonomia na execução de suas funções;
- d) Segurança e estabilidade – essas pessoas têm a necessidade de organizar a carreira, procurando a segurança, de modo que possam prever o futuro. Para esses

profissionais, segurança e estabilidade são fatores predominantes ao longo de suas carreiras, a ponto de orientar e limitar suas principais decisões profissionais. No geral, essas pessoas são encontradas na administração pública e deixam suas carreiras nas mãos dos seus empregadores. As pessoas de grande talento alcançam altos níveis nas organizações, mas preferem cargos que exijam desempenho previsível e constante; já as que possuem talentos latentes ficam satisfeitas em encontrar atividades não remuneradas nas quais possam colocá-los em prática. Na pesquisa realizada por Ibrahim (2009) no Brasil, foi observado nas pessoas dessa âncora maior preocupação com a segurança familiar e uma vida confortável quando comparada às demais categorias. Percebeu-se também como condutas preferíveis a disponibilidade para atender os outros, a obediência e autocontrole. Segundo Rousseau (1996), as pessoas dessa âncora também se preocupam em conquistar a confiança dos seus superiores, em seguir procedimentos e políticas organizacionais e têm aversão em correr o risco de não conseguir prover o sustento e o conforto familiar, em conseguir uma aposentadoria capaz de manter seu padrão de vida; em trabalhar em uma grande empresa disposta a investir no seu desenvolvimento, em harmonia com o contrato de carreira tradicional;

- e) Criatividade empreendedora – essas pessoas desejam criar novos negócios próprios, desenvolvendo produtos ou serviços, organizando novas empresas mediante manipulação financeira ou assumindo a direção de empresas e moldando-as de acordo com suas especificações, no geral são empresários. Costumam perseguir seus ideais, descobrem seu talento e são extremamente motivadas para provar ao mundo do que são capazes. Esses indivíduos não permanecem muito tempo em organizações tradicionais e mantêm empregos apenas enquanto dão o melhor de si para criar seus próprios empreendimentos. Fazer fortuna e criar empreendimentos é a forma pela qual esse grupo alcança reconhecimento. Segundo pesquisa realizada por Ibrahim (2009) no Brasil, a boa apresentação foi muito valorizada pelos representantes dessa âncora, que significa estar bem apresentável o tempo todo para oportunidades de negócio que possam surgir;
- f) Serviço e dedicação – indivíduos escolhem profissões, pensando nos valores fundamentais que desejam incorporar a seu trabalho. Eles norteiam-se mais por esses

valores do que pelas suas verdadeiras aptidões ou área de competência. Suas decisões profissionais baseiam-se no desejo de melhorar o mundo. Desejam um trabalho que lhes permita influenciar as organizações que os empregam ou a política social na direção de seus valores. Para essas pessoas, o dinheiro não é fundamental, o importante é um sistema de promoções que ofereça mais influência e liberdade, também desejam receber reconhecimento e apoio de seus colegas e superiores. Segundo pesquisa realizada por Ibrahim (2009) no Brasil, foi identificado que pessoas com esse perfil também dão importância à obediência, com o significado de prontidão para assumir compromissos e deveres;

- g) Puro desafio – para essas pessoas sucesso é transpor obstáculos impossíveis ou vencer adversários muito fortes, mas na medida em que progredem procuram desafios maiores. Área profissional, organização empregadora, sistemas de remuneração e promoção e formas de reconhecimento ficam subordinados à condição do emprego proporcionar oportunidades constantes para que possam provar sua capacidade. Segundo pesquisa realizada por Ibrahim (2009) no Brasil, o valor da intelectualidade priorizado pelas pessoas da âncora puro desafio foi condizente com as descrições de Schein (2006). O uso da capacidade intelectual ocorre especialmente quando é necessário aperfeiçoar competências para o alcance de metas. As pessoas dessa âncora também se preocupam com a qualificação profissional, pois ela é uma diferencial na resolução de problemas difíceis;
- h) Estilo de vida – essas pessoas buscam integrar as necessidades individuais, familiares e de carreira, valorizando a flexibilidade acima de tudo. Estão inclinadas a trabalhar em empresas, desde que estas respeitem seus interesses pessoais e familiares. Esse estilo de âncora tem sido cada vez mais frequente, refletindo algumas tendências na sociedade de famílias onde o casal trabalha. Na pesquisa realizada por Ibrahim (2009) no Brasil, foi observada a harmonia entre as descrições do perfil das âncoras de carreira descritas por Schein (2006) e os valores mais propensos a serem priorizados: valor maior é estar bem através da integração de todas as áreas: trabalho, família e amigos.

Deer (1986, *apud* Dutra, 1996) compartilhou com os pressupostos de Schein (2006) no conceito âncora de carreira e estendeu sua pesquisa no interior das organizações, delineando cinco tipos de preferências de carreira determinadas pela percepção das pessoas de seus talentos, necessidades e valores individuais. As categorias descritas por Derr são: ter sucesso, sentir-se seguro, sentir-se livre, sentir-se desafiado e obter equilíbrio.

As categorias descritas por Schein (2006) e Derr (1985, *apud* Dutra, 1996) são compatíveis, embora a metodologia de pesquisa não tenha sido a mesma. O primeiro utiliza premissas teórico-conceituais sobre a autopercepção das pessoas e pesquisas de campo, e o segundo baseia seu trabalho na observação empírica do comportamento de executivos sobre suas carreiras dentro da empresa.

Para facilitar o entendimento, segue um quadro comparativo das preferências de carreira desenvolvido por Schein (2006) e Deer (1985, *apud* Dutra, 1996).

Schein	Derr
Competência gerencial	Ter sucesso
Competência técnica funcional	Sentir-se seguro
Segurança e estabilidade	Obter equilíbrio
Estilo de vida integrado	Sentir-se livre
Autonomia e independência	
Desafio constante	Sentir-se desafiado
Criatividade	
Senso de serviço e dedicação à causa	Não há

Quadro 2 – Preferências de Carreira
Fonte: Dutra (1996, p.44).

É fundamental que a pessoa conheça sua âncora de carreira, para que possa realizar um planejamento efetivo, através da análise da influência de valores, necessidades e habilidades que estimularão ou inibirão as opções por carreira. As âncoras de carreira podem ser mutáveis, pois estão diretamente relacionadas ao momento de vida da pessoa. Qualquer influência da vida privada como, por exemplo, casamento, promoção, mudança de emprego, mudança geográfica e outros interferem na escolha, nos movimentos e nas novas opções de carreira.

Âncora de carreira é um conceito que pode ser utilizado por qualquer pessoa e pode ser aplicável a qualquer modelo de carreira, tradicional ou moderno, pois é uma ferramenta que

contribui para o autoconhecimento. Quando as pessoas conhecem suas preferências fazem opções mais conscientes e direcionam com maior clareza a trajetória de carreira.

Abrahim (2009) realizou um estudo de valores e âncora de carreira, o que levou a confirmação da influência dos valores nas decisões de carreira e do acréscimo de informação para a população brasileira nos estilos denominados âncoras de carreira por Schein (2006).

2.7.2 Plano de Carreira e Empregabilidade

Segundo Dutra (1996), a demanda por um Sistema de Carreiras torna-se mais efetivo após a Segunda Guerra Mundial, devido ao crescimento da complexidade organizacional das empresas. Mas o nascimento do modelo de administração de carreiras só ocorre com a Escola de Administração Científica, através de um sistema exclusivo para a empresa que tratava as pessoas de forma submissa ao processo. Segundo o autor, na década de 60, esse modelo começa a ser alterado devido ao maior rigor das empresas para com as pessoas em função da tecnologia e expansão dos mercados, mas, em contrapartida, as pessoas também se tornam mais exigentes, refletindo mais sobre o seu modo de vida. Em função de todas essas mudanças, a partir dos anos 80, concretiza-se um novo modelo de administração de carreira, em que a empresa compartilha a gestão com o trabalhador através do incentivo ao autodesenvolvimento, dissociação das ascensões à estrutura organizacional, transparência dos requisitos necessários para ascensão, realização dos processos de promoção de forma criteriosa e melhor compreensão do desenvolvimento de carreiras paralelas.

A complexidade da gestão de carreira foi reconhecida por Dutra (1996): “[...] a gestão de carreiras é um desafio, pois é preciso conciliar possibilidades de movimentação oferecidas pelas organizações com o planejamento pessoal dos seus empregados”. Por isso é necessário haver uma gestão compartilhada de carreira entre a empresa e a pessoa, com critérios de ascensão desvinculada de uma estrutura organizacional rígida e cada vez mais enxuta, nos tempos modernos. Segundo o autor, na década de 80, as pessoas tinham resistência para planejar suas carreiras. Esta afirmação foi confirmada na época pelo sócio da DBM Brasil (DUTRA, 1996), empresa especializada na recolocação de executivos que divulgou que de 170 executivos atendidos, apenas três haviam planejado sua carreira, segundo o autor Dutra (1996), “a resistência

está ligada ao fato das pessoas direcionarem sua carreira por apelos externos, tais como remuneração, *status*, prestígio etc, do que por preferências e escolhas pessoais”.

Quando se deixam levar por estereótipos que atendam as expectativas do mercado, deixa-se de fazer uma análise interna para diagnosticar gostos e preferências que geram satisfação e encarar o trabalho como algo prazeroso. Mas esse quadro tem sido modificado, devido às pressões sociais, econômicas e escassez de emprego que levam à mudança no comportamento das pessoas e empresas como forma de adequação ao novo cenário, conforme descrito por Dutra (1996):

O compartilhamento das decisões sobre carreira surge como resposta às pressões sobre a organização para um maior envolvimento das pessoas com seu trabalho, para tornar as pessoas mais responsáveis com seu futuro profissional, para obtenção de uma contínua adequação do processo de desenvolvimento de pessoas às necessidades da empresa. (DUTRA, 1996)

Tolfo (2002) reforça a complexidade da gestão das carreiras devido às múltiplas variáveis: o ambiente que o sujeito está inserido, as características psicológicas, as opções ideológicas, os relacionamentos familiares, as condições afetivas e materiais, os compromissos sociais e econômicos.

Segundo Walker (1980, *apud* Dutra, 1996), o sistema de administração de carreiras é um conjunto de procedimentos organizacionais que permite à empresa identificar as pessoas mais adequadas às suas necessidades, e que facilitam às pessoas o planejamento e a concretização da sua carreira. Os autores Stoner e Freeman (1982, *apud* Balassiano, 2006) estudaram a carreira de jovens inexperientes e alertaram sobre a necessidade de as organizações ajudarem seus empregados a administrar suas carreiras, mas entenderem o indivíduo como ator principal da sua carreira. Para os autores, as pessoas que assumem um papel ativo na administração de suas próprias carreiras tendem a ser mais objetivas e motivadas e, portanto, mais úteis à organização e com maiores chances de sucesso no mercado de trabalho.

Para Leibowitz (1986, *apud* Dutra, 1996), o sistema de administração de carreiras é composto de diretrizes e instrumentos de gestão de carreira alinhada a outros subsistemas de recursos humanos e um conjunto de políticas e procedimentos que visam a atender às expectativas das empresas e das pessoas.

Chanlat (1995) defende a integração da gestão da carreira ao contexto em que indivíduos e organizações estão envolvidos. Segundo esse autor, as organizações precisam gerenciar e preocupar-se com a permanência de seus empregados, pois o risco de perda dos melhores profissionais é alto no mercado competitivo, mas para gerenciar as carreiras é preciso considerar as estruturas socioeconômicas, características do mercado de trabalho e a cultura na qual a organização está inserida.

Segundo Minarelli (1995), as carreiras devem ser autogeridas e os trabalhadores precisam investir em sua empregabilidade para manterem-se atraentes para os empregadores e terem uma carreira independentemente de se ter emprego. Dessa forma a segurança do profissional só estará garantida pela sua empregabilidade, entendida como condição para conseguir emprego a partir dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes intencionalmente desenvolvidas por meio de educação e treinamento, sintonizados com as novas necessidades do mercado de trabalho.

Melo (2008) contrapõe Minarelli (1995), afirmando que o discurso da empregabilidade e do autodesenvolvimento, a visão do indivíduo como gestor de sua trajetória profissional é uma forma de garantir a submissão da força de trabalho ao processo produtivo. Assim, a mão de obra é colocada à disposição do mercado de trabalho, tendo que adequar às normas do empregador e vivenciar a falta de trabalho como uma deficiência individual.

Segundo Pontes (1996), cabe à organização a responsabilidade pela definição de um Plano de Carreiras, que, através de trajetórias diversas, possibilite o crescimento e ascensão do empregado. No entanto, carreira é decisão do empregado, somente a ele cabe a escolha da sua trajetória.

Segundo Greenhaus (1999, *apud* Martins, 2001), gestão de carreira é “um processo pelo qual indivíduos desenvolvem, programam e monitoram metas e estratégias de carreira”. Nesse processo contínuo, o indivíduo colhe informações dele mesmo e do mundo do trabalho, traça metas realistas baseadas nessas informações, programa as estratégias traçadas, avalia a eficácia das estratégias e a relevância da metas.

Bates (1997) tem ideias arrojadas ao afirmar que o resultado das mudanças ocorridas nesse último século “[...] é o fim da carreira, tal como temos entendido na maior parte do século XX”. Segundo o autor, já não é mais possível pensar em emprego para toda vida ou numa relação paternalista entre empregador e empregado. Cada profissional precisa “[...] assumir o controle de sua própria carreira, desenvolvê-la, e gerenciá-la a fim de melhorar sua empregabilidade

(capacidade de conseguir emprego) e obter satisfação e prazer com o trabalho”. Dessa forma empregabilidade é um conceito em construção que atualiza concepções de carreira e qualificação profissional.

Na era da empregabilidade, a qualificação profissional torna-se uma exigência permanente pela atualização das capacidades adquiridas e pela conquista de novas habilidades e disposições, conseqüentemente uma nova atitude frente ao trabalho e carreira são esperadas. A responsabilidade passa a ser do indivíduo que faz escolhas e é o único responsável pelo seu sucesso ou fracasso.

Segundo Motta (2004, *apud* Balassiano, 2006), essas mudanças bruscas e diárias revelam a incapacidade humana de controlar, pois o presente evapora-se, o passado está distante e o futuro chega a uma velocidade desconhecida. Alteram-se padrões coletivos da sociedade para padrões individualistas que mudam as concepções e as relações entre o indivíduo e seu trabalho. Como consequência, as pessoas buscam preservar a individualidade, obter satisfação no trabalho e diferenciar-se de outros pelos bens materiais. Nessa nova realidade, as pessoas são incentivadas a construir seu espaço de empregabilidade e de progresso profissional pelo desenvolvimento constante de habilidades e competências, e a carreira será construída através do seu desempenho e dedicação com o autodesenvolvimento e cuidado com os relacionamentos profissionais.

2.7.3 Fases da Carreira

Segundo Schein (1996), a carreira é constituída de várias unidades, que são reconhecidas pelas pessoas e pela sociedade, e essas unidades variam de acordo com a profissão ou com a pessoa que a exerce. Abaixo essas fases serão descritas.

Fase 1 - Crescimento, fantasia e exploração: período geralmente associado à infância e à pré-adolescência, em que há a socialização do sujeito com os afazeres profissionais, mas a carreira ainda tem pouco significado.

Fase 2 – Educação e treinamento: neste momento o interesse dos jovens cresce para descoberta de profissões, o que contribuirá para definição das metas profissionais e escolha de soluções educacionais direcionadas para o alcance de seu objetivo profissional. A intensidade da preparação vai depender da complexidade da profissão, podendo durar meses e até anos.

Fase 3 – Entrada na profissão: é o momento de adaptação para a maioria das pessoas, em que elas tomam conhecimento da realidade do trabalho e de suas próprias reações nesse contexto, percebendo com o que mais se identificam. A educação e o treinamento preparam as pessoas conceitualmente, mas a aprendizagem real só acontece através da prática, no momento em que é preciso se relacionar, lidar com subjetividades, incertezas e com a política organizacional. A principal aprendizagem a partir da vivência é a construção do conceito de si mesmo, que leva à evolução de aptidões, objetivos e valores.

Segundo Tolfo (2002):

esta é uma etapa difícil, tendo em vista as restrições em termos de absorção de mão de obra pelo mercado, pois as empresas estão cada vez mais exigentes quanto à experiência e à qualificação requerida dos candidatos a emprego. Isso faz com que os jovens muitas vezes necessitem se sujeitar a subemprego ou ao trabalho precarizado como forma de construir um currículo competitivo. (TOLFO, 2002)

Fase 4 – Treinamento básico e socialização: a duração e intensidade desse período dependem da profissão, do tipo de organização, da complexidade do trabalho e da importância que a organização atribui aos ensinamentos sobre sua cultura. Nesse momento, a organização deixa claro: normas, procedimentos e valores, processo que é fundamental para que o indivíduo conheça melhor a empresa e verifique se será possível sua adaptação.

Fase 5 – Admissão como membro: em um determinado momento, a pessoa percebe que ultrapassou a fase de treinamento e foi aceito como membro do grupo, o que pode ser percebido pelas atribuições recebidas e estabelecimento do relacionamento de confiança. Nessa fase surge a autoimagem da pessoa como profissional ou membro da organização, pois objetivos e valores começam a se definir por meio de reações diferentes, fazendo com que o indivíduo seja mais consciente de suas aptidões, pontos fortes e fracos.

Fase 6 – Permanência como membro: nos primeiros dez anos de profissão, o indivíduo começa a perceber como será sua trajetória na organização, se há perspectivas ou se poderá ser desligado. A estabilidade não é algo mais prometido no mercado de trabalho, o indivíduo precisa estar constantemente preocupado com sua empregabilidade, ao demonstrar produtividade e potencial para se desenvolver, torna-se possível sua permanência como membro e atrativo para outras empresas. Segundo Tolfo (2002), atualmente essa é a etapa que mais altera o seu formato, em decorrência das mudanças do panorama do emprego. A estabilidade torna-se cada vez mais refratária e a palavra de ordem é a empregabilidade, ou seja, os sujeitos precisam desenvolver

cada vez mais habilidades para manter o emprego atual ou para oferecer a sua capacidade de produzir em outra empresa. Ao invés da carreira de longos anos dentro de uma empresa, fala-se cada vez mais no desenvolvimento de trajetórias diversas ao longo do tempo ou até mesmo paralelas.

Fase 7- Crise no meio da carreira e reavaliação: no momento de maturação profissional, os profissionais passam a questionar a carreira, como forma de reavaliação, mudança de direção e planejamento do futuro. Esse momento de questionamentos profissionais pode ser tranquilo ou turbulento, vai depender de questões pessoais. É uma fase de redescoberta ou reafirmação de objetivos, que trará mudanças e realização pessoal. Segundo Tolfo (2002), nessa fase tem crescido o número de profissionais de meia idade que procuram atividades de reorientação profissional com objetivo de identificar suas áreas de interesse e habilidades, de modo a reorientar sua trajetória ou recolocar-se no mercado.

Fase 8 - Avanço, recomeço ou estabilização: as decisões tomadas a partir da reavaliação, levam às decisões de continuação ou não da carreira. Cada pessoa, nessa fase, de acordo com seu projeto pessoal, chega a uma conclusão que pode ser: subir os degraus da sua carreira, buscar novas áreas profissionais ou conciliar exigências profissionais com interesses familiares e pessoais. Nesse momento são identificados basicamente três tipos de profissionais: os que possuem aspirações acima de suas aptidões e podem ficar frustrados pela falta de oportunidade; os que têm aptidões para se desenvolver, mas não aceitam novos desafios; e os que não têm grandes aspirações, preferindo uma vida mais estável. Nessa fase é comum ocorrer o “entrincheiramento”, segundo Carson e Badeian (1994), esse termo refere-se à imobilização do profissional numa posição ocupacional devido a dificuldades de encontrar alternativas de desenvolvimento de carreira, que ocorre por três motivos principais. O primeiro é o elevado investimento na carreira de tempo, dinheiro e esforço associados com certificações e habilidades já adquiridas, o segundo são os custos emocionais que significam perdas afetivas associadas com uma mudança de carreira e o terceiro que é a falta de alternativas e percepções dos limites de empregabilidade.

Fase 9 – Desligamento: momento de desacelerar as atividades e diminuir o ritmo, preparando-se para o encerramento das suas atividades, pode acontecer que o profissional encontre dificuldades na sua saída, diminua seu comprometimento e que utilize mecanismos de defesa, como, por exemplo, a negação.

Fase 10 – Aposentadoria: a aposentadoria é um momento inevitável na vida de qualquer pessoa, e em muitos casos, não há uma preparação para que o sujeito estruture-se e possa vivenciar de forma harmoniosa o pós-trabalho. O que pode ocorrer com a autoimagem profissional varia de pessoa para pessoa: a aposentadoria pode ocorrer cedo, em função da profissão ou por perdas na saúde física e mental ou pode ser traumática dependendo da forma como foi conduzida. Segundo Tolfo (2002), muitas pessoas têm adiado a aposentadoria ao máximo, pois ela tem sido associada à perda de *status* e de poder aquisitivo em uma etapa da vida na qual os custos de sobrevivência (médicos, remédios, planos de saúde) são reconhecidamente elevados.

Segundo Schein (1996), essas fases podem ser longas ou curtas ou se repetir, caso a pessoa troque de carreira, mas não estão relacionadas com a idade. Para o autor, é importante que o profissional reconheça as fases, o desenrolar da carreira e a autoimagem que vai se desenvolvendo durante o processo, para que possa ter uma percepção acurada das suas inclinações, contribuindo para o planejamento de carreira.

Na descrição das fases de carreira feita por Schein (1996), podem ser observadas as características claras da carreira tradicional, típica de empresas com trajetória linear e cujo desfecho é a aposentadoria.

3. PROJETO DE VIDA

3.1 CONCEITOS DE PROJETO DE VIDA

Devido aos questionamentos do papel do sujeito sobre sua carreira e da influência da vida sobre a carreira, surge a necessidade de ampliar a compreensão do aspecto humano no seu espaço de vida, para isso, foi realizada uma pesquisa sobre projeto e vida nos dicionários de filosofia e da língua portuguesa e, a partir desses conceitos, foi construído o termo “projeto de vida”.

Segundo o dicionário de Filosofia, para Abbagnano (1982), **vida** é um conceito muito amplo, que tem como principais características a capacidade de autossuficiência e independência, a alma, a espiritualidade e o pensamento. E projeto é a antecipação de possibilidades, uma forma de agir independente que leva a novas oportunidades. Segundo a filosofia existencialista, Abbagnano (1982) define **projeto** como a maneira do homem constituir-se, ou como dizia Heidegger (1933, *apud* Abbagnano, 1982): o projetar-se e antecipar-se incide no fato e não vai além: de forma que a máxima do homem que se projeta é “ser o que és”. Sartre (1945, *apud* Abbagnano, 1982) reforçou o conceito de Heidegger (1933) e chamou de fundamental o projeto constitutivo da existência humana no mundo e sinalizou que a angústia pode modificá-lo.

Segundo o dicionário Aurélio (1999) da língua portuguesa, a palavra vida no latim é *vita* e significa o conjunto de propriedades e qualidades graças às quais qualquer ser mantém-se em contínua atividade, manifestada em funções orgânicas. E a palavra projeto no latim é *Projectu*, ideia que se forma de executar ou realizar um plano futuro.

A partir da análise dos conceitos vida e projeto, será considerado para efeito deste trabalho o termo “projeto de vida” como planejamento realizado pelo sujeito ao longo da sua vida e que inclui a carreira.

3.2 CONSTRUÇÃO DO PROJETO DE VIDA

Segundo Sartre (1997), o futuro é a possibilidade do que se quer ser além do real. O futuro carrega uma perspectiva futura projetada e não apenas as possibilidades concretas e atuais, mas, por outro lado, essa perspectiva futura está conectada ao ser real. O futuro é constituído por uma gama de oportunidades que vai da essência às potências, quando se compreende a essência

das coisas o futuro já está adiante. O estado futuro é desconhecido, alguns se definem como acaso e convertem-se em probabilidades futuras que não se concretizam e outros são presentes totalmente constituídos com conteúdos bem definidos, mas ainda não realizados. Dessa forma sempre existirá algo que está por vir, é o desconhecido, que pode ser compreendido como uma urgência ou ameaça, na medida em que unifica o futuro ao presente pelo projeto das possibilidades além do presente atual. A realidade humana é a falta que coincide consigo mesmo, é falta de... para..., assim o faltante é transcendente e complementa a relação com o existente, sendo que ambos são da mesma natureza: o que falta em um o outro complementa.

Segundo Mazini (2006), na construção do projeto de vida, o sujeito vislumbra onde deseja chegar e o que é preciso fazer para alcançar seu objetivo. A pessoa que não conhece seu destino, fica vulnerável, não reconhece suas vitórias e não sabe exercitar seu processo decisório. Essa construção é processual e tem por objetivo principal o equilíbrio de diversas áreas: saúde, vida profissional, condição financeira, vida familiar, relações sociais, participação na comunidade, causas sociais/ecológicas e projetos para o país e o mundo. O equilíbrio é trabalhado, quando o indivíduo consegue distribuir a energia, em uma área cada vez, ou seja, privilegiando o que for mais importante para ele naquele momento, o lado pessoal ou profissional. É importante ressaltar que o equilíbrio perfeito é algo impossível de alcançar, mas é possível direcionar o foco para um componente por vez, ou seja, para o que mais está exigindo foco no momento.

Segundo Catão (2001), cada um percebe e responde de forma particular às transformações e mudanças que ocorrem na nossa sociedade, compreender isso é importante para identificar como as pessoas elaboram e significam o seu Projeto de Vida. O Projeto de Vida é construído a partir da insegurança, da insatisfação e da falta de prazer em relação ao presente e ao futuro e pode ser concebido em três perspectivas: a psicanalítica, a fenomenológica existencial e a sócio-histórica, focada na teoria das representações sociais.

Na teoria psicanalítica, Catão (*apud* Freud, 2001) afirma não tratar explicitamente do termo projeto, este aparece no desenvolvimento da civilização enquanto processo, no qual o conflito decorrente da luta entre as pulsões de vida e de morte resultam na transformação denominada de projeto. Na construção da civilização, o relacionamento entre indivíduo e a sociedade que planeja um projeto futuro faz menção ao passado e busca transformar o presente.

Segundo Catão (2001), o projeto de vida demonstra o valor da vida e lança a seguinte pergunta: o que as pessoas querem da vida e o que desejam nela realizar? Apoiando-se na teoria

de Freud, a resposta à questão é a felicidade, valor herdado da civilização e incorporado pelos indivíduos e grupos (CATÃO *apud* FREUD, 2001). Na busca pela felicidade, as pessoas intensificam situações prazerosas, mas se deparam, ao mesmo tempo, com situações desprazerosas, causadas por elas mesmas, pelo mundo externo e pelos outros. Esses conceitos podem ser identificados na teoria Freudiana como princípio do prazer e princípio da realidade que domina o funcionamento do aparelho psíquico. A tentativa de construir um projeto de vida define-se no ato de buscar a felicidade ou evitar o sofrimento a partir da influência da civilização, da cultura, das inserções sociais e dos modos de vida, colocados como variações da construção e incorporação pelos indivíduos do sistema de valor da felicidade nas construções de suas vidas.

Oliveira (2001) reforça que os projetos pessoais são importantes ferramentas que promovem significado para a vida do indivíduo, pois envolve coisas do seu cotidiano e preocupações com a busca da felicidade. Todo ser humano possui projeto pessoal, que pode estar estruturado ou não, e que se torna relevante à medida que as pessoas pensam sobre seus desejos e expectativas futuras. O planejamento das metas amplia a visibilidade e o controle de seu alcance, orientando a execução de metas para que o profissional alcance o que deseja.

Segundo Castoriadis (1985, *apud* Catão, 2001), na construção do projeto de vida devem ser destacadas a práxis e a autonomia dos homens. A práxis é a atividade consciente que corresponde à transformação constante do próprio indivíduo/coletivo a partir das práticas sociais, alteração das representações sociais e construção do projeto de vida. A autonomia está no centro do projeto no plano individual e coletivo, para executar a autonomia individual, o ego, denominado consciência, deve assumir do id, das forças obscuras, o que pode ser entendido como domínio do consciente sobre o inconsciente.

Segundo Catão (2001), com o Projeto de Vida é possível dar sentido à vida dos indivíduos, através da articulação entre o passado, presente e futuro. A forma de conduzir o presente contribui para um futuro melhor, isso ocorre devido ao envolvimento da pessoa com seu projeto pessoal de vida. Oliveira (2001) reforça que as pessoas refletem sobre as ações passadas, presentes e futuras. Em alguns casos elas deixam as coisas acontecerem naturalmente ou podem assumir o controle do seu projeto futuro, buscando controlar melhor suas ações, assumem o controle do seu projeto futuro, refletem sobre suas metas e buscam desenvolver estratégias, determinando como elas ocorrerão. É importante reforçar que alguns projetos pessoais são compartilhados com outras pessoas, em função da interrelação dos seres humanos.

Segundo Lahlou (1998, *apud* Catão, 2001), através da teoria das representações sociais, os atores podem prever, escolher e coordenar o projeto de vida, nele os sujeitos são percebidos como seres autônomos que percebem o mundo a sua maneira e constroem objetos que, quando concretizados e compartilhados, tornam-se representações sociais definindo a forma de agir individual e coletiva. Assim, o projeto de vida sofre influências do espaço intersubjetivo que o sujeito está inserido, onde existem representações sociais comuns.

Segundo Jodelet (1984, *apud* Catão, 2001), as representações sociais são, ao mesmo tempo, individuais e coletivas e são entendidas como estrutura psicológica autônoma, mas pertencente à sociedade, não deixando espaços para cisão entre o indivíduo e a sociedade. Desse modo, o conceito de homem social precisa ser compreendido a partir do pensamento individual associado ao social e da interação entre ambos. A partir do entendimento da representação social, o Projeto de Vida pode ser compreendido como resultante da interação entre o indivíduo e a sociedade, ou seja, da percepção desse indivíduo a partir do que é possível planejar e do seu relacionamento com o mundo externo, garantido um sentido particular a cada um.

Para Catão (2001), o projeto de vida caracteriza a dialética subjetiva e objetiva através da qual o homem objetiva-se pela ação em direção a perspectivas futuras, permitindo ter outras experiências, superando a objetividade anterior negada pela subjetividade. Assim é possível perceber a relação próxima entre o projeto de vida e a identidade pessoal, como uma interseção entre o psicológico e o social.

Segundo Oliveira (2001), os projetos pessoais devem estar alinhados com as crenças, valores e personalidade do indivíduo, pois influenciarão no seu desenvolvimento e no seu envolvimento para alcançar os objetivos. Esses projetos também podem ser influenciados por variáveis do contexto externo (cenário econômico, político e social), que levará a mudanças de objetivos e prioridades, alteração na vida pessoal e outros. O sentido do projeto de vida inicia-se na infância e vai se concretizando na adolescência através da comunicação como os outros através dos discursos, histórias vivenciadas, e estereótipos. Na primeira fase da vida, a infância, o projeto de vida é delineado a partir da compreensão do sujeito da sua classe social, da família, da comunidade, das normas e valores. Nesse momento, o indivíduo percebe que pode superar sua condição e também as contradições e as dificuldades para que isso ocorra.

3.3 PLANEJAMENTO DO PROJETO DE VIDA

Segundo Catão (2001), o homem escolhe a si mesmo e, escolhendo-se, escolhe os outros homens, pois não é possível não escolher. A partir das escolhas feitas pelos homens, a história vai se construindo muitas vezes sem planejamento e de forma alienada. O reconhecimento dessa história dar-se-á a partir da reflexão crítica da própria pessoa: até que ponto a pessoa é sujeito dessa história? Permeados pelo tecido social, o projeto individual e o coletivo são traçados levando em consideração o caminho alheio, caracterizando-se pela dialética objetiva e subjetiva, sendo assim o projeto de vida pode ser entendido nas dimensões psico-sócio-histórico como produto da práxis e da relação do outro consigo mesmo, transformando o mundo real.

Mazini (2006) reforça que o projeto precisa ser formulado a partir de questões fundamentais: Quem sou eu? Por que desejo o que desejo? Qual o sentido da minha existência? O planejamento do projeto de vida não é algo definitivo, o projeto deve ser entendido como trilha, que não restringe nem limita a atuação da pessoa, ou seja, o projeto de vida deve ser constantemente reavaliado à luz das mudanças nas expectativas, premissas, restrições que limitam a vida do sujeito.

Segundo Oliveira (2001), o planejamento de vida pode servir para reduzir a incerteza do indivíduo em relação às suas atitudes, motivando comportamentos mais adequados para o alcance de seus objetivos e aumentando seu senso de bem-estar e felicidade. Segundo Bates e Staudinger (1996, *apud* Oliveira, 2001), o planejamento da vida é fundamental para o ser humano, pois é a oportunidade de pensar sobre o futuro, seu conteúdo, percurso, propósito, definição de metas e processos envolvidos para o alcance de metas. O planejamento é considerado fundamental, pois promove o bem-estar do sujeito, traz mais significado à vida, aumenta o sentimento de conexão com o mundo, aumenta a visão e o propósito da existência humana, traz a perspectiva de um futuro melhor e estimula a luta para o alcance dos objetivos. Mazini (2006) entende que, ao gerenciar um projeto de vida, a pessoa tem o poder de superar obstáculos através da mudança da rota e redesenho das estratégias. O indivíduo deverá aprender a fazer gestão do seu projeto de vida, pois as mudanças de curso devem ser imediatamente corrigidas e encaradas como ações normais para adequação do planejamento, o que deve ser encarado como algo natural, sem qualquer dano à percepção de sucesso e estima do indivíduo.

Caso o planejamento tenha mudanças bruscas, o indivíduo tende a abandonar seus planos em função da dificuldade de cumpri-las, mas mesmo diante dessa condição desfavorável, ele deve persistir, vislumbrando maior controle sobre a sua existência, reconhecendo seus limites e as razões das mudanças absorvidas, caminhando. Um projeto de vida, para ser bem administrado, deve passar por uma avaliação de longo prazo, seguida de sucessivas interações e revisões de objetivos alinhados à direção e ao destino que serão seguidos.

3.4 TRANSIÇÕES PROFISSIONAIS

Segundo Dejours (1994), quanto mais se sobe na hierarquia das empresas, mais há lugar para o desejo e para o sujeito, pois ter uma posição privilegiada na organização é a oportunidade de expressar seu desejo. Nessas condições, quando a situação modifica-se ou há um bloqueio, quando o desejo não encontra mais realização na sua vida no trabalho, é perfeitamente aceitável o sujeito desviar o curso da sua carreira ou buscar realizar seu futuro em outro lugar. Inversamente, na base da hierarquia, a questão do desejo não deve ser colocada, ele deve ser reprimido para não prejudicar as atividades e o enquadramento organizacional, o que significa risco futuro de doença psicossomática. Para simplificar, podemos dizer que a subjetivação do trabalho vai crescendo à medida que sobe na hierarquia, dessa forma a literatura trata com maior frequência de opções e decisões de carreira de profissionais executivos, mas é importante lembrar que essas situações ocorrem com profissionais de todos os níveis e sexos, assunto estudado a seguir com o nome de transição profissional.

Segundo Veloso (2009), tempos atrás a transição de carreira podia ser mal vista, mas hoje é natural e aceitável. Cada vez mais aumenta o número de pessoas que promovem mudanças na vida profissional em função da flexibilidade das fronteiras organizacionais, ou seja, faz parte do contexto do trabalho uma pessoa realizar uma transição por iniciativa própria, em busca de novas opções de carreira e decidir por outros caminhos profissionais.

Para melhor entendimento dessa tendência, é importante discutir o cenário que provoca essas mudanças, ou seja, várias mudanças sociais, valorização do crescimento pessoal, mudanças no estilo de vida e individualismo. Tudo isto estimula as pessoas a optarem pela transição de carreira, principalmente com objetivo de repensar as prioridades da vida profissional e sua interrelação com a família.

Louis (1980, *apud* Veloso, 2009) considera transição de carreira como “o período durante o qual um indivíduo está mudando e redirecionando suas funções e orientações”. Foram identificados nove tipos de transições:

- a) profissionais que entram no mercado ou se reinserem depois de uma certa idade;
- b) transição do profissional da mesma empresa para outro departamento, mudança de trabalho, tecnologia, ambiente físico e outros;
- c) transição para outra empresa, em função de *turnover*, saída voluntária;
- d) mudança de profissão, que envolve replanejamento de carreira;
- e) movimento de saída, ou seja, afastamento profissional temporário ou definitivo, aposentadoria, desemprego.
- f) ajustes de conduta e comportamento profissional;
- g) ajustes da vida privada em função de um compromisso profissional ou do compromisso profissional em função da vida privada;
- h) mudança de função por promoção vertical ou horizontal;
- i) mudanças pessoais que trazem consequências para vida profissional.

Nicholson (1989, *apud* Veloso, 2009) afirma que, para compreender melhor as transições profissionais, é preciso estudar os papéis profissionais, que passam pelo seguinte ciclo: expectativa que antecede a mudança; expectativa e compreensão com a nova função, desenvolvimento da pessoa e da função para reduzir os *GAPs* entre o indivíduo e o cargo, alinhamento entre a pessoa e o cargo e renovação do ciclo profissional. Essa teoria baseia-se na mudança de identidade e nas consequências para o comportamento e estado afetivo da pessoa na transição.

Um estudo mais amplo de transição profissional necessita ser levado em consideração para compreender como as mudanças profissionais costumam acontecer com a maioria das pessoas, o que será apresentado a seguir. A preocupação com a transição profissional é uma tendência, em função de os trabalhadores estarem mais voltados para o planejamento de suas carreiras. Essa preocupação com o planejamento ocorre especialmente nos momentos de crise e escassez de emprego.

Segundo Ibarra (2004, *apud* Veloso, 2009), tem aumentado o número de pessoas em transição profissional. Em função disso, a autora fez uma análise das pessoas que mudaram suas

carreiras e concluiu que a reserva financeira e o apoio familiar não facilitam lidar com os sentimentos de confusão, perda e insegurança vivenciados durante o processo. Caldas (2000) reforça a posição de Ibarra (2004), afirmando que as consequências das demissões abrangem efeitos psicológicos, emocionais, sociais e familiares. O planejamento nesse momento é essencial, mas “a auto-reflexão não substitui a experiência direta” (IBARRA, 2004), ou seja, as transições de carreira não seguem métodos convencionais, as pessoas aprendem sobre si mesmas na prática.

Pessoas em transição profissional movem-se de forma individual e chegam a lugares distintos, mas o processo apresenta similaridades para a maioria das pessoas: para atingir mudanças internas e externas, várias coisas são experimentadas para realizar a mudança. As pessoas utilizam inicialmente o sistema de tentativa e erro e, após testar e aprender, empregam o modelo de planejar e implementar, assim o autoconhecimento é alcançado durante o processo de mudança.

O período de transição de carreira pode durar meses ou até mesmo anos. Nesse momento, as pessoas podem oscilar fazendo projetos futuros baseadas nas escolhas do passado. Isso ocorre porque o passado não foi abandonado completamente e o futuro ainda não se concretizou. Durante o período de transição ocorre uma lenta e gradual troca dos grupos de referência, a pessoa é deslocada para novos grupos e os antigos ciclos sociais passam naturalmente a demandar menos dessa pessoa.

Normalmente as primeiras mudanças de transição são superficiais, mas, à medida que novas informações vão se acumulando, ocorre uma mudança mais profunda. Nos grupos estudados, foram encontradas resistências intensas à mudança, no caso de pessoas que preservavam relações emocionais com instituições e com posições ocupadas na vida profissional. As transições nem sempre ocorrem da mesma maneira, alguns profissionais abandonam suas ocupações antes de ter consciência do que querem para o futuro e outros permanecem no trabalho até terem certeza do próximo passo. O círculo social e o gênero interferem nos padrões de mudança, por exemplo, é mais frequente mulheres passarem mais tempo fora do trabalho para repensar sua carreira do que homens, em função de essa primeira ser uma atitude socialmente mais aceita.

3.4.1 O Fenômeno *Opt-out*

Segundo Scalabrin (2008), nos últimos tempos a mídia americana tem explorado a revolução *opt-out*, que traduzida para a língua portuguesa quer dizer “optar por estar fora”. Esse termo foi criado por Belkin (2003) para definir a saída de mulheres qualificadas do mercado de trabalho. Posteriormente o termo foi ampliado, passando a contemplar homens e mulheres que optaram por deixar voluntariamente, de forma definitiva ou temporária, suas atividades profissionais. Mainiero e Sullivan (2005, 2006, *apud* Scalabrin, 2008) afirmam que as explicações da mídia americana sobre a revolução *opt-out*, de que está ocorrendo em função das demandas profissionais serem incompatíveis com a dedicação familiar, são simplórias. Segundo os autores, não se trata apenas da falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, até porque muitos homens e mulheres sem filhos e com carreira estruturada ou em ascensão têm tomado a decisão de afastar-se.

Para as autoras citadas, essa tendência sinaliza uma nova forma de organização das carreiras, indicando que não se trata de uma revolução, mas de uma revolta das pessoas contra o ambiente de trabalho, não favorecendo que as pessoas sejam elas mesmas e que se sintam satisfeitas e realizadas com suas atividades profissionais. Segundo a autora Scalabrin (2008), trata-se de uma revolta contra a baixa satisfação no trabalho decorrente do trabalho. As pessoas, em busca do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e insatisfação com as políticas organizacionais inflexíveis, deixam suas posições executivas para realizar atividades condizentes com seus valores pessoais e para buscar novas carreiras que desafiam os modelos tradicionais.

Dessa forma cresce o número de homens e mulheres que têm optado por trabalhar fora das fronteiras organizacionais, adequando melhor o trabalho à vida pessoal. Conforme texto de Scalabrin (2008) “[...] em vez de viverem para trabalhar, muitos começam, finalmente, a trabalhar para viver”. É importante ressaltar que qualquer escolha significa perder uma condição e ganhar outra, no caso do “optar por estar fora” ele pode significar perda de *status* e remuneração para posterior ganho em qualidade de vida, bem-estar pessoal, priorização da família e outras questões pessoais.

Há um estranhamento da sociedade quando profissionais com boa perspectiva de carreira, e que ocupam cargos de destaque, afastam-se do mundo corporativo. Os motivos para essa decisão são: a dificuldade para conciliar as demandas pessoais, familiares e profissionais, o

objetivo de conseguir desenvolver um trabalho que leve à satisfação e à realização de atividades com maiores desafios intelectuais e profissionais.

A revolução “optar por estar fora” demonstra os profissionais desestimulados com sua carreira, sem perspectiva de vivenciarem plenamente sua vida pessoal, cansados de desempenhar papéis socialmente impostos e a sensação de impotência diante dos desafios, não importa o que façam, a sensação é que estão sempre devendo algo.

Segundo Hewlett e Luce (2006, *apud* Scalabrin, 2008), com as atuais tecnologias de comunicação e informação os executivos não trabalham apenas cinco dias nas semanas, eles estão conectados 24 horas sete dias na semana, o que é um paradoxo, pois, segundo pesquisas realizadas por Rapoport *et al* (2002), as pessoas cada vez desejam mais tempo para tratar de questões pessoais e familiares. Se essas necessidades fossem atendidas, as pessoas teriam um sentimento maior de autorrealização. Nos novos significados de carreira, é possível atender melhor às necessidades das pessoas e é possível compreender o afastamento temporário para cuidar de assuntos pessoais que levem à satisfação pessoal e, conseqüentemente, ao sucesso psicológico.

Segundo Anand *et al* (2002, *apud* Scalabrin, 2008), homens e mulheres têm optado por construir carreiras criativas, em vez de esperarem ou aceitarem o que as organizações têm para oferecer. Dessa forma os profissionais podem atender a várias expectativas: financeiras, familiares, autonomia e realização profissional, fora das tradicionais fronteiras organizacionais de forma que as necessidades subjetivas sejam atendidas.

Segundo Mainiero e Sullivan (2006, *apud* Scalabrin, 2008), a revolta do “optar por estar fora” sinaliza a necessidade de uma forma mais flexível de gerir os negócios, para que as pessoas possam conciliar as demandas que ocorram ao longo de suas vidas. É preciso também compreender como o trabalho se dá no interior das organizações, para que ele tenha significado e possam realizá-las. Se não ocorrer assim, as organizações podem perder conhecimentos e competências, o que pode ser considerado crítico para o negócio.

O “optar por estar fora” é uma decisão voluntária ligada a questões pessoais e não uma decisão organizacional de demitir, o movimento considera a saída da organização e também a diminuição ou flexibilização da carga horária trabalhada. “Optar por estar fora” é um movimento que envolve o público feminino e masculino. Razões políticas e organizacionais também

influenciam esse processo, tais como reestruturação organizacional, término de contratos de prestação de serviços e aposentadoria.

É importante ressaltar também a temporalidade dos movimentos: o termo “optar por estar fora” como de curto prazo (1 a 2 anos) e o “estar fora” como de longo prazo (5 anos ou mais). Os movimentos “optar por estar fora” são aqueles que vão contra os modelos tradicionais de carreira, ou seja, são opções pessoais na qual o indivíduo aceita exercer uma atividade profissional de menor responsabilidade para que possa equilibrar melhor suas demandas pessoais e familiares, já os movimentos de progressão vertical envolvendo mais *status* e ganhos salariais, em outra empresa por opção do profissional não são considerados “optar por estar fora”.

Segundo Hewlett (2007, *apud* Scalabrin, 2008), algumas mulheres não têm carreiras lineares porque adotaram *off-ramps* - desacelerações voluntárias de carreira por afastamentos temporários ou definitivos. Não ocorre uma saída completa, apenas uma desaceleração como por exemplo aceitar um trabalho de meio horário ou flexível, trabalhar à distância, recusar uma promoção, decidir não aceitar novas responsabilidades e outros. Trata-se de escolher temporariamente uma carreira menos ambiciosa. A autora destaca ainda que algumas mulheres buscavam intencionalmente ficar “abaixo do radar” realizando um bom trabalho sem chamar muita atenção, evitando promoções que comprometessem sua vida pessoal. O entendimento é que agindo assim, evitariam o risco de dizer não há uma promoção, pois se o convite ocorresse e se fosse recusado haveriam suposições relacionadas a um baixo comprometimento, dificultando promoções futuras. Nem sempre os movimentos “optar por estar fora” implicam transições de carreira, eles também podem aparecer como recusa de promoção com manutenção das atividades.

3.5 QUADRO TEÓRICO

QUADRO 3 – Quadro teórico de Indicadores

Conceito	Tipos	Quadro teórico de Indicadores
CARREIRA	Carreira Tradicional	Progressão horizontal
		Progressão vertical
		Masculinização
		Empresa é a principal gerenciadora da carreira
		Estabilidade ocupacional
	Carreira ligada à profissão	
	Carreira Moderna	Competências

		Rede
		Planejamento de carreira
		Flexibilidade
		Sucesso psicológico
		Poucos níveis hierárquicos
		Sucesso psicológico
	Carreira sem Fronteiras	Curto prazo
	Carreira sem Fronteiras	Empregabilidade
	Carreira sem Fronteiras	Integração da carreira a vida
	Carreira sem Fronteiras	Rede
	Carreira sem Fronteiras	Empregadores distintos
	Carreira sem Fronteiras	Comercializada
	Carreira sem Fronteiras	<i>Network</i>
	Carreira sem Fronteiras	Competência
	Carreira Proteana	Desenhada pelo indivíduo
	Carreira Proteana	Redirecionada de acordo com necessidades pessoais
	Carreira Proteana	Autogestão da carreira
	Carreira Proteana	Flexibilidade
	Carreira Proteana	Mudança
	Carreira Proteana	Sucesso psicológico
	Carreira Proteana	Ciclos curtos
	Carreira Proteana	Aprendizado constante
	Carreira Proteana	Mudança de Identidade
	Carreira Proteana	Representada por um espiral
	Carreira Proteana	Crescimento horizontal
	Carreira Proteana	Visão integral do indivíduo
	Carreira Proteana	Equilíbrio da vida pessoal e profissional
	Carreira Proteana	Construção do sujeito com o social
	Carreira Caleidoscópico	Adaptação da carreira às mudanças da vida
	Carreira Caleidoscópico	Não tradicional
	Carreira Caleidoscópico	Autoconhecimento
	Carreira Caleidoscópico	Autodesenvolvimento
	Carreira Caleidoscópico	Valores pessoais
	Carreira Caleidoscópico	Equilíbrio da vida pessoal e profissional
	Carreira Caleidoscópico	Aquisição de novas competências
	Carreira Caleidoscópico	Desafio
	Carreira Caleidoscópico	Adequação do trabalho à vida pessoal
PROJETO DE VIDA	Construção do Projeto de Vida	Insatisfação em relação ao presente
PROJETO DE VIDA	Construção do Projeto de Vida	Conexão entre presente, passado e futuro

		Perspectiva de um futuro melhor
		Significado
		Realização
		Querer
		Felicidade
		Representações Sociais
		Autonomia
		Espaço Intersubjetivo
		Subjetividade
		Objetividade
	Transição Profissional	Voluntário
		Definitivo
		Temporário
		Insatisfação Profissional
		Revolta contra o ambiente de trabalho
		Equilíbrio pessoal de profissional
		Flexibilidade de horário
		Atividade profissional de menor responsabilidade
		Desacelerações voluntárias na carreira
		Recusa de Promoção
		Manutenção das atividades

Fonte: Elaboração própria.

4. METODOLOGIA

4.1 FASES DA PESQUISA

A construção da metodologia desta pesquisa ocorreu em três etapas estruturantes. A primeira etapa foi a pesquisa bibliográfica, seguida por revisão de literatura e construção do referencial teórico como suporte para este estudo. A segunda etapa foi a definição pela pesquisa exploratória. Optou-se por este tipo de pesquisa em função das características do estudo, tamanho da amostra e flexibilidade na coleta de dados. Segundo Gil (2007), a pesquisa exploratória é mais flexível e tem menor necessidade de estruturação, a amostra pode ser pequena e os resultados são seguidos por outras pesquisas exploratórias e conclusivas. Para a coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, com questões-chave para a pesquisa que permitiu questionamentos aos indivíduos, o que proporcionou maior aprofundamento das informações e familiaridade com o problema, de forma a torná-lo mais explícito. A terceira etapa foi a realização da pesquisa de campo, nesse momento foram realizadas as entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com a questão estudada.

4.2 INDIVÍDUOS RESPONDENTES

A definição dos indivíduos participantes foi intencional e por acessibilidade, com 11 profissionais oriundos de empresas de destaque no mercado brasileiro (quadro 4), que optaram por sair voluntariamente dessas organizações consideradas pelo mercado como sólidas e que oferecem aos seus trabalhadores salários competitivos e perspectiva de carreira. O que chamou a atenção foi o fato de os profissionais fazerem um movimento contrário de carreira ao esperado pelo mercado de trabalho, ou seja, espera-se que ao entrar em uma dessas empresas o profissional almeje crescer profissionalmente e não se demitir por questões pessoais.

Os principais motivos para seleção do público-alvo da pesquisa foram:

- a) Relevância das empresas que os profissionais trabalharam para o mercado nacional, conforme Quadro 4.

QUADRO 4 – Empresas de Destaque no Mercado Brasileiro

Empresa	Faturamento/Ano 2009	Número de Empregados
Banco Santander	R\$5,5bilhões	não encontrado
Braskem	US\$12 bilhões	3427
Camargo Correa	R\$16,2 bilhões	58.000
Deten	R\$746 milhões	242
Monsanto / Nordeste	US\$900 milhões	1.800
Neoenergia	R\$675 milhões	2720
Vale	R\$61bilhões	47.000
Varig / GOL	R\$1,6 bilhões	13.000
Wall Mart	R\$17 bilhões	80.000

Fonte: Informações dos sites das empresas em suas atividades no Brasil , 2010.

- b) Escolha por pessoas que demonstram identificação com a profissão, destaque em sua área de atuação e que optaram por se demitir em função de questões pessoais alinhadas ao projeto de vida, tais como: casamento, filhos, qualidade de vida e transição de carreira;
- c) Número reduzido de participantes, em função da dificuldade de encontrar profissionais que se demitiram de empresas de grande porte e destes explicitarem os reais motivos da demissão voluntária.

4.3 COLETA DE DADOS

4.3.1 Técnica de Coleta de Dados e forma de Abordagem

Na coleta de dados foram utilizados o roteiro de entrevista semiestruturado e o questionário de Âncoras de Carreira. O roteiro de entrevista foi utilizado para coletar informações sobre o projeto de vida e carreira, através do contato direto da pesquisadora com os pesquisados, permitindo o aprofundamento de respostas e a observação de características pessoais, comportamentais e da linguagem não verbal. As perguntas do roteiro foram selecionadas a partir das questões de pesquisa e da análise da teoria sobre carreira e projeto de vida. O questionário de “Âncoras de Carreira”, elaborado por Schein e adaptado por Kilimnik (2007), foi utilizado para definir o estilo de carreira dos respondentes.

4.3.2 Instrumentos de Coleta de Dados

Foi criado um roteiro de entrevista semiestruturado, baseado no referencial teórico da pesquisa, com objetivo de atender às perguntas de pesquisa relacionadas aos projetos de carreira e vida.

O conteúdo das perguntas da entrevista procurou verificar a estrutura de carreira oferecida pelas organizações, motivações para mudança na carreira e verificação de comportamentos, atitudes e percepções dos respondentes na construção do projeto de vida e carreira.

A entrevista foi estruturada em três partes: a primeira tratou dos dados pessoais dos participantes (idade, sexo, estado civil, profissão do cônjuge, número de filhos, outra fonte de renda e lazer). A segunda abordou dados acadêmicos e profissionais (formação, área de atuação, trajetória de carreira e atividade paralela). E a terceira parte foi subdividida em cinco fases, correspondentes às perguntas de pesquisa, conforme detalhamento no quadro 5.

QUADRO 5 - Perguntas de pesquisa e roteiro de entrevista

Perguntas de Pesquisa	Perguntas do Questionário
a) Que tipo de carreira as organizações oferecem que fazem com que o indivíduo “escolha” não permanecer mais nessa organização?	1. Relate como era a estrutura organizacional da empresa que você se demitiu. 2. Como era o programa de promoções? Descreva suas premissas. 3. Como era o sistema de carreira? Descreva sua estruturação. 4. Quais os valores cultivados pela empresa? 5. Essa empresa valorizava as pessoas? Por quê? 6. Qual a posição que você ocupava na organização quando se demitiu? 7. O que mais você gostava no seu trabalho? E o que não gostava? 8. As carreiras na organização que você se demitiu são de curto ou longo prazo? 9. Você tinha perspectiva de carreira? 10. Você já havia sido promovido? 24. Qual o papel do desenvolvimento de competências para o desenvolvimento da carreira?
b) Qual o estilo de carreira dos profissionais que tomam a decisão de não permanecer mais na organização?	Aplicação do questionário âncoras de carreira 22. Em sua opinião, quem é responsável pela gestão da carreira: a pessoa ou a empresa? 26. Quais são seus valores pessoais? E os profissionais? 27. O que é mais importante: sucesso psicológico ou profissional? 29. Qual a relação entre autoconhecimento e carreira? 30. Em sua opinião, é possível alcançar o equilíbrio pessoal e profissional?
c) Quais as dificuldades encontradas a partir da sua saída da organização? E quais as novas opções de trabalho e carreira?	14. Como planejou sair da organização? 15. Quais os motivos que o levaram a pedir demissão? 16. Quais as consequências da sua saída da organização? 17. Como foi seu recomeço? 18. Descreva hoje sua atividade profissional. Ela é diferente da anterior

Perguntas de Pesquisa	Perguntas do Questionário
	em que aspecto? 23. Qual o papel da network para o desenvolvimento da carreira?
d) O projeto de vida interfere nas decisões de carreira ou a carreira interfere no projeto de vida?	11. Na sua vida profissional, você já recusou uma promoção? Quais os motivos que o levaram a tomar essa decisão? 12. Você já optou por assumir uma atividade profissional de menor responsabilidade? Quais os motivos que o levaram a tomar essa decisão? 13. Você já desacelerou sua carreira propositadamente? Quais os motivos que o levaram a tomar essa decisão? 25. Você planejou sua carreira? Como foi?
e) Qual a relação entre a decisão de sair e o projeto de vida?	19. Qual seu projeto de vida? 20. Qual o seu projeto de carreira? 21. Seus projetos de vida e carreira estão alinhados? 28. O que você entende por empregabilidade?

Fonte: Elaboração própria.

E, por último, foi aplicado o questionário de Âncoras de Carreira composto de 40 questões fechadas.

4.3.3 Procedimentos de coleta de dados

A abordagem direta e a sensibilização para participação na pesquisa foi facilitada em função de os respondentes fazerem parte da rede de relacionamentos da pesquisadora.

As entrevistas foram realizadas no período de maio a junho de 2010. A primeira entrevista foi considerada como um pré-teste. Durante o processo, foi avaliada a pertinência das perguntas, a adequação das respostas e o tempo de duração. O pré-teste foi realizado com um dos 11 respondentes e, após as correções, o instrumento de coleta de dados foi novamente utilizado para entrevista com o restante dos participantes.

Não foi realizado pré-teste com o questionário “Âncoras de Carreira”, em função de o teste já ter sido validado por Kilimnik (2007) e estar disponível para pesquisas dessa natureza.

Para garantir a fidedignidade na coleta de dados, as entrevistas foram gravadas e, em seguida, transcritas. Antes da realização da entrevista, cada respondente recebeu uma explicação detalhada dos objetivos da pesquisa, foi reforçada a confidencialidade das informações e estabelecido o compromisso de devolutiva do questionário “Âncora de Carreira”.

As entrevistas foram realizadas individualmente em sala reservada, com duração de aproximadamente 1 hora e 30 minutos. Em seguida foi aplicado o questionário de Âncora de Carreira com duração de 30 minutos. Durante as entrevistas, os entrevistados foram muito

solícitos e pacientes para responder as perguntas mais detalhadas, o que evitou respostas pouco consistentes.

4.3.4 Limitações da Pesquisa

A presente pesquisa apresentou limitações que merecem ser ressaltadas em relação à população estudada, método utilizado e alcance de resultados. Tais limitações sugerem, complementarmente, direções para o desenvolvimento de estudos futuros.

A questão da idade pode ser entendida como limitadora, a maioria dos pesquisados têm de 30 a 49 anos, ou seja, estão no auge do processo de carreira. Recomenda-se investigar pessoas no início da carreira de 20 a 29 anos e pessoas que estão entrando no momento pós-carreira, com mais de 50 anos, fazendo uma análise com o estudo sobre gerações *baby boomers* (nascidos até 1964), *baby busters* ou geração x (nascidos entre 1965 e 1977) e *echo boomers* ou geração y (nascidos a partir de 1978).

A amostra foi composta basicamente de profissionais casados, dessa forma seria interessante investigar profissionais que se demitiram e que são solteiros para compreender melhor os motivos da demissão e da nova opção profissional.

Toda amostra estudada desenvolveu carreira em empresas privadas, assim é recomendável ampliar os estudos de carreira com profissionais liberais e do setor público, verificando diferentes arranjos de carreira

Mais uma vez a carreira foi estudada pela perspectiva de profissionais com bom nível educacional, uma recomendação seria tratar a carreira de profissionais de nível médio e profissionalizante, pois não há estudos com profissionais desse nível na literatura de carreira brasileira.

Quanto ao método utilizado, foi percebido que faltou aprofundamento das questões emocionais e comportamentais referentes ao período pós-demissão, assunto pouco encontrado na literatura de carreira.

A maior dificuldade para se realizar o trabalho, foi encontrar pessoas que realizaram movimento de carreira pouco convencional, escolhendo o projeto de vida em detrimento da carreira, pois nas empresas não existe cadastro de profissionais que fizeram essa opção e é difícil

encontrar pessoas que falam do motivo real de terem saído da empresa. Dessa forma só foi possível realizar a pesquisa em função da rede de relacionamentos.

4.4 PLANO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O processo de análise e interpretação dos dados coletados incluiu a tabulação e codificação das respostas da entrevista, a análise dos conteúdos das respostas face aos objetivos da pesquisa e o referencial teórico, conforme quadro resumo 6.

QUADRO 6 - Análise de interpretação dos dados

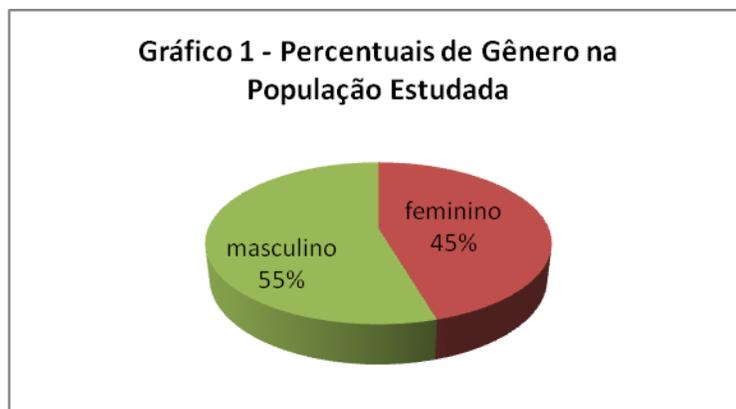
Análise e interpretação dos dados demográficos	
1º Etapa	Tabulação dos dados demográficos no <i>software Excel</i> , gerando dados percentuais e gráficos do perfil dos indivíduos pesquisados
2º Etapa	Análise dos dados demográficos dos indivíduos face ao resultado da entrevista e referencial teórico da dissertação
Análise e interpretação das perguntas de entrevista	
3º Etapa	Lançamento de cada pergunta de entrevista no <i>software excel</i>
4º Etapa	Análise, resumo e lançamento do conteúdo das respostas dadas por cada respondente na pergunta de entrevista correspondente
5º Etapa	Análise do conjunto das respostas de todos os respondentes para cada pergunta de entrevista
6º Etapa	Tabulação das respostas dos respondentes e geração de percentuais em cada pergunta da entrevista
7º Etapa	Análise dos dados percentuais, dados qualitativos e teoria para geração do texto por pergunta do questionário
8º Etapa	Transcrição de trechos da entrevista para facilitar e reforçar a argumentação da análise
9º Etapa	Análise dos resultados globais, ou seja, dos dados demográficos, dados da entrevista face à pergunta de pesquisa, objetivos e referencial teórico da dissertação

Fonte: Elaboração própria.

4.5 CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DOS INDIVÍDUOS ENTREVISTADOS

Em relação ao gênero dos indivíduos, 55% são homens e 45% mulheres, apesar de os indivíduos terem sido escolhidos intencionalmente, o percentual equilibrado vai ao encontro de que afirmou Chanlat (1995): na sociedade capitalista industrial é possível todos fazerem carreira, pois a democratização da carreira abre espaço para variedade sexual, social e para elevação do nível educacional, permitindo o acesso especialmente de mulheres.

Nesta pesquisa, a questão da democratização também se estende aos movimentos de carreira: 50% das mulheres e 50% dos homens desaceleraram a carreira; 60% das mulheres e 40% dos homens assumiram uma atividade de menor responsabilidade; 25% das mulheres e 75% dos homens recusaram uma promoção, ou seja, mudar o projeto de carreira em função do projeto de vida é uma decisão comum entre homens e mulheres.



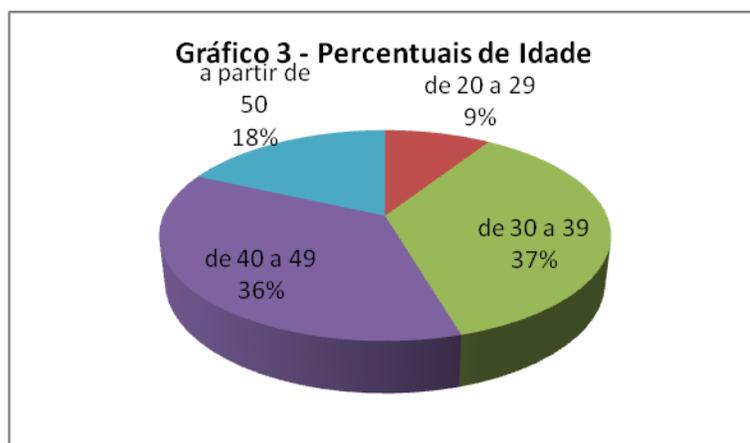
Fonte: Elaboração própria.

Dessa forma a educação pode ser compreendida como o principal fator de inserção de mulheres na sociedade capitalista industrial, o que foi comprovado nesta pesquisa, visto que 40% das entrevistadas têm mestrado e estão cursando doutorado, 40% têm especialização e estão cursando mestrado e 20% estão cursando graduação, pois percebem a necessidade dessa qualificação para se reinserir no mercado. Os homens também possuem elevado nível escolar, 66% possuem especialização, 17% possuem mestrado e 17% têm mestrado e estão cursando doutorado.



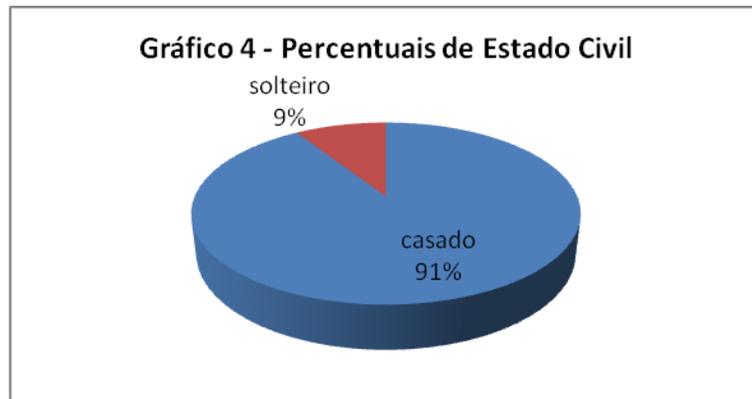
Fonte: Elaboração própria.

Em relação à idade, 10% dos entrevistados têm de 20 a 29 anos, 36% têm de 30 a 39 anos, 36% tem de 40 a 49 anos e 18% têm mais de 50 anos. Dessa forma é possível perceber que 72% dos indivíduos estão entre 30 e 49 anos, corroborando com a teoria de Dutra (1996), que nessa faixa etária os indivíduos já entraram no mercado, desenvolveram um projeto profissional e estão na fase de consolidação da vida familiar e carreira. Ainda segundo o autor, nesse período, as escolhas são mais definitivas, busca-se o equilíbrio pessoal e profissional e o trabalho passa a não ser apenas fonte de sobrevivência e sustento, ele precisa ter significado. Essa busca pelo significado do trabalho integrado às necessidades pessoais pode ser comprovada pela própria escolha dos indivíduos: pessoas que se demitiram voluntariamente das organizações e se enquadram no fenômeno de transição de carreira, ou seja, 36% já recusaram uma promoção, 45% optaram por assumir uma atividade profissional de menor responsabilidade e 73% já desaceleraram sua carreira propositadamente.



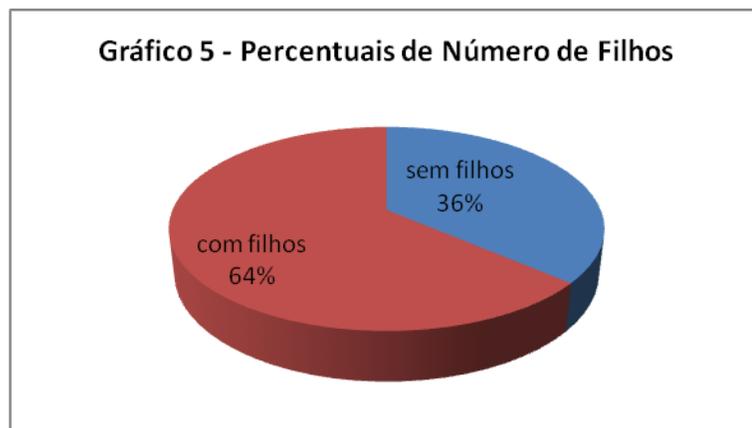
Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao estado civil dos indivíduos pesquisados, 91% são casados e 9% são solteiros. Dos profissionais casados, 86% já desaceleraram a carreira, todos motivados por questões familiares ligadas a dedicação ao casamento e filhos, dessa forma é possível afirmar que profissionais casados têm maior probabilidade de desacelerar a carreira.



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao número de filhos, 64% possuem filhos e 36% não possuem. Schein (1978) alerta que, para compreender a carreira das pessoas, é preciso entender suas necessidades e características, que não estão ligadas apenas à vida no trabalho, mas são fruto da interação da pessoa com todos os espaços da sua vida. Nesse caso, merece destaque o Ciclo Familiar ou de Procriação, que se refere ao tipo de relações entre a pessoa e sua família, de acordo com seu estado civil, idade dos filhos, suporte emocional aos pais e outros. Dessa forma, é possível concluir que estado civil e número de filhos interferem nas decisões de carreira, e vice-versa.



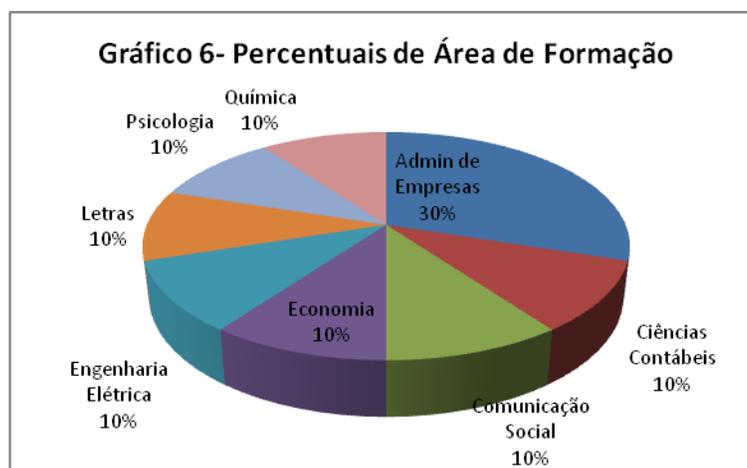
Fonte: Elaboração própria.

A formação acadêmica dos indivíduos estudados foi bastante diversificada: 3 indivíduos são formados em administração de empresas, 1 indivíduo é formado em química, 1 indivíduo é formado em psicologia, 1 indivíduo é formado em letras, 1 indivíduo é formado em engenharia elétrica, 1 indivíduo é formado em economia, 1 indivíduo é formado em ciências contábeis e 1 indivíduo é formado em comunicação social. É importante ressaltar que o profissional de letras atuava inicialmente na área de manutenção em função da sua formação como tecnólogo em

mecânica, mas devido à transição de carreira como professor de inglês, procurou ampliar suas competências fazendo o curso superior de letras.

A partir desses dados, é possível concluir que é factível construir carreira em qualquer área do conhecimento. Esse conceito é reforçado por Bates (1997), quando diz que na era da empregabilidade a qualificação profissional torna-se uma exigência permanente pela atualização das capacidades adquiridas e pela conquista de novas habilidades e disposições, conseqüentemente a responsabilidade pela carreira é do indivíduo que faz escolhas e é o responsável pelo seu sucesso ou fracasso profissional.

Apesar de Bates (1997) reforçar os dados da pesquisa, é sabido que o discurso da empregabilidade foi criado pelas organizações, deixando a cargo do indivíduo as responsabilidades sobre o sucesso e a culpa do fracasso profissional.



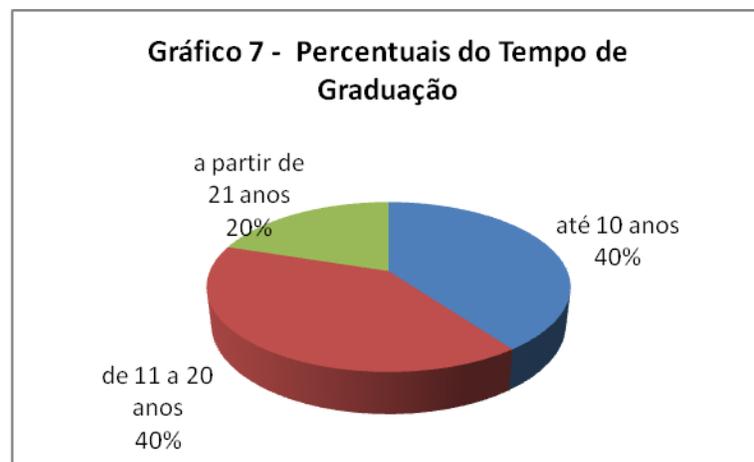
Fonte: Elaboração própria.

A partir da análise dos dados demográficos, foi possível concluir que realizar movimentos pouco convencionais de carreira em função do projeto de vida é uma decisão de profissionais do sexo masculino e feminino. A maioria da amostra possui elevado nível de escolaridade, tem idade de 30 a 49 anos, é casada, possui filhos, tem formação acadêmica e atuação profissional em áreas diversificadas.

4.6 PERFIL PROFISSIONAL DOS INDIVÍDUOS ESTUDADOS

Os resultados apresentados nesta seção referem-se aos dados coletados na parte “Histórico Profissional” da entrevista. Assim como a análise dos dados demográficos, a análise de perfil profissional busca ampliar o entendimento sobre o perfil dos indivíduos participantes.

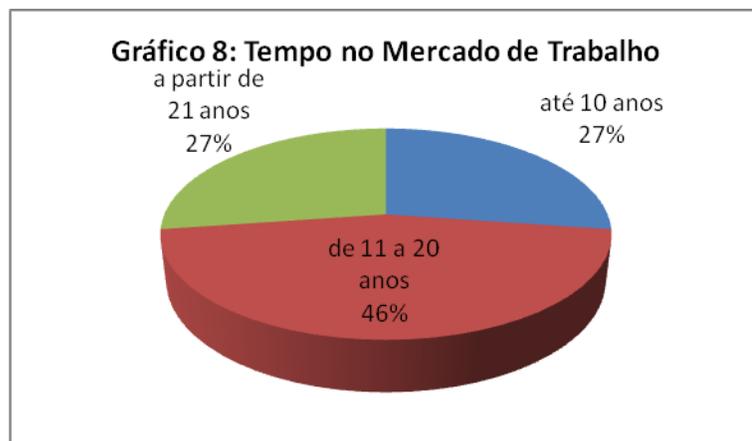
Em relação ao tempo de formado, 40% dos profissionais têm até 10 anos de formados, 40% dos profissionais têm de 11 a 20 anos de formados e 20% dos profissionais têm mais de 21 anos de formados.



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao tempo de atuação profissional, 46% dos respondentes têm de 11 a 20 anos de experiência, 27% têm até 10 anos de experiência e 27% têm mais de 21 anos de experiência. Foi constatado que mesmo antes de concluírem a formação superior 73% dos profissionais já atuavam no mercado de trabalho, provavelmente, em função da necessidade de estar realizando uma atividade remunerada.

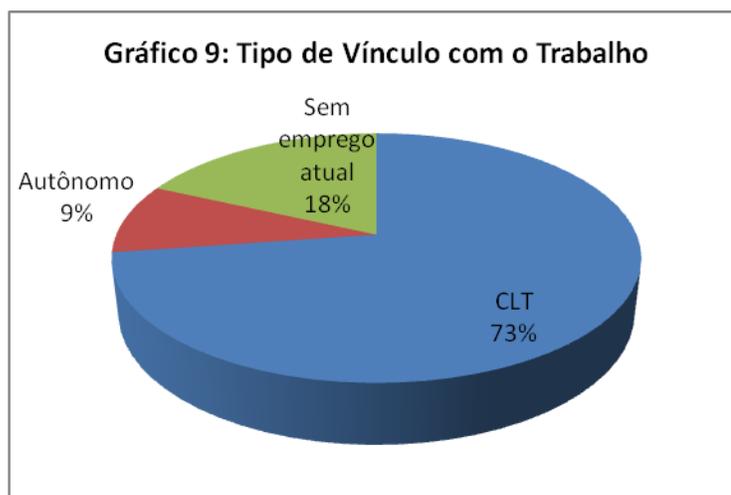
Os dados da pesquisa estão alinhados com a teoria de Schein (1996), profissionais com até 10 anos de experiência estão enquadrados na fase seis, etapa em que o indivíduo começa a compreender melhor a sua trajetória profissional, ou seja, se terá ou não expectativas. E os profissionais com mais de dez anos de formado estariam enquadrados na fase sete, que é o momento de maturação profissional em que os indivíduos passam a questionar a carreira, como forma de reavaliação, mudança de direção e planejamento do futuro.



Fonte: Elaboração própria.

Quando questionados sobre vínculo no trabalho, 73% já possuem vínculo CLT, sendo que 36% possuem dupla atividade profissional, ou seja, atuam como docente e também como consultor autônomo. Os outros 18% não possuem atividade profissional e 9% exercem atividade profissional autônoma na modalidade pessoa jurídica.

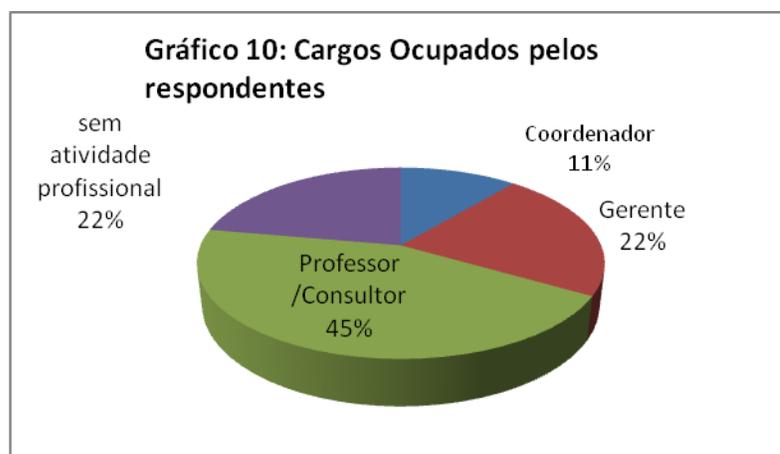
As mulheres pesquisadas, que não possuem atividade profissional no momento, têm o marido como responsável pelo sustento da família e como apoiador da decisão de voltar a estudar para desenvolver uma carreira mais sólida em longo prazo. Essa questão é reforçada por Ibarra (2004), através da afirmativa de que a opção da mulher de ficar fora do mercado para repensar a carreira é socialmente aceita.



Fonte: Elaboração própria.

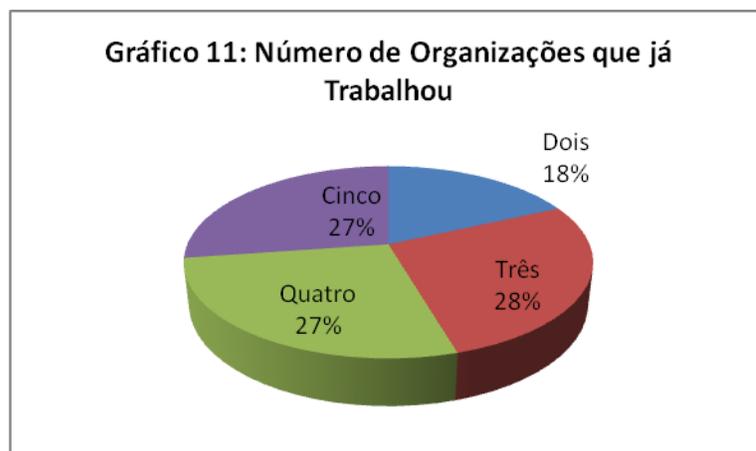
Quando questionados sobre os cargos que ocupam atualmente, 37% são professores e também realizam atividade de consultoria, 18% ocupam o cargo de gerente, 9% analista, 9% consultor, 9% coordenador e 18% não exercem atividade profissional no momento. A partir dessa análise, é possível entender que os profissionais pesquisados ocupam cargos no mercado compatíveis com sua formação acadêmica, ou seja, o investimento em competências proporciona o desempenho de atividades intelectualizadas. O dado de pesquisa encontrado, de o professor também atuar como consultor, está alinhado com o conceito de espiral na Carreira citado por Protena, segundo Ribeiro, Tevisan e Guedes (2009), que dizem que esse conceito valoriza a profundidade e amplitude de habilidade, permitindo que as pessoas tenham múltiplas carreiras: duas ou três carreiras diferentes durante o curso de suas vidas.

Essa forma de carreira envolve crescimento horizontal, para expansão das competências e estabelecimento de novos relacionamentos com trabalhos e outras pessoas. Por outro lado, algumas pessoas mantêm mais de uma atividade profissional com objetivo de melhorar a situação financeira e o padrão de vida.



Fonte: Elaboração própria.

Os participantes da pesquisa trabalharam em média em três organizações na sua trajetória profissional. A partir de uma análise detalhada do número que vezes que os indivíduos mudaram de organização, pode ser observado que 28% mudaram três vezes, 27% mudaram quatro vezes, 27% mudaram cinco vezes e 18% mudaram duas vezes. A teoria trabalhada no referencial teórico desta dissertação não dá suporte para análise desses dados.

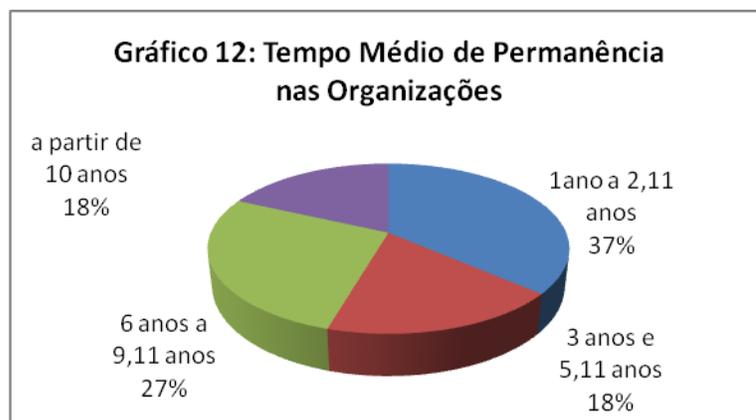


Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao tempo que os indivíduos permanecem nas organizações: o tempo médio dos respondentes é de aproximadamente seis anos, sendo que os profissionais mais jovens com idade de 27 a 36 anos possuem em média 2,5 anos de permanência nas organizações, enquanto os mais velhos, com idade de 40 a 53, possuem em média 8 anos de permanência, dessa forma foi observado um tempo menor nos profissionais mais jovens e um tempo maior nos profissionais mais velhos.

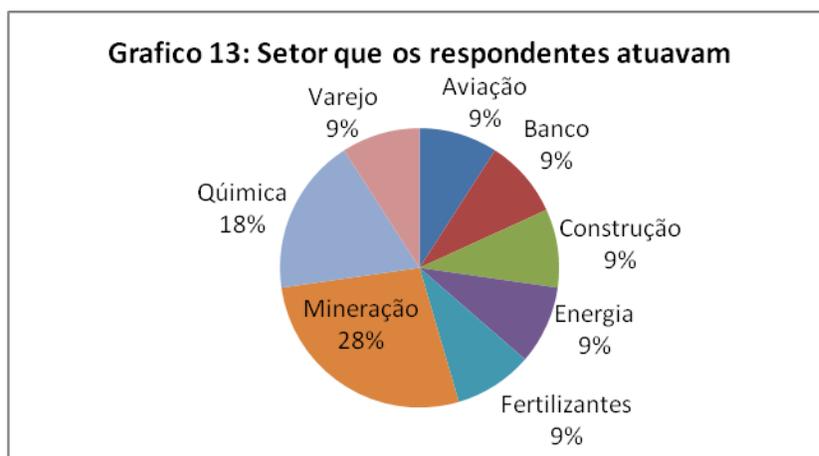
No GRAF. 12 pode ser observado o tempo de permanência dos profissionais nas organizações se distribui da seguinte forma: 37% tiveram de 1 a 2 anos e 11 meses; 27% tiveram de 6 a 9 anos e 11 meses; 18% tiveram mais de 10 anos; e 18% tiveram de 3 a 5 anos e 11 meses.

Os dados encontrados na pesquisa reforçam a teoria de Tolfo (2002), quando diz que atualmente a estabilidade torna-se cada vez mais refratária e a palavra de ordem é as pessoas trabalharem suas carreiras, ou seja, os sujeitos precisam desenvolver cada vez mais habilidades para ter trabalho ou para oferecer a sua capacidade de produzir em outra empresa. Ao invés de uma carreira de longos anos dentro de uma empresa, fala-se cada vez mais no desenvolvimento de trajetórias diversas ao longo do tempo ou até mesmo paralelas.



Fonte: Elaboração própria.

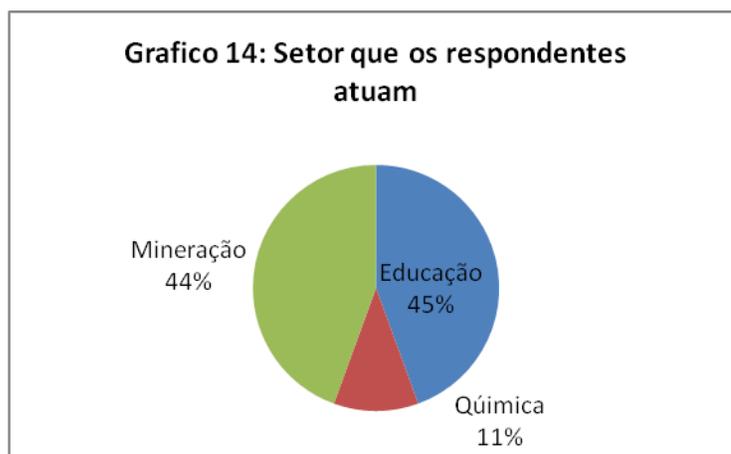
Os indivíduos pesquisados atuavam em diversos setores econômicos, sendo: 28% do setor de mineração, 18% do setor químico, 9% do mercado varejista, 9% da área de aviação, 9% da área bancária, 9% da construção civil, 9% do mercado de energia, 9% de fertilizantes. Assim como identificado em dados demográficos, os profissionais têm formação e profissão diversificadas que proporcionam carreiras e que se estendem em diversos segmentos da economia.



Fonte: Elaboração própria.

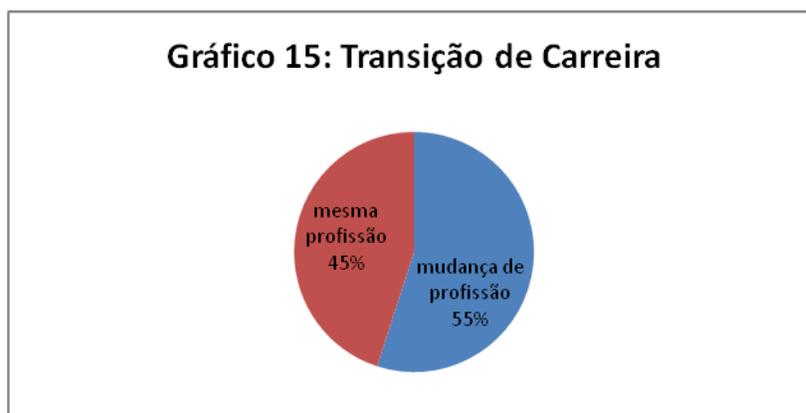
Quando da realização da pesquisa, 44% dos respondentes atuavam no setor de mineração, 45% no setor de educação e 11% no setor químico, dessa forma foi possível perceber uma evasão dos profissionais nos setores de varejo, aviação, banco, construção, energia e fertilizantes. As razões para essa mudança não podem ser generalizadas, pois cada profissional apresentou um motivo particular relacionado ao seu projeto de vida.

A partir da análise dos dados é possível concluir que a opção por se demitir e mudar de setor foi bastante significativa, pois 82% mudaram de setor e apenas 18% só mudaram de emprego, permanecendo no mesmo segmento.



Fonte: Elaboração própria.

Sobre o processo de transição de carreira, 55% dos indivíduos após demissão optaram por ter outras profissões, e 45% continuam nas mesmas profissões. Os dados mostram que a maioria dos profissionais que pediu demissão voluntariamente optou por realizar transição de carreira, ou seja, passaram a exercer uma profissão diferente da que realizavam anteriormente.

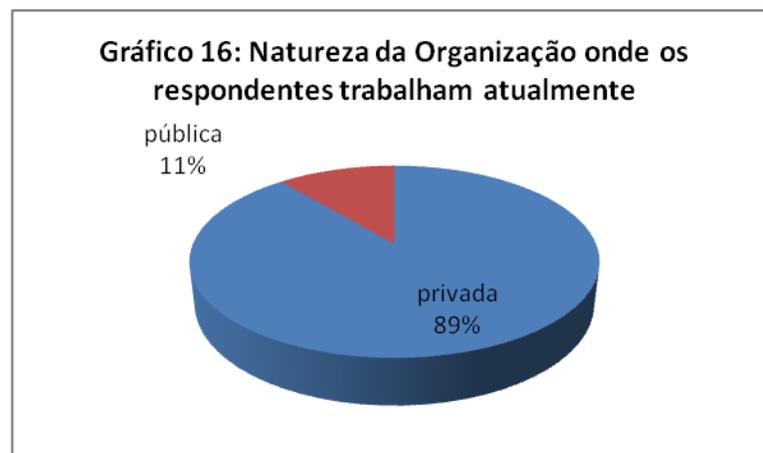


Fonte: Elaboração própria.

Em relação à natureza das organizações onde os respondentes trabalham atualmente, nota-se 89% de organizações privadas e 11% de organizações públicas. É importante ressaltar que

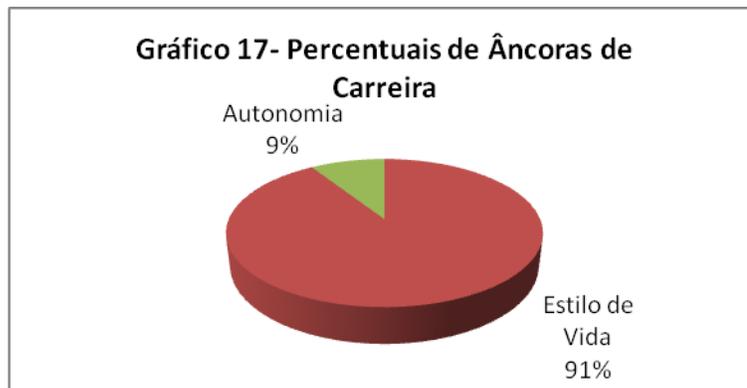
independentemente da modalidade da organização, se pública ou privada, os indivíduos que estão trabalhando no momento possuem vínculo com uma organização. Esse dado é confirmado pela teoria de Tolfo (2002), apesar da tendência da carreira moderna, no Brasil, pesquisas apontam para valorização da oportunidade de fazer carreira em organizações.

Por outro lado, Chanlat (1996) contradiz essa posição, sinalizando para o fim dos empregos formais. Segundo o autor, no mercado de trabalho atual decrescem os empregos estáveis e bem remunerados em função da imprevisibilidade da conjuntura social e econômica.



Fonte: Elaboração própria.

Em relação às Âncoras de Carreira, 91% possuem a Âncora Estilo de Vida e apenas 9% possui a Âncora Autonomia. Era esperado que a maioria dos respondentes tivesse a Âncora Estilo de Vida, por se tratar de indivíduos escolhidos intencionalmente que fizeram a opção de se demitir. Segundo Schein (1993), esses profissionais trabalharão em empresas, desde que estas respeitem seus interesses pessoais e familiares, pois pessoas com essa âncora buscam integrar as necessidades individuais, familiares e de carreira, valorizando a flexibilidade acima de tudo. Tanto é assim que na pesquisa, quando questionados sobre a principal diferença da atividade anterior e a atual, 50% responderam que é autogestão da sua vida profissional e 25% afirmaram que é o aumento da qualidade de vida.



Fonte: Elaboração própria.

A partir da análise do perfil demográfico dos respondentes, foi possível concluir que a maioria possui em média 14 anos de formado e 17 anos de mercado, ou seja, os indivíduos podem ser considerados profissionais com maturidade profissional. Os pesquisados ocupam as profissões de administrador, engenheiro, contador e professor universitário com atuação também como consultor. Os profissionais demitiram-se de segmentos bem diversificados, mas atualmente atuam em empresas privadas nos setores de mineração, química e educação.

Verificou-se ainda que trabalharam, em média, em três empresas durante sua trajetória profissional, com tempo de permanência médio de 6 anos em cada organização, importante ressaltar que o setor de maior evasão foi o químico. A maioria dos profissionais possui Âncora de carreira “Estilo de Vida” e a opção de recomeço profissional após demissão voluntária foi mudar de profissão.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS DE PROJETO DE VIDA E CARREIRA

Este capítulo trata da análise dos resultados a partir dos dados coletados na pesquisa de campo, através da realização de entrevista e aplicação do questionário de Âncoras de Carreira. A partir dos resultados obtidos foi possível estabelecer um paralelo entre o referencial teórico e os dados encontrados na pesquisa que retrata as questões de projeto de vida e carreira. A análise do material foi organizada a partir das cinco questões de pesquisa.

A primeira pergunta de pesquisa refere-se ao tipo de carreira que as organizações oferecem e fazem com que o indivíduo “escolha” não permanecer mais nela.

Os respondentes foram questionados se na empresa que atuaram havia um programa de promoções estruturado, 82% informaram que havia, mas 55% afirmaram que ocorria por apadrinhamento e 45% por métodos quantitativos associados à avaliação de desempenho e mérito do profissional. Apenas 18% dos pesquisados informaram que não havia programa de promoções estruturado.

Os dados encontrados na pesquisa, que a maioria das empresas possui programa de promoção estruturado, confirmam as informações de Martins (2001) de que as organizações em geral possuem sistema de promoção estruturado, característicos da carreira organizacional. Mas foi percebida uma contradição, pois o autor afirma que as promoções verticais ou horizontais ocorrem a partir da avaliação objetiva de um empregado, e a pesquisa identificou que na maioria das vezes elas não ocorrem dessa forma, mas por apadrinhamento, escolhas pessoais ou por critério do responsável pela promoção.

Diante da constatação de que o sistema de promoções não ocorre de forma transparente e por métodos objetivos, Veloso, Dutra e Nakata (2008) afirmam que, quando a promessa de carreira tradicional com progressão hierárquica e promoção não é concretizada, há quebra do contrato psicológico e da relação de confiança da pessoa com a organização, o que leva a desmotivação do profissional.

Respondente 1 [...] os movimentos de promoção que ocorriam em outras áreas, não ocorriam na área de comunicação. Quando ocorriam, eram promovidas “cartas marcadas”... A cultura da empresa é quem indicou, existem novos talentos, pessoas trazidas pelo mercado e desenvolvidas pela organização, mas a maioria dos que ocupam cargos de destaque são pessoas indicadas por critérios obscuros, isto me desmotivava.

Respondente 9 [...] o programa de promoções era de acordo com o que a chefia achava.

Respondente 11 [...] existiam promoções em alguns casos, mas era muito lento, eu, por exemplo, fiquei 5 anos como auxiliar técnico de manutenção, só então recebi a promoção pra técnico.

Os pesquisados foram questionados se na empresa havia um programa de carreira, 90% dos profissionais responderam que sim, sendo que 60% entendem que o programa tinha objetivos claros e condizentes com as diretrizes estratégicas da organização e 40% perceberam que o apadrinhamento sobrepuja a técnica e a eficácia do programa de carreira. Para 10% dos profissionais, a empresa não oferecia plano de carreira em função de o contrato ser com pessoa jurídica e 75% dos profissionais relataram que a empresa valorizava a mobilidade do profissional, esse fato contribuía positivamente para o desenvolvimento da carreira.

Os dados coletados coincidem com a literatura do Sistema de Carreiras, pois segundo Dutra (1996) a estruturação desse sistema torna-se essencial para as organizações, visto que através dele a empresa compartilha a gestão da carreira com o trabalhador, incentiva o autodesenvolvimento, dissocia as ascensões da estrutura organizacional, deixa claros os requisitos necessários para ascensão e realiza processos de promoção de forma criteriosa, compreendendo melhor o desenvolvimento de carreiras paralelas. Mas, mesmo assim, em menor proporção, ainda existem encarecimentos realizados de forma pouco transparente, o que traz à tona uma prática diferente dos pressupostos teóricos de Dutra e da política organizacional determinada pelas empresas.

O dado encontrado na pesquisa, que a maioria das empresas possui sistema estruturado de carreira, coincide com a teoria Veloso (2009). Nos anos 2000, a carreira torna-se um tema central em função do cenário global e organizacional. Esta época é marcada pela responsabilidade ambiental, sustentabilidade, trabalhadores globais, adaptação à política de cotas, regras de assédio moral e governança participativa, tendência à remuneração por competências, gestão participativa, alinhamento entre vida pessoal e profissional, considerando o indivíduo responsável e cidadão.

A teoria de Bendasolli (2009) também vai estar a favor dos dados da pesquisa, reforçando que a adoção de um sistema de carreiras pela organização proporciona melhor alocação de recursos, estrutura formas para a tomada de decisão, cria esquemas para movimentação, gerenciamento e comprometimento das pessoas.

Respondente 7 [...] muita gente sabia que tinha muita chance de progressão na carreira, a empresa era muito dinâmica, o pessoal dos Estados Unidos e São Paulo reforçava que a

partir do momento que montasse a fábrica aqui surgiriam novas oportunidades em outros lugares, principalmente para o pessoal da área técnica e de engenharia.

Respondente 3 [...] o sistema de carreira da Empresa B era muito bem estruturado, eu comecei como estagiária, e eu terminei como analista pleno, acima do meu cargo ainda tinha analista sênior, coordenador e diretor, se tivesse continuado lá tenho certeza que teria crescido... no banco tinha milhares de possibilidades de migrar pra outras áreas e outros estados, aliás essa é uma questão que eles colocam quando você é contratado, se há a limitação de você mudar de área, pois existem muitas possibilidades de ascensão profissional.

Respondente 5 [...] Havia um programa de substituição de liderança, então cada executivo indicava três líderes e era feito um cruzamento com outras indicações pra buscar a liderança de forma mais natural, então quando eu saí, pegou a lista dos três que estavam abaixo de mim pra preencher a minha vaga, e aí o que ficou foi um que até eu indiquei.

Quando questionados sobre valores praticados pelas organizações, 63% atribuíram valores extrínsecos às pessoas, ou seja, foi possível constatar valores organizacionais voltados para o sucesso do próprio negócio. E 37% relataram valores intrínsecos aos indivíduos, que caracterizam valorização do ser humano pela organização. No quadro 7, podem ser observados os valores relatados pelos profissionais.

QUADRO 7: Valores intrínsecos e extrínsecos definidos pelos respondentes

Intrínsecos	Extrínsecos
Valorização das pessoas	Delegação planejada
Respeito ao indivíduo	Segurança do trabalho
Autonomia	Sustentabilidade
Ética	Relacionamento líder e liderado
Qualidade de vida	Educação pelo exemplo
Qualidade da assistência médica	Atendimento ao cliente
Transparência	Busca pela excelência
Honestidade	Respeito ao meio ambiente
	Respeito à comunidade
	Fidelidade à empresa
	Treinamento focado na produtividade
	Responsabilidade social
	Respeito ao meio ambiente
	Trabalho em equipe

Fonte: Elaboração própria.

Essa constatação vai contra pressupostos teóricos de Balassiano (2006) de que, na sociedade pós-industrial, o homem é reconhecido pelo valor e importância para o negócio, sendo considerado o recurso mais importante para as organizações e valorizado como parte do “processo” por suas competências que geram resultados e impulsionam o crescimento.

Diante dos resultados é possível afirmar que o sistema capitalista impulsiona as empresas para o crescimento e resultados, criando um discurso idealizado de “valorização das pessoas”, que é claramente percebido e criticado pelos seus empregados por ser mentiroso e distante da prática da empresas.

Respondente 3 [...] formalmente os valores são belíssimos, tanto que a propaganda do banco agora é: vamos fazer juntos, do ponto de vista de marketing e do discurso de RH, os valores são maravilhosos: compartilhamento, sustentabilidade, programa de qualidade de vida, mas no mundo real, pra quem está no banco, eu acho que o valor mais cultivado e embutido na cabeça dos profissionais era o individualismo, salve – se quem puder, bata suas metas não importa o que isso te custe, às vezes custa amizade, às vezes custa parceria. É o capitalismo levado as últimas consequências.

Respondente 1 [...] os movimentos de promoção que ocorriam em outras áreas, não ocorriam na área de comunicação. Quando ocorriam, eram promovidas “cartas marcadas”... A cultura da empresa é quem indicou, existem novos talentos, pessoas trazidas pelo mercado e desenvolvidas pela organização, mas a maioria dos que ocupam cargos de destaque são pessoas indicadas por critérios obscuros, isto me desmotivava.

Respondente 1 [...] os movimentos de promoção que ocorriam em outras áreas, não ocorriam na área de comunicação. Quando ocorriam, eram promovidas “cartas marcadas”... A cultura da empresa é quem indicou, existem novos talentos, pessoas trazidas pelo mercado e desenvolvidas pela organização, mas a maioria dos que ocupam cargos de destaque são pessoas indicadas por critérios obscuros, isto me desmotivava.

Respondente 1 [...] os movimentos de promoção que ocorriam em outras áreas, não ocorriam na área de comunicação. Quando ocorriam, eram promovidas “cartas marcadas”... A cultura da empresa é quem indicou, existem novos talentos, pessoas trazidas pelo mercado e desenvolvidas pela organização, mas a maioria dos que ocupam cargos de destaque são pessoas indicadas por critérios obscuros, isto me desmotivava”

Respondente 1 [...] os movimentos de promoção que ocorriam em outras áreas, não ocorriam na área de comunicação. Quando ocorriam, eram promovidas “cartas marcadas”... A cultura da empresa é quem indicou, existem novos talentos, pessoas trazidas pelo mercado e desenvolvidas pela organização, mas a maioria dos que ocupam cargos de destaque são pessoas indicadas por critérios obscuros, isto me desmotivava.

Respondente 9 [...] respeito ao meio ambiente, pelo menos em tese, relacionamento com a comunidade, respeito ao mercado, de forma a atender o cliente da melhor maneira possível, esses eram os principais valores da empresa.

Quando os profissionais foram questionados sobre a valorização das pessoas pela organização, 63% responderam que entendem que a empresa não os valorizava e relatam uma inconsistência entre o discurso institucional e a prática. Por outro lado, 37% acreditam que a empresa valorizava as pessoas, mas 75% dos respondentes relataram durante a entrevista que, embora a empresa tivesse a política de valorização, eles não se sentiam valorizados.

Esses dados contradizem totalmente a literatura sobre a era do conhecimento, que considera o ser humano o ativo mais importante para as organizações. Segundo Drucker (1999), a sociedade moderna é pautada pela valorização da subjetividade e da individualidade.

Os dados da pesquisa também são diferentes da teoria de Carbone (2008), a contribuição humana é fundamental na geração de competitividade e inovação para as empresas, pois os seres humanos são os únicos capazes de gerar melhorias concretas para os problemas, apresentar ideias inovadoras, atuar como atores críticos no processo de criação de conhecimento e como agentes ativos que dão à empresa identidade única.

Mas por outro lado, os dados confirmam a teoria de Chanlat (1996) sobre a desvalorização da ética do trabalho nos países industrializados, atribuindo esse enfraquecimento às contradições culturais do capitalismo moderno. Por esse motivo, as pessoas têm cada vez menos interesse nas atividades relacionadas ao trabalho e deixam seus empregos.

A partir dos dados da pesquisa, é possível afirmar que as pessoas percebem a desvalorização da organização para com o seu trabalho, embora o discurso organizacional seja outro.

Respondente 11 [...] a empresa valorizava até o ponto que você estava servindo para ela, porque se você ficasse doente como colegas que ficaram com problema de depressão e foram afastados, quando voltaram, o setor tinha um olhar de “doente” não dava mais credibilidade à pessoa até que chegava um dia que ela era desligada. A visão é como a maioria das empresas grandes, a pessoa é boa até o momento em que tem saúde, quando não tem saúde, demite.

Respondente 1 [...] a empresa prega, pelo menos na prática, que o que mais valoriza é o indivíduo, chamado de integrante da organização: que ele é tão importante quanto os donos, clientes e fornecedores da organização. A Empresa A procurava valorizar as pessoas, apesar da área de comunicação não ser muito valorizada pela organização, a área tinha um papel fundamental para disseminar esta cultura.

Respondente 7 [...] surgiram muitas oportunidades para profissionais de outras áreas, mas na área de RH especificamente não tive nenhuma oportunidade no período que eu estive na Empresa D.

Quando questionados sobre o que gostavam no seu trabalho, 50% apreciavam práticas inerentes à sua profissão, 30% valorizavam a qualidade dos relacionamentos interpessoais na empresa e 20% gostavam das condições de trabalho oferecidas pela empresa. E, quando questionados sobre o que não gostavam no seu trabalho, 70% responderam sobre o tratamento que a empresa dava às pessoas e 30% sobre a distância geográfica da família.

Os dados da pesquisa confirmam a teoria exposta por Drucker (1999), através da afirmativa que as pessoas valorizam muito no trabalho o exercício da sua profissão, a qualidade

das relações interpessoais, as boas condições de trabalho e estarem perto da família, características consideradas fortes na sociedade moderna.

Os dados encontrados na pesquisa reforçam a teoria de Dejours (1994) sobre a satisfação gerada no exercício da profissão e nos relacionamentos na empresa. Segundo o autor, o trabalho é um mediador privilegiado entre o inconsciente e o social e entre a ordem singular e coletiva, através dele é dado sentido à história do sujeito. Nesse contexto, pode ser compreendida a importância do trabalho na vida do sujeito, espaço de relacionamento, do exercício da profissão e de oportunidades profissionais aliadas ao atendimento das expectativas pessoais.

Respondente 1 [...] gostava de estar em contato com as pessoas, descobrir talentos, curiosidades e peripécias das pessoas. Criava muita coisa bacana, tinha muita verba para colocar as ideias em prática. Adorava criar a melhor forma de divulgar uma prática, usava várias linguagens para atender diversos públicos: comunidade, público interno, diretores etc.

Respondente 8 [...] gostava das viagens, porque como assistente de controladoria eu ficava em São Paulo, na matriz, no coração, mais eu tinha que visitar as obras, então isso era muito interessante pra mim, eram viagens para outros países.

Respondente 11 [...] não gostava da pressão que existia na área de manutenção, pra você ter uma ideia, quando eu saí o serviço que eu fazia na época correspondia ao serviço de umas dez pessoas de quando entrei, então o volume de trabalho e a pressão era muito grande.

Quando os profissionais foram questionados sobre o tempo de construção da carreira na organização, 70% dos respondentes disseram que essa construção era de longo prazo, 20% que era de curto prazo e 10% que era imprevisível, devido ao apadrinhamento.

A maioria dos pesquisados afirmou que a carreira nas organizações em que trabalharam era de longo prazo e essa informação coincide com a teoria de carreira tradicional que, segundo Martins (2001), desenvolve-se no ambiente estável, com progressão linear, promoções verticais e valorização do sexo masculino. Nesse modelo, a empresa priorizava as pessoas da organização e permitia acessos às promoções, sendo a principal responsável pela gestão da carreira de seus empregados. Apesar de o autor entender a carreira tradicional como ultrapassada, a pesquisa demonstrou que é o principal modelo utilizado pelas empresas.

As carreiras de curto prazo foram encontradas em menor número nesta pesquisa e estão alinhadas com a teoria de Veloso, Dutra e Nakata (2008), sendo que nessa proposta o indivíduo é considerado responsável pela gestão da sua carreira, dessa forma é recomendável que os profissionais desenvolvam novas competências, motivação, maior tolerância à ambiguidade e ampliação das redes de relacionamento, pois ele é responsável por sua empregabilidade.

Na análise entre pesquisa e teoria, pode ser observada uma contradição, ou seja, 91% dos respondentes possuem a Âncora de Carreira “Estilo de Vida” e a maioria das empresas oferecem um sistema tradicional de carreira com perspectiva de longo prazo, o que levará a questionamentos e insatisfações.

Respondente 8 [...] havia uma valorização dos profissionais antigos, isso tinha muito, se a pessoa tivesse mais de 20, mais de 25 anos de empresa era uma pessoa muito valorizada, era uma pessoa que era colocada num patamar, às vezes até criava um cargo mérito para a pessoa, pelos serviços prestados, antiguidade e decurso de prazo.

Respondente 2 [...] quando a Empresa “E” chegou, passou a ser muito fácil e rápido, inicialmente o grupo tinha 7 lojas e comprou 100, então precisavam de gente, depois comprou mais 100 lá no Sul e continuava com plano de crescimento, a empresa não cresceu mais rápido porque não tinha gente... a pessoa que entrou no meu lugar, por exemplo, que era um rapaz disponível, jovem, cheio de gás e vontade de fazer, ele já foi promovido umas três vezes em três anos.

Respondente 1 [...] Muitas pessoas eram colocadas por indicação, não por competência. As coisas eram imprevisíveis, aconteciam na calada da noite: pessoas não preparadas acordavam líderes, não dava pra entender as regras para se assumir um cargo.

Os respondentes foram questionados sobre perspectiva de carreira e, a maioria, 72%, respondeu que não tinham perspectiva. Os 28% restantes percebiam perspectiva de carreira, apesar de 50% terem respondido que gostavam de realizar práticas inerentes à sua profissão.

O resultado desse item tem sido debatido por Schein (1995), segundo o teórico, a carreira precisa ser rediscutida pelas organizações e pelas próprias pessoas para atender às rápidas mudanças do mundo globalizado.

Atualmente, surgem novas formas de trabalho, caracterizadas pela flexibilização da comunicação, achatamento das estruturas organizacionais e transferência de poder para os empregados que assumem atividades cada vez mais complexas. Essas mudanças no ambiente organizacional motivam novas práticas administrativas, dentre elas a perspectiva de carreira, que tem focado mais no indivíduo do que na empresa. Nesse cenário, as pessoas precisam estar preparadas para assumir as decisões sobre a sua própria carreira.

A partir da análise das entrevistas foi possível perceber que as empresas possuem sistema de carreira e promoção estruturado, mas o discurso das pessoas é que as organizações não correspondiam às perspectivas de carreira individual, o que as levou a buscar novas formas de trabalho.

Respondente 8 [...] como contador não sentia perspectiva profissional no escritório de São Paulo, eles eram muito claros, se você quiser ganhar mais salário tem que ir para uma obra, se você quiser ascender na carreira aqui tem que esperar muito tempo. É uma

empresa de engenharia, de construção civil, então as pessoas valorizadas são de construção.

Respondente 9 [...] como eu tava [sic] no alto da pirâmide as oportunidades são menores, no médio prazo não tinha perspectiva de carreira... mas no longo prazo eu tinha se mudasse de cidade e se esperasse, mas não queria mudar nem esperar, resolvi sair.

Respondente 11 [...] sem ter um curso de engenharia, eu não tinha perspectiva... pela minha formação eu ia continuar líder de turma... não via mais possibilidade de ascensão e nem melhoria salarial, e não tinha interesse de mudar de posição, pois gostava da profissão...Era chamado supervisor da área, mas cadê o dinheiro? Não era classificado, e isso foi desgastando.

Os entrevistados foram interrogados se receberam promoção no período que permaneceram na empresa: 55% afirmaram que sim, sendo que para 67% destes a promoção foi horizontal e, para 33%, a promoção foi vertical. Já 45% dos profissionais relataram que nunca receberam promoção, e a permanência deles na empresa oscilou de 1 a 14 anos.

A constatação de que a maioria dos profissionais recebeu promoção está alinhada com o conceito de Martins (2001) que compreende a promoção na carreira organizacional como reconhecimento do profissional a partir de uma avaliação de desempenho positiva. Dutra (1996) também reforça a importância das empresas terem um modelo de administração de carreiras, que incentive o autodesenvolvimento, proporcione a amplitude das carreiras para que estas não fiquem restritas à estrutura organizacional. E ainda atue de forma transparente, clareando os requisitos necessários para a ascensão, realize processos de promoção de forma criteriosa e compreenda a possibilidade das carreiras paralelas, o que levará à gestão compartilhada da carreira entre empresa e seus empregados.

Embora a maioria dos profissionais tenha respondido que foi promovido, o percentual de profissionais que nunca recebeu promoção na empresa é bastante significativo: quase a metade dos indivíduos, dessa forma é importante refletir sobre a elevada frequência da falta de reconhecimento pelo trabalho realizado.

Respondente 4 [...] eu fui promovido, dentro do mesmo cargo duas vezes, e mudança de cargo mesmo, uma vez de analista para coordenador.

Respondente 5 [...] fui promovido verticalmente, porque eu sai de gerente financeiro pra superintendente financeiro, talvez seja horizontal porque eu sai de gerente financeiro da maior empresa do mundo pra superintendente na menor, mas em termos hierárquicos é uma promoção.

Respondente 2 [...] mudei de função, inicialmente eu era analista pleno, passei a analista sênior e depois consultora de RH, que era uma atividade diferente, como analista eu trabalhava com um subsistema específico e, como consultora, eu atuava com todos os sistemas e tinha uma equipe operacional subordinada a mim.

Quando os respondentes foram questionados sobre a importância do desenvolvimento de competências para a carreira, 100% responderam que é fundamental; sendo que 64% focaram na aprendizagem constante de novas competências; 9%, na importância da competência relacionamento; 9%, na importância do papel do *coach*; 9%, na responsabilidade do sujeito e 9%, na educação formal.

A resposta anterior está alinhada com os pressupostos teóricos de carreira inteligente de Veloso, Dutra e Nakata (2008), que consideram a competência fundamental e que depende da conexão de três elementos: motivação individual para o trabalho, habilidades e especialidades dos indivíduos e relações interpessoais. Essas competências são adquiridas ao longo da vida através das experiências que vão se acumulando.

Os dados sobre a importância do desenvolvimento de competências também coincidem com Antunes (2006). Na era da informação, a aprendizagem contínua e a capacidade de tomar decisões tornaram-se fundamentais, assim, o indivíduo que procura desenvolver-se e melhorar suas competências estará mais pronto para seu futuro profissional. É importante considerar que 100% dos respondentes acreditam que o desenvolvimento de competências é fundamental para melhoria dos resultados e é gerador de promoções e carreira.

Respondente 6 [...] você tem que estudar e aprender todos os dias, quando não estou em reunião ou em campo resolvendo alguma coisa, estou de frente para o computador, a ferramenta Internet é fantástica! Estou todo dia vendo coisas novas dentro da minha área e também das áreas correlatas, troco informações com meus colegas sobre tecnologia e tiro o máximo de informações dos fornecedores...minha meta é aprender todo dia.

Respondente 7 [...] à medida que você vai adquirindo novas habilidades, você vai tendo novas chances de carreira e de promoção. Isso depende muito também da empresa que você trabalha, se tem esse projeto ótimo, se não terá que procurar fora dali.

A segunda pergunta de pesquisa refere-se ao entendimento do estilo de carreira dos profissionais que tomaram a decisão de não permanecer mais na organização.

Quando os profissionais foram perguntados se a gestão de carreira é responsabilidade da empresa ou da pessoa, 64% responderam que é responsabilidade da pessoa e 36% que a responsabilidade é compartilhada entre a empresa e a pessoa.

A resposta da maioria dos respondentes coincide com a teoria de Minarelli (1995). As carreiras precisam ser gerenciadas pelos profissionais, que devem investir em sua empregabilidade para serem atraentes para o mercado e terem uma carreira independentemente de se ter emprego. Há uma crítica de Melo (2008) sobre o discurso de empregabilidade e

autodesenvolvimento. A visão do indivíduo como gestor da sua trajetória profissional funciona para garantir submissão da força de trabalho ao processo produtivo, ou seja, o dono do capital coloca suas regras no mercado de trabalho e atribui a falta de trabalho ao indivíduo.

A resposta da minoria dos respondentes coincide com a teoria de Chanlat (1995), que defende a integração da gestão da carreira ao contexto em que indivíduos e organizações estão envolvidos, ou seja, os indivíduos precisam ter o controle de sua carreira e as organizações precisam gerenciar e se preocupar com a permanência de seus empregados, minimizando os riscos de perder os melhores profissionais para o mercado competitivo.

Dessa forma é possível compreender que a pessoa deve ter gestão da sua carreira, mas não deve ser culpada por não conseguir, pois as organizações também têm responsabilidade de disponibilizar oportunidades que atendam às necessidades profissionais das pessoas, tornando-se um lugar importante para desenvolvimento da carreira. Mas também pode acontecer de as expectativas pessoais de carreira não serem compatíveis com as oportunidades oferecidas pela empresa.

Respondente 4 [...] eu não coloco sobre responsabilidade de outra pessoa, física ou jurídica o meu planejamento de vida ou carreira, como a gente estava falando, eu acho que a pessoa tem que ter responsabilidade, claro que você tem um suporte por trás da empresa, isso auxilia muito, mas se a empresa não tiver um programa de crescimento, ou de desenvolvimento enfim a pessoa tem que procurar, não pode ficar parado esperando que um dia a empresa vai fazer, a minha visão é que cada um corre atrás do seu.

Respondente 10 [...] a pessoa é a principal responsável. A empresa dá oportunidade, mas se a pessoa não mostra interesse, não corre atrás e não se prepara as coisas não acontecem... a empresa dá oportunidade agora a pessoa faz a parte dela.

Quando questionados sobre os valores pessoais e profissionais, foram destacados os seguintes:

TABELA 1 – Valores Pessoais *versus* Valores Profissionais

Valores pessoais	Valores Profissionais
27% valorização das pessoas e das suas relações	46% mesmos valores pessoais
21% honestidade	36% competência técnica profissional
12% ética	9% conhecimento
12% estrutura familiar	9% inovação
6% humildade	
6% felicidade	
6% bom senso	
2,5% gosto pelo que faz	
2,5% saúde	
2,5% tranquilidade	
2,5% responsabilidade	

Fonte: Elaboração própria.

Os valores praticados por cada sujeito coincidem com a abordagem teórica de Schein (1995), a qual diz que o indivíduo tem se preocupado mais consigo mesmo, com sua família e com a qualidade do seu trabalho, nesse contexto, os valores pessoais superam os valores de sucesso no trabalho e na carreira.

Respondente 4 [...] Os valores pessoais são honestidade, ética, transparência, valorização e respeito das pessoas e profissionalmente eu levo todos eles só que ai eu trago também competência, cumprimento dos objetivos.

Respondente 1 [...] respeito ao próximo, fazer o bem às pessoas, viver em harmonia. Minhas bases são minha família, Deus e a dignidade.

Quando questionados sobre a relevância do sucesso psicológico e profissional, 73% atribuem maior valor ao sucesso psicológico e 27% acreditam que eles são complementares.

Esses dados coletados estão de acordo com o conceito de carreira moderna. Segundo Ribeiro, Tevisan e Guedes (2009), o sucesso psicológico é conquistado, quando as pessoas são capazes de exercitar a autogestão e conseguem integrar as demandas da vida pessoal e profissional.

Os dados encontrados na pesquisa corroboram com a teoria de Balassiano (2009), que o sucesso psicológico é baseado em referenciais pessoais de êxito, identificados através de um processo contínuo de autoconhecimento e que, nas relações de trabalho, as empresas cobram desempenho, mas precisam oferecer como contrapartida condições para o sucesso psicológico.

Respondente 7 [...] Eu acho que os dois estão juntos mas um interfere no outro, então se você não tiver bem psicologicamente você não vai estar fisicamente na empresa, você não vai tá bem em nada, então é importante que você tenha uma saúde mental para que você possa desenvolver as suas atividades.

Respondente 3 [...] você só vai conseguir mostrar o seu potencial como técnico se você tiver inteligência emocional para se colocar...se você não souber medir essas duas coisas capacidade intelectual, com capacidade emocional, sei lá como queiram chamar, eu acho que não funciona.

Os profissionais foram perguntados sobre a importância do autoconhecimento para a carreira e 100% acreditam que ele é fundamental para a vida pessoal e profissional.

O dado encontrado na pesquisa está alinhado com a teoria de Dutra (1996), o autoconhecimento reforça a possibilidade de conciliar expectativas pessoais com o trabalho, pois muitas vezes as pessoas fazem escolhas profissionais por levarem em consideração apenas apelos externos como dinheiro, *status* e outros, sem fazer uma autoanálise que leva à reflexão de seus valores, necessidades e estilo de vida. Ibarra (2004, *apud* Veloso, 2009) reforça a importância do

autoconhecimento e alerta que este não acontece por meio da introspecção, mas a partir da vivência, da forma de ser, pensar e agir, ou seja, por meio da ação individual.

O autoconhecimento é fundamental para fazer escolhas e planejar uma situação de vida e trabalho que garanta ao sujeito uma sensação de conforto e equilíbrio e um melhor direcionamento da carreira.

Respondente 9 [...] Você precisa saber quem você é suas limitações principalmente, o que você pode fazer dentro de determinado contexto que você quer se inserir. Então é fundamental você se conhecer, saber até onde você pode ir..., quem não sabe isso fatalmente não tem sucesso, é difícil.

Respondente 8 [...] É importantíssimo, você saber das suas limitações é um negócio fundamental, muitas vezes a gente pensa que pode, ou às vezes fica até muito chateado de não ter tido uma promoção, ou de não ter podido fazer qualquer coisa, não ganhar mais, mas se você se conhece, você sabe que tem alguma limitação, já te conforta muito mais e você pode partir pra aprender ou pra resolver aquela sua limitação.

Os profissionais foram perguntados se é possível alcançar o equilíbrio pessoal e profissional, chegou-se ao resultado de que 80% dos profissionais acreditam que sim, 10% acreditam que não e 10% entendem parcialmente que sim.

O dado apresentado pela maioria dos respondentes está de acordo com a teoria de Ribeiro, Tevisan e Guedes (2009), que afirmam que na carreira moderna os valores procurados são a busca por trabalhos que garantam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, mas cabe a cada indivíduo responder se isto é possível ou não, pois depende da vivência e do significado que cada um dá a sua vida pessoal e profissional.

Antunes (2006) reforça que, na era do conhecimento, há uma valorização do significado da vida e do trabalho, dessa forma trabalho e vida estão cada vez mais próximos e com fronteiras cada vez mais tênues.

Respondente 5 [...]acho que o equilíbrio é fundamental, agora o equilíbrio não é igual pra todo mundo, tem gente que é 70% e 30%, tem gente que é 50% e 50%...e quem não entende isso e não consegue lidar com esses dois lados paga um preço lá na frente.

Respondente 2 [...] Ah, eu acho bem difícil pras mulheres. A mulher vive um dilema eterno, se estou me dedicando à família estou deixando de crescer e de ganhar bem né? Meu marido de vez em quando fala: “ como é que ta sua conta?” ai é pra me matar essa pergunta, então não tem muito como equilibrar, você vai estar sempre se sentindo culpada.

A terceira pergunta de pesquisa refere-se às dificuldades encontradas a partir da saída da organização e busca investigar novas opções de trabalho e carreira.

Os respondentes foram questionados se a saída da organização foi planejada. A maioria dos profissionais, 73%, disseram que sim, sendo que 50% disseram que foi feito um

planejamento para aquisição de novas competências, o que deu suporte para o reinício da carreira em outra área de atuação ou localidade, 25% prepararam-se emocionalmente e financeiramente, 12,5% prepararam sua recolocação profissional na mesma área de atuação, mas em outra organização e 12,5% pararam de trabalhar. Apenas 27% afirmaram que a saída foi repentina e sem planejamento.

Os profissionais foram questionados sobre o que motivou sua saída da organização, e o resultado encontrado mostrou que 55% saíram por fatores subjetivos ligados ao descontentamento organizacional, conforme detalhamento a seguir: 16,6% por sentimento de desvalorização, 16,6% por desmotivação, 16,6% devido à cultura capitalista e individualista, 16,6% por falta de reconhecimento profissional, 16,6% por insegurança e 16,6% por excesso de pressão. Há ainda 27% que saíram por falta de adaptabilidade à cidade e 18% em função da vida pessoal.

Os dados da pesquisa, relacionados à decisão de a pessoa sair da organização, coincidem com a afirmação de Borges e Casado (2008), quando citam que o contrato psicológico entre empregador e empregado não é mais uma promessa de carreira para toda a vida. Os profissionais esperam que seus empregadores ofereçam carreiras que tragam sucesso em termos subjetivos e, quando não encontram essa característica, rompem o laço com a organização.

Segundo as autoras, os estudos de carreira devem considerar a dimensão subjetiva, que se referem aos sentimentos, pensamentos, julgamentos e atribuição de significado a sua própria carreira: é a dimensão pessoal e íntima, que está vinculada ao *self*.

A teoria de Dejours (1994) reforça que, quando o sujeito se depara com situações diferentes do que foi planejando e o desejo não encontra mais realização na sua vida no trabalho, é perfeitamente aceitável que ele desvie o curso da sua carreira ou busque realizar seu futuro em outro lugar. Os fatores subjetivos encontrados na pesquisa coincidem com a teoria de Bendassolli (2009), pois a construção da carreira dá-se a partir de um processo de significações, interpretação, coerências e histórias singulares da vida e em relação ao trabalho, o que caracteriza a subjetividade humana. Por meio dela, o indivíduo constrói a consciência de si mesmo, colocando-a numa perspectiva temporal de acompanhar seu processo de desenvolvimento, de movimentação em direção ao alcance de seus ideais, desejos ou da satisfação das suas necessidades.

A partir da análise da pesquisa e da teoria, foi possível concluir que os fatores subjetivos, ou seja, as percepções e os sentimentos individuais foram preponderantes para a decisão da demissão voluntária.

Respondente 1 [...] inicialmente não tinha vaga para esta área, mas quando estas foram criadas, as pessoas foram vindo de outras áreas ... Existia uma promessa constante e diária que seria Empresa A, mas isto não acontecia. Meu sentimento era de excluída, rechaçada e preterida, aí resolvi sair.

Respondente 11 [...] pedi pra sair porque eu não aguentava mais essa pressão, sabe? Eu ficava tendo pesadelos à noite, acordava gritando por causa da pressão no trabalho, não aguentava mais isso.

Quando questionados sobre as consequências da sua saída da organização, 52% relataram aspectos positivos e 48% aspectos negativos. Os principais aspectos positivos citados pelos profissionais foram melhoria da qualidade de vida (57%) e satisfação com a nova opção profissional (43%). E os aspectos negativos: insegurança a partir da saída da organização (67%) e diminuição dos ganhos financeiros (33%).

Os dados encontrados na pesquisa estão alinhados com os pressupostos teóricos de Scalabrin (2008), pois qualquer escolha significa perder uma condição e ganhar outra. Quando a pessoa opta por sair da empresa, ela pode perder *status* e remuneração, mas certamente ganhará qualidade de vida, bem-estar pessoal, priorização da família e outras questões pessoais.

Os dados negativos relatados na pesquisa coincidem com a teoria de Caldas (1999), visto que as demissões geram consequências diretas nos indivíduos, abrangendo efeitos psicológicos, emocionais, sociais e familiares. Ibarra (2004, *apud* Veloso, 2009) reforça os efeitos da transição de carreira, dizendo que amplas reservas financeiras e apoio familiar não tornam mais fácil lidar com os sentimentos de confusão, perda e insegurança, causados pela transição profissional, o que é natural nesse período de mudança.

Embora as consequências positivas tenham sido maiores que as negativas, a diferença percentual é muito pequena, ou seja, ao tomar uma decisão ou fazer uma escolha, o impacto inicial pode ser favorável ou desfavorável, dependendo da percepção de cada indivíduo. As pessoas que relataram insegurança com sua saída, no decorrer da entrevista, reforçaram que foi um sentimento inicial, mas com o passar do tempo perceberam que foi uma decisão muito acertada.

Respondente 5 [...] com a saída tive tempo pra pensar e curtir a vida, eu tive 9 meses pra praticar meu hobby que é velejar. Também viajei com minha esposa.

Respondente 2 [...] a maior consequência que eu tive, negativa foi a financeira, e positivas tiveram várias, eu ampliei e criei novas redes de relacionamentos, realmente me encontrei nessa profissão: gosto muito mais do que eu faço hoje do que eu fazia antes...Minha relação com meus filhos mudou, eu hoje sei o que acontece na minha casa.

Respondente 10 [...] tem várias consequências, boas e não tão boas, eu sinto muita falta do trabalho, de fazer o que eu gostava e da minha independência financeira. Era um trabalho que me pagava bem, mas que deu pouca experiência para enfrentar o mercado.

Respondente 8 [...] No começo você fica um pouco inseguro, fica um pouco temeroso, porque tem que ter muita coragem pra fazer isso. Você age com coragem, mas depois que você fez se questiona: será que tomei a atitude certa?

Os profissionais foram perguntados como foi o recomeço profissional, 64% do total optaram por uma trajetória de trabalho diferenciada, sendo 42% em uma nova área profissional, 29% voltaram a estudar para ampliar as competências e 29% retomaram projetos profissionais antigos. E apenas 36% continuaram atuando na mesma profissão, mas em organizações diferentes.

Os dados coletados coincidem com a teoria de Scalabrin (2008), da mesma forma que o caleidoscópico, os trabalhadores também podem alterar a configuração de suas carreiras de acordo com alteração das suas vidas, de forma a adaptar as mudanças. É como se as pessoas avaliassem as diversas opções e escolhas à lente do seu caleidoscópico para determinar o melhor ajuste em seus relacionamentos, restrições profissionais e oportunidades.

Assim, na maioria das vezes, o tipo de carreira adotado não é convencional, pois os profissionais criam oportunidades de trabalhos alternativos ao tradicional modelo organizacional. Os dados encontrados na pesquisa sobre a busca de novas competências, principalmente através do estudo, é confirmado na teoria de Veloso, Dutra e Nakata (2008), que compreendem a necessidade de os profissionais desenvolverem novas competências, ter motivação e mais tolerância à ambiguidade e ampliar suas redes de relacionamento. Assim, os dados coletados na pesquisa confirmaram que a maioria dos profissionais, que optaram por realizar a transição profissional, recomeçou uma nova trajetória profissional.

Respondente 9 [...] Meu recomeço, foi muito bom, porque eram atividades novas em um projeto muito grande, importante para o estado da Bahia e com desafios imensos.

Respondente 11 [...] eu continuei dando aula pra [sic] pessoas da Empresa “A” e novos alunos se matricularam. Foi um ano profissional muito bom, o ano que abri a sala.

Respondente 10 [...] Não foi nada fácil, no começo eu fiquei totalmente perdida... é largar tudo aquilo que você fez a vida inteira pra recomeçar, mais eu acho que recomeço não tem idade, não tem época, você tem que ver o que te faz mais feliz ... e voltei pra faculdade.

As pessoas foram questionadas sobre as diferenças entre a atividade profissional nova e a anterior, e 50% informaram que a nova atividade permite a autogestão, 25% que ela valoriza a qualidade de vida e 25% não percebem nenhuma diferença.

Os resultados da pesquisa coincidem com a literatura sobre carreira sem fronteiras. Segundo Veloso, Dutra e Nakata (2008), nesse tipo de carreira, o próprio indivíduo é responsável pela gestão da sua vida profissional. Em função disso, eles precisam cada vez mais planejar suas carreiras de forma proativa e independente dos limites organizacionais.

No atual contexto, vários arranjos de carreira formam-se, afetando pessoas e organizações, isso porque construir uma carreira requer decisões que interferem na vida pessoal.

Os dados encontrados na pesquisa confirmam a busca das pessoas por atividades profissionais que valorizem a vida pessoal e a autogestão, características claras da Âncora de Carreira Estilo de Vida, preponderante desse grupo.

Respondente 3 [...] hoje tenho autonomia, sou dona da minha carteira, sou dona da minha empresa, e isso faz com que eu desempenhe a atividade de outra forma.

Respondente 2 [...] meu planejamento diário mudou, ele envolve coisas da minha vida pessoal e do trabalho: hoje à tarde fui ao salão, depois fui levar minha filha no inglês e aí aproveitei e fiquei trabalhando lá mesmo enquanto esperava.

Os profissionais foram questionados sobre o papel da *network* para o desenvolvimento da carreira. Nesse item, 82% responderam que alavanca a vida profissional, 9% entendem como algo negativo que soa a oportunismo (a profissional não conseguiu articulação na rede de relacionamentos da empresa e demonstrou ressentimento quando questionada sobre o assunto, provavelmente por não ter conseguido ser promovida) e 9% não tem opinião sobre o assunto.

É importante ressaltar que a resposta da maioria dos respondentes está alinhada com a teoria de Veloso, Dutra e Nakata (2008), pois segundo os autores a carreira é sustentada por *networks* ou informações externas. Dessa forma o profissional necessita estabelecer uma rede de relacionamentos para fazer negócios e ter relacionamentos estratégicos; isso é fundamental para sua sobrevivência profissional. Os dados da pesquisa sobre a importância do *network* para a carreira são confirmados por Granovetter (1973), quando diz que quando um indivíduo tem vários amigos cada um desses conhecidos é susceptível de ter amigos íntimos que compõem a rede da estrutura social.

Nos relacionamentos de rede é importante considerar a importância das teias fracas que proporcionam inovações, coesão grupal e acesso das pessoas às informações e recursos além do

seu próprio círculo. E as teias fortes que são mais relevantes no fluxo de informação, sendo possível conquistar a influência através dela. A opinião da respondente sobre *network* como algo negativo que soa oportunismo é confirmada por Granovetter (1973), pessoas com redes de relacionamento fracas não terão informações de partes distantes do sistema social e ficarão, de certa forma, limitadas, o que irá isolá-las, colocando-as em posição de desvantagem no mercado de trabalho. Além disso, essas pessoas também poderão ter dificuldade de se integrar em movimentos políticos e até mesmo de serem recrutadas por intermédio de amigos.

Os respondentes que reconheceram a importância da *network* afirmaram que é o resultado de um trabalho sólido desenvolvido pelo profissional que foi reconhecido pelas pessoas.

Respondente 2 [...] do dia que mudei de carreira em diante, o network foi determinante. Pra fazer pesquisa foi tudo através da network, que eu já tinha antes e que eu conquistei depois, principalmente pelo fato de eu ter me destacado na turma de mestrado, passei a ter visibilidade com os coordenadores, isso foi muito bom.

Respondente 3 [...] sem o network eu tenho certeza que levaria uns três anos pra conseguir os clientes que tenho hoje. Essa questão das representações eu consegui por conta do meu relacionamento, quem me indicou foi o dono da Empresa G, quando o cara perguntou: “ ah você não conhece uma representante...” sim, chama Respondente 3, ela faz um trabalho aqui que é ótimo.

A quarta pergunta de pesquisa é se o projeto de vida interfere nas decisões de carreira ou a carreira interfere no projeto de vida.

Os próximos três blocos de análise referem-se às transições de carreira, focado nesta pesquisa em três aspectos: recusa de promoção, realização de uma atividade profissional de menor responsabilidade e desaceleração proposital da carreira. Foi constatado, na pesquisa, que 100% dos respondentes já vivenciaram pelo menos um dos fenômenos característicos de transição de carreira, o que está alinhado com a teoria de Hall (2002, *apud* Veloso, 2009).

Atualmente é natural as pessoas dedicarem a metade da vida adulta às transições, pois a permeabilidade das fronteiras organizacionais torna aceitável que a pessoa, por iniciativa própria, opte por novas oportunidades de carreira. Esse movimento, que em tempos atrás poderia ser visto de forma negativa, hoje é considerado um comportamento natural e aceitável.

Os pesquisados foram questionados se já recusaram uma promoção durante a vida profissional, 64% dos profissionais que responderam a pesquisa nunca recusaram e 36% já recusaram pelos seguintes motivos: 25% por não se identificar com a atividade, 50% porque a promoção não estava alinhada ao seu projeto de carreira e os restantes (25%) em função da localização geográfica da empresa.

A resposta da minoria dos respondentes está alinhada com a literatura sobre *opt-out*, pois segundo Scalabrin (2008) alguns profissionais desaceleraram voluntariamente suas carreiras através da recusa de promoção. Em alguns momentos a pessoa fica propositadamente “abaixo do radar”, evitando promoções que comprometam sua vida pessoal. Essas pessoas preferem agir assim a recusar uma promoção, que poderia significar baixo comprometimento com a empresa ou prejudicá-la em outro momento que estivesse disponível para aceitar uma posição que exigisse maior dedicação e exposição do seu trabalho.

Os profissionais que responderam que nunca recusaram uma promoção demonstraram surpresa com a pergunta, provavelmente porque 82% já haviam informado que na empresa que atuavam havia um programa de promoções estruturado e 55% dessas pessoas receberam promoção no período que permaneceram na empresa.

Dessa forma, podemos afirmar que a promoção para esse nível de profissionais é uma realidade, mas que a recusa de uma promoção não é algo tão natural na cultura brasileira.

Respondente 2 [...] recusei uma promoção para gerenciar a área de RH da logística no centro de distribuição, pois não gostava do ambiente e da atividade. Embora o cargo fosse gerencial ele cuidava de serviços gerais, limpeza, admissão, demissão e da parte burocrática.

Respondente 6 [...] foi quando eu fiz estágio na Empresa C. Quando terminou o estágio, eu tive um convite pra ser admitido, mas eu resolvi não continuar, porque eu queria estudar mais, então eu simplesmente desisti pra fazer um curso de engenharia.

Respondente 5 [...] Essa promoção pra Natal eu recusei, porque eu não queria sair de Salvador, mas o presidente da *holding* falou que precisava que eu fosse e depois apareceu com a aprovação no conselho do meu nome, aí eu fiquei sem poder negar.

Os participantes da pesquisa foram questionados se na sua vida profissional já optaram por assumir uma atividade de menor responsabilidade, 55% responderam que não e 45% responderam que sim, sendo 80% em uma nova área e 20% na mesma área de atuação, destes 60% são mulheres e 40% homens.

Os resultados da pesquisa estão alinhados com a teoria de Scalabrin (2008), ou seja, optar por assumir uma atividade profissional de menor responsabilidade vai contra os modelos tradicionais de carreira, tanto é assim que o percentual de profissionais que já tomaram essa decisão é inferior aos que nunca fizeram essa opção. Segundo a autora, as pessoas podem optar temporariamente ou definitivamente por exercer uma atividade profissional de menor responsabilidade em busca do equilíbrio pessoal e profissional e essa decisão atualmente é comum a ambos os sexos, o que foi confirmado pela pesquisa.

Respondente 8 [...] quando resolvi vir pra Salvador, eu trabalhava em São Paulo em um grande grupo Financeiro, com responsabilidades grandes: valores financeiros significativo, dinheiro fora do Brasil, procedimento fiscal e operações estruturadas, só que abri mão de tudo isso pra vir pra Salvador, trabalhar numa empresa de contabilidade terceirizada, pra ser supervisor, trabalhando em um cliente só, fazendo uma atividade muito mais restrita e sendo gerenciado por duas pessoas, passando a ter baixa autonomia comparada com a que tinha antes.

Respondente 3 [...] acho que sim, depende de como a gente enxerga responsabilidade, deixei de ser coordenadora do Empresa para ser professora, pode parecer que seja uma atividade com menos responsabilidade, mas acho que formar pessoas é muita responsabilidade.

Os respondentes foram questionados se na vida profissional já optaram por desacelerar a carreira propositadamente. Como resultado, obteve-se que 73% afirmam que sim e que o fizeram por opção pessoal e 27% nunca optaram pela desaceleração. Apesar de a maioria dos respondentes ter desacelerado a carreira, atualmente 36% dos profissionais possuem mais de uma atividade, ou seja, atuam como professor e consultor, o que demonstra um contra senso em relação à situação de desaceleração de carreira.

A resposta dada pela maioria dos respondentes está alinhada com a teoria de Scalabrin (2008), visto que a desaceleração de carreira é denominada de *off-ramps*, caracterizada por diminuição voluntária do ritmo de trabalho. São os afastamentos temporários ou definitivos, como, por exemplo, aceitar um trabalho de meio horário ou flexível, trabalhar à distância, decidir não aceitar novas responsabilidades e outros, ou seja, é escolher por uma carreira menos ambiciosa por um período.

A opção de desacelerar a carreira já havia sido exposta por Chanlat (1995), quando cita que esse movimento torna-se possível em função da democracia, instabilidade e descontinuidade da carreira moderna, ou seja, o indivíduo pode parar temporariamente a carreira por questões pessoais, voltar a trabalhar ou começar a estudar, é delegada autonomia ao indivíduo para criar seu projeto de vida e carreira.

A partir das respostas adquiridas na pesquisa, foi possível perceber que a desaceleração na carreira atualmente é uma realidade na vida dos profissionais pesquisados e é claramente suportada pelos autores da carreira moderna.

Respondente 1 [...] senti que precisava administrar meu próprio tempo em função do casamento, pois o modelo de vida que estava adotando como casada não era compatível com o modelo de trabalho exigido pela Empresa A. Na vida a gente precisa eleger prioridades, hoje minha família é prioridade.

Respondente 2 [...] quando sai da Empresa “E”, o objetivo era desacelerar e trabalhar como docente, eu sabia que ia começar de novo em uma área que eu não conhecia.

Fiquei como bolsista durante dois anos e comecei refazendo a rede de relacionamentos e adquirindo novas competências.

Respondente 4 [...] não tava satisfeito com o ritmo, não acreditava na eficácia do negócio, meu trabalho era muito cansativo e me tomava um tempo enorme: não podia fazer minhas coisas e ficar com minha família. Por mais que trabalhasse e virasse noite, eu sentia que não surtia efeito. Até que chegou o momento que eu preferi optar por dar um passo atrás na minha carreira, pra poder ter uma vida mais consistente e ter uma visão de longo prazo.

Quando questionados sobre o planejamento da carreira, 77% afirmaram que planejaram, sendo que 80% disseram que o fizeram através da preparação técnica e acadêmica e 20% através da realização de um bom trabalho. Os restantes 23% não planejaram.

A pesquisa está alinhada com a teoria de Veloso (2009), nos momentos de crise, escassez de empregos e em situações de transição, é natural que as pessoas se preocupem com o planejamento da carreira, mas essa tarefa pode ser considerada crítica e até desconfortável dependendo da maturidade da pessoa. Ibarra (2004, *apud* Veloso, 2009) defende que o planejamento para mudança é essencial, mas alerta que as transições de carreira não seguem métodos tradicionais, pois as pessoas só aprendem sobre si mesmas na prática testando a realidade.

Os dados da pesquisa confirmam o exposto por Bendassolli (2009), pois se identificou que a estruturação da carreira funciona para o indivíduo como uma forma de organização da experiência subjetiva com o trabalho, servindo para justificar eventos que ocorrem no campo profissional (demissão, promoção ou redirecionamento da carreira).

É possível afirmar que os respondentes têm planejado suas carreiras devido ao novo cenário econômico, social e projetos pessoais, tornando-se vital o planejamento para sobrevivência do profissional no mercado.

Respondente 7 [...] não foi bem um planejamento, eu comecei a ficar desmotivada com essas atividades e cheguei a questionar mais o meu gestor, e acho que ele não gostou, aí acabei entrando nesse programa de demissão voluntária.

Respondente 1 [...] fiquei de 10 a 12 meses maturando a ideia de como seria sair da organização, não queria sair para ficar desempregada, mas isto acabou acontecendo.

A quinta pergunta de pesquisa refere-se à relação entre a decisão de sair e o projeto de vida.

Ao serem questionados sobre o projeto de vida, 64% dos respondentes deram respostas sobre o projeto profissional, o que comprova a íntima relação entre vida pessoal e trabalho e sobre a falta de planejamento da vida pessoal.

Esse dado encontrado na pesquisa sobre a importância do trabalho na vida do homem coincide com a teoria de Antunes (2006), pois o autor ensina que o trabalho possibilita a construção da identidade e da autorrealização, dessa forma é compreendido como oportunidade de desenvolvimento e preenchimento da vida do homem.

Por outro lado, a falta de planejamento pessoal vai contra a teoria de Oliveira (2001), que considera o planejamento como fundamental para a eficácia de um projeto pessoal, ou seja, através da preparação as pessoas podem assumir a direção do futuro, controlando melhor as ações, refletindo sobre metas, desenvolvendo estratégias para determinar como e quando as coisas ocorrerão.

Os dados da pesquisa também vão contra a teoria de Catão (2001), se o sujeito planeja algo é porque deseja ir além, ou seja, ter um projeto de vida demonstra o valor da vida. A projeção é construída a partir das representações, das particularidades dos indivíduos e dos significados coletivos que podem ser mais voltados para vida privada ou profissional, dependendo do foco do sujeito.

Os profissionais deram as seguintes respostas sobre o projeto de vida: 64% afirmaram ter projetos pessoais, sendo que 71% estão ligados à família e 29% estão relacionados com a realização pessoal. E os restantes 36% responderam que seu projeto de vida está diretamente relacionado com o seu projeto de carreira.

Respondente 4 [...] quero dedicar pelo menos três turnos da minha semana para meus filhos, fazer mais viagens off road e voltar a fazer atividade física.

Respondente 5 [...] continuar sendo feliz, porque eu me considero uma pessoa extremamente feliz, eu sempre conquistei tudo o que eu quis, sempre conseguir fazer tudo o que eu planejei.

Respondente 8 [...] pretendo ter um filho ou dois, constituir família aqui em Salvador, ter minha casa, e na organização que estou quero ver construir, operar e vender.

Os profissionais foram questionados sobre o projeto de carreira, 54% dos respondentes afirmaram que está relacionado ao desenvolvimento de novas competências, 30% disseram querem mudar o foco profissional ou montar um novo negócio, 8% querem exercer uma atividade profissional que permita conciliação com as demandas pessoais e 8% pretendem crescer na profissão.

As respostas desse item tiveram um caráter pessoal voltado para o planejamento de ações de carreira, o que coincide com a teoria de Oliveira (2001). Em geral os projetos pessoais são autogerados e incluem programação de ações futuras, ou seja, o ato de planejar pode aumentar a

probabilidade de essas coisas concretizarem-se, dando mais significado para a vida das pessoas. Os dados da pesquisa estão de acordo com a teoria de Coelho (2006), quando diz que planejar uma carreira é encontrar no trabalho o caminho para sua realização, é desenvolver competências que possibilitem ampliar as formas de prestação de serviços e de participação na sociedade. É focar no seu desenvolvimento profissional ou no autoconhecimento e aprendizado contínuo, é estar consciente de suas escolhas, atento às oportunidades de trabalho e sem medo da mudança.

O dado mais expressivo apontado pela pesquisa busca por novas competências, coincide com a teoria de carreira “inteligente”. Segundo Veloso, Dutra e Nakata (2008), nesse modelo de desenvolvimento profissional, as competências são extremamente valorizadas e adquiridas através de educação, trabalho, experiência de vida e acumulam-se como potencial de carreira, podendo se transformar e evoluir dependendo da situação. A ampliação desse potencial depende da pessoa, através da aquisição de um novo conhecimento, reciclagem de conceitos, valorização de determinada competência, *network* e outros.

Durante a entrevista, 18% dos respondentes explicitaram a ideia de carreira como um ciclo. Essa abordagem é compatível com a teoria da carreira proteana descrita teoricamente por Ribeiro, Tevisan e Guedes (2009), pois nesse modelo a pessoa faz gestão da sua própria carreira e escolhe os objetivos profissionais em busca do sucesso psicológico. Segundo os autores, nesse modelo, o profissional tem a oportunidade de planejar, experimentar, amadurecer e decidir permanecer ou iniciar um novo ciclo, ou seja, é um processo completo que promove aprendizagem contínua e mudanças de identidade.

Respondente 5 [...] eu não coloco minha vida em provas, eu acho que a vida é contínua... acho que a carreira profissional é marcada por etapas cumpridas... eu olho os grandes marcos que vão acontecer, e esses grandes marcos tem que ser bem feitos e tem que fazer a diferença, e ai sim você marca a sua presença.

Respondente 10 [...] já teve vários que eu já comecei e já terminei: foi a aviação, construir família, ter filho e meu projeto agora é me formar, me tornar uma advogada.

Todos os profissionais pesquisados informaram que existe um alinhamento entre o projeto de carreira e vida, o que é fundamental para satisfação pessoal. Esse dado de pesquisa coincide com a teoria de Mazini (2006), a construção de um projeto pessoal leva em consideração diversas áreas da vida de um indivíduo: saúde, vida profissional, condição financeira, vida familiar, relações sociais, participação na comunidade, causas sociais/ecológicas e projetos para o país e o mundo. E o equilíbrio do indivíduo encontra-se na distribuição da energia, em cada uma dessas

áreas, isso é, o indivíduo privilegiará o que for mais importante para ele no momento, seja a vida pessoal ou profissional.

Os dados encontrados coincidem com a teoria de Coelho (2006), que reforça a visão do ser integrado que exerce vários papéis, e o trabalho é um deles, dessa forma é preciso buscar um arco-íris de papéis representados também pela família, sociedade, educação e carreira indo ao encontro da satisfação pessoal.

Respondente 4 [...] meu projeto inclui em curto prazo terminar o doutorado, e no longo prazo sedimentar minha carreira acadêmica.

Respondente 2 [...] a curto prazo, é terminar o doutorado pra fazer um concurso pra UFBA.

Respondente 9 [...] meu projeto é continuar trabalhando e depois de aposentado ensinar, de forma que não me atrapalhe a vida que espero ter no futuro...gostaria de passar tudo que absorvi pras futuras gerações.

Ao serem questionados sobre empregabilidade, 50% dos profissionais informaram que é o resultado do investimento na carreira, 33% que são oportunidades a partir da aquisição de novas habilidades e 17% que é conjunto de aptidões pessoais e profissionais.

Nas respostas dadas pelos respondentes sobre empregabilidade, não ficou clara a concepção de autogestão, mas as respostas estão de acordo com os pressupostos teóricos.

Segundo Veloso, Dutra e Nakata (2008), no conceito de empregabilidade o próprio indivíduo faz gestão da sua carreira, por isso os profissionais precisam desenvolver novas competências, ter motivação e também ter mais tolerância à ambiguidade e ampliar suas redes de relacionamento. Bauman (2005) reforça que vivemos em um momento no qual a responsabilidade das escolhas está voltada para os indivíduos, e a empregabilidade é a chave para conseguir a autonomia profissional.

Pelas respostas apresentadas, os profissionais demonstraram preocupação com a importância da empregabilidade no mundo do trabalho, dando ênfase ao desenvolvimento de competências, dessa forma é possível concluir que o discurso ideológico da organização “o profissional é o único responsável pela sua carreira” foi incorporado pelos indivíduos.

Respondente 7 [...] é você estar no ponto, você ter as habilidades suficientes, necessárias, e estar sempre preparado para as oportunidades que surgirem e não ficar estagnado.

Respondente 4 [...] ser empregável, quer dizer, conseguir se movimentar dentro de um leque de oportunidades de emprego, ou até mesmo como autônomo, ou empresário, eu

acho que isso que é empregabilidade, tem pessoas que tem uma empregabilidade muito forte, e elas conseguem sair de uma empresa e rapidamente se alocar em outra, outras não, outras não conseguem.

Para facilitar a compreensão dos resultados deste estudo, foi elaborado o quadro 8, organizado a partir das perguntas de pesquisa, com o objetivo de sintetizar as principais constatações a partir da análise das respostas dos pesquisados à luz do referencial teórico.

QUADRO 8 – Questões da Pesquisa e Constatações

Questões de pesquisa	Principais constatações
Que tipo de carreira as organizações oferecem que fazem com que o indivíduo “escolha” não permanecer mais nela?	Existia sistema de promoções e carreira estruturado, mas ocorriam apadrinhamentos principalmente nas promoções; As empresas elegiam valores extrínsecos ao sujeito, ou seja, voltados para o sucesso e lucro do negócio, ficando em segundo plano a valorização das pessoas; Os profissionais apreciavam na organização, o exercício da profissão, os relacionamentos interpessoais e as condições de trabalho. E não gostavam do tratamento dado às pessoas e de ficar distante da família; Os programas de carreira eram de longo prazo; Ausência de perspectiva de carreira; As promoções aconteciam na prática; O desenvolvimento de competências foi considerado fundamental para carreira.
Qual o estilo de carreira dos profissionais que tomam a decisão de não permanecer mais na organização?	A Âncora preponderante foi o Estilo de Vida; A pessoa foi considerada responsável pela gestão da sua carreira; Valores pessoais e profissionais considerados integrados; O sucesso psicológico foi muito valorizado; Entendem que é possível conciliar o equilíbrio pessoal e profissional.
Quais as dificuldades encontradas a partir da sua saída da organização? E quais as novas opções de trabalho e carreira?	A saída da organização em geral foi planejada; A demissão voluntária ocorreu devido à desvalorização profissional, desmotivação, não identificação com a cultura, falta de reconhecimento, insegurança, excesso de pressão, distância da família e questões pessoais; As consequências positivas da saída da organização foram melhoria da qualidade de vida, satisfação com a nova opção profissional. E as negativas foram a diminuição dos ganhos financeiros e a insegurança. Após a demissão, a maioria optou por uma trajetória de trabalho diferente da exercida anteriormente; Os aspectos valorizados na nova atividade são autogestão e qualidade de vida; A <i>network</i> foi pontuada como fundamental para o desenvolvimento da carreira moderna.
O projeto de vida interfere nas decisões de carreira ou a carreira interfere no projeto de vida?	Recusar uma promoção e assumir uma atividade de menor responsabilidade não foram movimentos relevantes de carreira; Desacelerar a carreira proposadamente foi o movimento de carreira mais significativo; As carreiras e saídas das organizações foram planejadas;
Qual a relação entre a decisão de sair e o projeto de vida?	O projeto de carreira foi entendido como projeto de vida; Foi observada integração entre projeto de vida e carreira; Os projetos de vida e carreira foram pessoais e integrados ao ciclo de vida do sujeito; Os projetos de vida estão ligados à família e realização pessoal e de

Questões de pesquisa	Principais constatações
	carreira à aquisição de novas competências, mudança no foco profissional, conciliação de trabalho e família e crescimento na profissão; Empregabilidade foi relacionado ao investimento na carreira, à aquisição de novas habilidades e ao resultado das aptidões pessoais e profissionais.

Fonte: Elaboração própria.

Após realização das análises e interpretações relativas à pesquisa desta dissertação, o próximo capítulo apresentará as conclusões deste trabalho.

6. CONCLUSÃO

Serão discutidas neste capítulo as principais conclusões e reflexões decorrentes do trabalho, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

Este estudo pretendia investigar a relação entre carreira e projeto de vida de profissionais que se demitiram voluntariamente das organizações que trabalhavam. Para tanto, foi construído um referencial teórico sobre conceitos, tipologia e dimensões de carreira, construção e planejamento do projeto de vida e transições profissionais, que contribuiu para análise da pesquisa.

Nesse sentido, foram verificados os tipos de carreira que as organizações oferecem que fazem com que o indivíduo “escolha” não permanecer mais nela, a Âncora de carreira preponderante, as dificuldades encontradas a partir da saída da organização, as novas opções de trabalho, a carreira, a relação entre projeto de vida e carreira.

O primeiro objetivo específico pretendia verificar os motivos que levaram os indivíduos a não permanecerem na organização. Esse objetivo foi alcançado, sendo possível concluir que, embora as empresas tivessem um sistema de promoção e carreira de longo prazo, as pessoas não se sentiam valorizadas e com perspectiva profissional, ou seja, apenas a política de recursos humanos descrita pelas empresas não foi suficiente para reter as pessoas, pois os indivíduos tomam decisões motivados por questões pessoais que fogem ao controle organizacional.

O segundo e o terceiro objetivos específicos de pesquisa, relacionados às características e Âncoras de carreiras, foram alcançados. Foi identificado que a Âncora de carreira preponderante do grupo pesquisado é a Estilo de Vida, e que essas pessoas valorizam o sucesso psicológico, autoconhecimento e entendem que a gestão da carreira e o desenvolvimento de competências como responsabilidade do profissional.

O quarto objetivo específico, relacionado às bases para construção do projeto de vida, foi parcialmente alcançado, pois quando questionados sobre projeto de vida os profissionais deram respostas sobre o projeto profissional e não pessoal, o que leva à conclusão que para esses profissionais trabalho e vida pessoal têm uma estreita ligação. Ao responder sobre os projetos pessoais, os pesquisados informaram que estão relacionados à família e à autorrealização.

O quinto objetivo específico foi verificar a relação entre ciclo de vida e carreira, analisando o alinhamento e as possíveis interrupções e mudança de curso. Esse objetivo foi alcançado, sendo possível afirmar que ciclo de vida e carreira estão diretamente relacionados, ou

seja, os profissionais buscam o equilíbrio pessoal e profissional. Todos os profissionais pesquisados optaram por se demitir voluntariamente das organizações e maioria já desacelerou a carreira em busca da autogestão e qualidade de vida.

Aqueles profissionais que realizaram transição de carreira passaram a atuar em outra profissão e a mudança foi motivada pela busca de uma relação de trabalho mais adequada às demandas pessoais. Mas, por outro lado, esses profissionais permanecem trabalhando formalmente no mercado de trabalho, com o vínculo de trabalho formal (CLT). Dessa forma é possível inferir que as expectativas pessoais de autogestão e qualidade de vida foram parcialmente conquistadas, mas mesmo assim os profissionais demonstraram maior satisfação com a atividade atual.

A primeira pergunta de pesquisa procurou investigar o tipo de carreira que as organizações oferecem que fazem com que o indivíduo “escolha” não permanecer mais nela. A partir da análise das respostas foi identificado que as empresas possuíam sistema de promoção e carreira estruturado, mas segundo os respondentes as promoções em especial, não eram realizadas de forma meritocrática e imparcial. A partir dessas considerações, é importante ressaltar que, nas organizações, as promoções não ocorrem com frequência para todos os profissionais, o que causa certo desconforto nos envolvidos no processo, situação que pode ter ocorrido nesta pesquisa.

Também pôde ser observada uma contradição no processo de carreira das organizações, pois os pesquisados percebiam o programa como estruturado e sério, mas não acreditavam que tinham perspectivas profissionais na organização, talvez por perceberem o discurso ideológico da empresas que elaboram políticas, mas muitas vezes não consegue colocá-las em prática. A visão da falta de perspectiva de carreira pode ser justificada em função da maioria das promoções recebidas terem sido horizontais, sendo raras as promoções verticais com mudança de cargo e também devido ao processo de achatamento das estruturas organizacionais que minimiza os postos de trabalho nas empresas.

Os profissionais pesquisados percebiam que a empresa valorizava muito o negócio e as relações de trabalho, não se importando com o ser humano de forma integral, característica típica da relação capital/trabalho. Afirmaram que não gostavam da forma como eram tratados pela empresa e de ter que realizar trabalhos geograficamente distantes da família. Apesar de perceberem claramente a desvalorização das pessoas pela organização, os respondentes

afirmaram que havia um falso discurso de valorização de pessoas. Externaram também elevada identificação com sua profissão, satisfação no desempenho de atividades, valorização dos relacionamentos interpessoais, apreço por boas condições de trabalho oferecidas pela empresa. É possível concluir que, apesar dos profissionais demonstrarem uma visão crítica e terem explicitado queixas sobre as empresas, eles também apreciavam os benefícios oferecidos, ou seja, havia uma relação de ganhos para ambas as partes, tanto que a maioria voltou a trabalhar em empresa com registro formal.

A segunda pergunta de pesquisa procurou compreender o estilo de carreira dos profissionais que tomaram a decisão de não permanecer mais na organização. A partir da análise do material dos respondentes, foi identificado como preponderante a Âncora “Estilo Vida” e o modelo de carreira oferecido pelas empresas é o sistema tradicional, ou seja, pessoas buscam um trabalho que propicie conciliação da vida pessoal e organizações oferecem carreiras de longo prazo, com vários níveis hierárquicos e rigidez de processos e horários. Registre-se aqui que havia incompatibilidade entre os objetivos pessoais e profissionais, fator fundamental para que os pesquisados se demitissem. Ao mesmo tempo em que as pessoas querem um trabalho que concilie vida pessoal e profissional, também almejam as promoções, que, em muitos casos, só são obtidas às custas de algum sacrifício pessoal.

Os profissionais pesquisados reconhecem que a gestão da carreira é responsabilidade da pessoa e que a empresa contribui através da oferta de oportunidades, dessa forma sentem-se responsáveis pelo autodesenvolvimento pessoal e profissional, tanto que a maioria realizou transição de carreira e atualmente exerce uma atividade profissional diferente da que realizava anteriormente. No caso do grupo pesquisado, é importante reforçar que a insatisfação organizacional foi preponderante para a transição de carreira.

Os pesquisados relataram que há um alinhamento entre seus valores pessoais e profissionais e destacaram a valorização de pessoas, estrutura familiar, ética, honestidade e competência profissional como seus principais valores.

A maioria dos profissionais acredita que é possível conciliar a vida privada e profissional, mas ressaltam que o equilíbrio depende de cada um, pois alguns valorizam mais a vida pessoal e outros a vida profissional. Acreditam também na importância do autoconhecimento e que o sucesso psicológico é a base para o bem estar da pessoa como ser integral.

A terceira pergunta de pesquisa investigou as dificuldades encontradas, a partir da saída da organização e as novas opções de trabalho e carreira dos respondentes.

A maioria dos profissionais planejou a carreira e a saída da organização, tendência da carreira moderna, recomeçando uma nova atividade profissional a partir da transição profissional. A escolha de pesquisar pessoas que se demitiram voluntariamente traz a reflexão dos motivos que levaram profissionais de bom nível educacional e profissional a saírem de organizações reconhecidas no mercado de trabalho e que oferecem perspectiva de carreira e promoção. Segundo os profissionais, os motivos estão ligados a desvalorização profissional, desmotivação, não identificação com a cultura, falta de reconhecimento, insegurança, excesso de pressão, distância da família e questões pessoais. Em função da âncora de carreira dos profissionais ser Estilo de Vida, eles valorizam o equilíbrio e conciliação da vida pessoal/profissional, o que não estava sendo respeitado pelas organizações, motivando a demissão voluntária. Assim tiveram a intenção de recomeçar em uma atividade profissional diferente da anterior que propiciasse autogestão e qualidade de vida, características idealizadas por quem possui Âncora de carreira “Estilo de Vida”.

Os profissionais elencaram consequências positivas e negativas a partir da demissão da organização, para cada um a saída tem um significado que depende da história de vida e contexto que o sujeito está inserido. As principais consequências positivas relatadas foram melhoria da qualidade de vida e satisfação com a nova opção profissional, já as consequências negativas foram diminuição dos ganhos financeiros e insegurança. A questão da insegurança deve ser ressaltada, pois é um indício de dúvidas em relação à decisão tomada, ou seja, a busca por viver uma situação ideal de estilo de vida traz ônus que são percebidos pelo indivíduo a partir do momento em que ele fez a opção de mudar, talvez por isso a maioria tenha feito a opção de retornar para um trabalho formal.

A quarta pergunta de pesquisa foi sobre a interação entre projeto de vida e carreira, para isso foram observados movimentos de carreira pouco convencionais realizados pelos profissionais.

Os dois movimentos de transição de carreira - recusar promoção e assumir uma atividade de menor responsabilidade - foram identificados, mas não foram significativos. A maioria dos profissionais demonstrou surpresa com a pergunta sobre recusa de promoção, em função de ser um movimento atípico no processo de carreira. Os motivos alegados para recusa de promoção

relacionaram-se a não identificação com a atividade e não alinhamento da promoção com o projeto de vida. Quanto à opção por assumir uma atividade profissional de menor responsabilidade, a maioria dos profissionais que tomaram essa decisão são do sexo feminino e a transição foi acompanhada da mudança de profissão. Devem ser ressaltados, nesse caso, a diminuição salarial e um impasse gerado sobre o progresso da carreira e a escolha pessoal.

O movimento de transição de carreira mais significativo encontrado na pesquisa foi a desaceleração, a maioria dos profissionais afirmou que essa decisão precisou ser tomada em função de questões pessoais, principalmente ligadas à dedicação à família. Ao recomeçar uma nova atividade profissional, os profissionais relataram que a essência do trabalho era diferente da anterior, pois permitiu maior dedicação à vida privada. Ao tomar essa decisão, os pesquisados abriram mão do *status* de estar em uma empresa de renome no mercado e tiveram de imediato perdas financeiras.

A quinta pergunta de pesquisa está relacionada à decisão de sair e o projeto de vida. Apesar de os respondentes terem a Âncora de carreira “Estilo de Vida”, quando questionados sobre o projeto de vida, a maioria deu respostas sobre o projeto profissional, o que demonstra uma forte ligação com a vida profissional sem muita clareza dos projetos pessoais. Isso ocorre porque atualmente o mercado de trabalho impõe às pessoas um planejamento profissional, o que não ocorre com a vida pessoal. Após reforço do questionamento dos projetos pessoais, os profissionais afirmaram que o projeto de vida está ligado à família, autorrealização e alinhados com o projeto de carreira.

Já os projetos de carreira estão relacionados ao desenvolvimento de novas competências, tornarem-se donos do próprio negócio e crescer profissionalmente. Foi possível perceber, pelas entrevistas, que os profissionais, no início da trajetória profissional, preocuparam-se com a consolidação da experiência profissional, valorizando o trabalho em detrimento da vida pessoal, mas, após a consolidação da carreira e maturidade, realizaram transições profissionais para melhor adequação à vida privada.

O problema de pesquisa procurou identificar qual a relação entre carreira e projeto de vida. A partir do estudo é possível concluir que projeto de vida interfere na carreira tanto quanto a carreira interfere no projeto de vida, porque o ser humano é único e passa por diferentes fases durante a vida laboral.

Quanto ao objetivo final, é possível afirmar que o mesmo foi alcançado, pois foi verificado, na relação entre carreira e projeto de vida, que os profissionais valorizam atividades profissionais que tragam sentido e proporcionem equilíbrio com os projetos pessoais. Assim é possível compreender que há uma relação íntima da carreira com a vida privada, mas, dependendo do momento e da proposta pessoal de cada um, pode haver priorização de uma área.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. 2. ed. São Paulo: Mestre Jou, 1982.
- ABRAHIM, Seabra Gisele. *A influência dos valores humanos nas dimensões de carreira*. II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações Trabalho, Curitiba, 2009.
- ANDRADE, Amantino Jackeline. *Actor-network theory: uma tradução para compreender o relacional e o estrutural nas redes interorganizacionais?* Encontro ENANPAD, Rio de Janeiro, 2003.
- ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 11 ed. Campinas: Editora Unicamp, 2006.
- ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 6. ed. Campinas: Editora Bom Tempo, 2002.
- ANGRAD ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Carreira: utopia ou realidade?* Foz do Iguaçu, 2008.
- BALASSIANO, Moisés. *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.
- BALASSIANO, Moisés; VENTURA, Ferreira Elvira; FILHO, Joaquim Rubens. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? *RAC Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, volume 8, número 3, páginas 99-116, 2004.
- BATES, T. Bloch. O impacto do fim do emprego. *HSM Management*, ano 1, nov../dez. 1997.
- BAUMAN, Zygmunt. *O mal-estar da pós-modernidade*. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1998.
- BENDASSOLI, Pedro. Recomposição da Relação Sujeito – trabalho nos modelos emergentes de carreira. *RAE Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, volume 49, número 4, páginas 387-400, 2009.
- BORGES, Florindo Jacqueline; CASADO, Tânia. *Outro esteriótipo da carreira executiva? Ficção e vida real na luta pelos lugares*. XXXIII Encontro da Anpad, São Paulo, 2009.
- BRIEF, A. P.; NORD, W. R. *Meaning of occupational work*. Toronto: Lexington Books, 1990.
- CARBONE, Paulo Pedro. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- CATÃO, Martins; Fernandes, Maria de Fátima. *Projeto de vida em construção na inclusão / inserção social*. João Pessoa: UFPB Editora Universitária, 2001.

CHANLAT, François Jean. Quais carreiras e para qual sociedade? (I e II). São Paulo, *Rae Revista de Administração de Empresas*, volume 35, número 6, páginas 13-20, 1995.

DEJOURS, Christophe. *Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.

DICIONARIO Michaelis: português-inglês. São Paulo: Melhoramentos, c1995.

DRUCKER, Peter. F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUNZER, A.G; Melo, P.M.E ; MELO.C. S. J. *Desafios da atração e retenção de talentos – estudo de caso da Petrobrás*. 32º Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

DUTRA, Joel Souza. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a administração de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1998.

FERREIRA, Aurélio Holanda. *O dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANOVETTER, S. Mark. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, 1973.

GRANDE Dicionário Larousse cultural da língua portuguesa. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

HALL, D.T. *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

KILIMNIK, Miranda Zélia; BOUZADA, Christina Valéria; RODRIGUES, Laender Carolina. Estilo de vida e segurança: seriam essas as âncoras dos futuros detentores de “carreiras proteanas ou sem fronteiras?” Um estudo comparativo entre alunos de Graduação e de Mestrado em Administração. In: CONVEBRA – Congresso Virtual de Administração, São Paulo, 2007.

KILIMNIK, Miranda Zélia. *Carreiras em transformação: um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais*. São Paulo: Anpad, 2004.

KILIMNIK, Miranda Zélia. Transição de carreiras profissionais no atual contexto competitivo e redução de empregos. *Revista Psicologia: Ciência e Profissão*, Brasília, volume 18, número 2, páginas 34-45, 1998.

LOURENÇO, Silva Donizete Cléria; FERREIRA, Aparecida Patrícia; BRITO, José Mozar. O significado do trabalho para uma executiva: a dimensão do prazer. XXXIII Encontro da Anpad, São Paulo, 2009.

MACHADO, Pedro, José. *Dicionário onomástico etimológico da língua portuguesa*. Local: Lisboa, Editora Âncora, 1981.

MAGALHÃES, Oliveira Mauro; BAIOCCHI, Collares Alexandre. Relações entre processos de comprometimento, entricheiramento e motivação vital em carreiras profissionais. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, Porto Alegre, volume 5, número 1, páginas 63-69, 2004.

MAGALHÃES, Mauro; GOMES, Willian. Personalidades vocacionais e processos de carreira na vida adulta. **Revista Psicologia em Estudo**, Maringá, volume 12, número 1, páginas 95-103, 2007.

MALVEZZI, Sigmar. Empregabilidade e carreira. *Revista Mercado Informal, Empregabilidade e Cooperativismo: as Transformações das relações de Trabalho no Mundo Contemporâneo*, volume 2, número 1, páginas 55-71, 1999.

MARTINS, Tadeu Hélio. *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MAZINI, Soler Humberto José. Gerenciamento de projetos de vida. *Revista Mundo Project Management*, ano 2, n. 8, páginas 1-9, 2006.

MELO, Cunha Souza de Joyce. Desafios da carreira em processos de demissão. XXXII Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, 2008.

MINARELLI, J. A. *Empregabilidade: o caminho das pedras*. São Paulo: Gente, 1995.

MORIN, Estelle; TONELLI, José Maria; PLIOPAS, Vieira Luisa Ana. O trabalho e seus sentidos. Porto Alegre, *Revista Psicologia & Sociedade*, volume 19, Edição Especial 47-56, páginas, 2007.

NETO, Carvalho Antônio et al. Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades. XXXIII Encontro da Anpad, São Paulo, 2009.

OLIVEIRA, Rodrigues Luciana. *Estudo do projeto de vida profissional de alunos universitários do curso de Pedagogia*. 2001. Campinas. Tese de Mestrado da Universidade Estadual de Campinas, 2001.

PONTES, B. R. A. *Competitividade e a remuneração flexível*. São Paulo: LTR, 1996.

REIS, Glufke Germano; NAKATA, Eiko Lina; DUTRA, Souza Joel. Aprendizagem transformativa e mudança comportamental a partir dos dilemas desorientadores de carreira. XXXIII Encontro da Anpad, São Paulo, 2009.

RIBEIRO, Rodolfo; TREVISAN, Nelmi Leonardo; GUEDES, Mastrange Renan. Carreiras de profissionais de marketing com atuação em São Paulo: uma avaliação da atitude proteana e das condições do ambiente para o desenvolvimento de uma carreira moderna. XXXIII Encontro da Anpad, São Paulo, 2009.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice Hall Brasil, 1998.

SARTRE. *O ser e o nada: ensaio de ontologia fenomenológica*. 5. ed. Campinas: INFORMAR Editora Petrópolis, Vozes, 1997.

SCALABRIN, Carla Ana. *Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas: um estudo descritivo sobre as decisões opt-out*. São Paulo. 2008. Tese de Mestrado da Universidade de São Paulo, 2008.

SCHEIN, H.Edgar. *Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. São Paulo: Nobel, 1996.

SELIGMANN, Silva, E. *Saúde mental e trabalho: cidadania e loucura – políticas de saúde mental no Brasil*. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1990.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter*. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

TOLFO, Rosa Suzana. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. São Paulo, *Revista de Organizações e Trabalho*, volume 2, número 2, páginas 39-63, 2002.

VELOSO, Rosa Fátima Elza. *Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição com características de uma empresa pública*, Tese de Mestrado da Universidade de São Paulo, 2009.

VELOSO, Rosa Fátima Elza; DUTRA, Souza Joel; NAKATA, Eiko Lina. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e Baby boomers. XXXII Encontro da Anpad, São Paulo, 2008.

APÊNDICE A – Roteiro, carreira e projeto de vida

1º parte: Dados Pessoais

Idade: _____ anos

Sexo: Masculino Feminino

Estado Civil: Solteiro(a) Casado(a) Separado(a) Viúvo(a)

Profissão do Cônjuge: _____

Número de filhos: 1 2 3 4 ou mais

2º parte: Dados Acadêmicos e Profissionais

Formação: _____ Tempo de formado: _____

Pós-Graduação: _____

Área de atuação atual: _____

Trajatória de carreira:

Empresa 1: _____ Atividade Principal: _____

Atividades: _____

Duração: _____ Cargo ocupado: _____

Empresa 2: _____ Atividade Principal: _____

Atividades: _____

Duração: _____ Cargo ocupado: _____

Empresa 3: _____ Atividade Principal: _____

Atividades: _____

Duração: _____ Cargo ocupado: _____

Empresa 4: _____ Atividade Principal: _____

Atividades: _____

Duração: _____ Cargo ocupado: _____

Atividade paralela: _____

Outra fonte de renda: _____

Lazer: _____

Hobby: _____

3º parte: Trajetória de Vida e Carreira

1. Relate como era a estrutura organizacional da empresa que você se demitiu.
2. Como era o programa de promoções? Como era estruturado?
3. Como era o sistema de carreira? Como era estruturado?
4. Quais os valores cultivados pela empresa?
5. Esta empresa valoriza as pessoas? Por quê?
6. Qual a posição que você ocupava na organização quando se demitiu?
7. O que mais você gostava no seu trabalho? E o que não gostava?
8. As carreiras na organização que você se demitiu são de curto ou longo prazo?
9. Você tinha perspectiva de carreira?
10. Você já havia sido promovido?
11. Na sua vida profissional você já recusou uma promoção?
12. Você já optou por assumir uma atividade profissional de menor responsabilidade?
13. Você já desacelerou sua carreira propositadamente?
14. Como planejou sair da organização?
15. Quais os motivos que o levaram a pedir demissão?
16. Quais as consequências da sua saída da organização?
17. Como foi seu recomeço?
18. Descreva hoje sua atividade profissional. Ela é diferente da anterior em que aspecto?
19. Qual seu projeto de vida?
20. Qual o seu projeto de carreira?
21. Seus projetos de vida e carreira estão alinhados?
22. Em sua opinião, quem é responsável pela gestão da carreira: a pessoa ou a empresa?
23. Qual o papel da *network* para o desenvolvimento da carreira?
24. Qual o papel do desenvolvimento de competências para o desenvolvimento da carreira?
25. Você planejou sua carreira? Como foi?
26. Quais são seus valores pessoais? E os profissionais?
27. O que é mais importante: sucesso psicológico ou profissional?
28. O que você entende por empregabilidade?
29. Qual a relação entre autoconhecimento e carreira?

30. Na sua opinião, é possível alcançar o equilíbrio pessoal e profissional?

ANEXO B - Inventário sobre âncoras de carreira de Edgar Shein

Use a escala seguinte para classificar cada um dos itens quanto a sua veracidade dessas afirmativas para você e escreva o número nos espaços em branco.

Nunca é verdadeiro para mim	Ocasionalmente é verdadeiro para mim	Normalmente é verdadeiro para mim	Sempre é verdadeiro para mim
--------------------------------	---	--------------------------------------	---------------------------------

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

- ___ 1. Eu espero ser tão bom naquilo que faço que, para isso, seguirei as orientações especializadas continuamente.
- ___ 2. Eu me sinto mais realizado no meu trabalho, quando sou capaz de integrar e administrar os esforços dos outros.
- ___ 3. Eu sonho em ter uma carreira que me permita realizar o trabalho da minha própria maneira e segundo meu próprio horário.
- ___ 4. Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.
- ___ 5. Eu estou procurando por ideias que me permitam começar minha própria empresa.
- ___ 6. Eu me sentirei bem sucedido na minha carreira somente se eu tiver um sentimento de ter dado uma real contribuição para o bem estar da sociedade.
- ___ 7. Eu sonho com uma carreira na qual eu possa resolver problemas ou vencer situações que são extremamente desafiadoras.
- ___ 8. Eu prefiro deixar minha organização a ser colocado em uma função que comprometa meus interesses pessoais e familiares.
- ___ 9. Eu me sentirei bem sucedido na minha carreira somente se puder desenvolver minhas habilidades técnicas e profissionais em um trabalho que exija um elevado desempenho
- ___ 10. Eu sonho com a possibilidade de ser responsável por uma organização complexa e tomar decisões importantes.
- ___ 11. Eu sou mais realizado no meu trabalho, quando eu sou completamente livre para definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.
- ___ 12. Eu preferiria deixar minha organização completamente a aceitar uma nova função que colocasse em risco minha segurança profissional.
- ___ 13. Construir meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta

posição administrativa em uma empresa na qual eu não seja o proprietário.

- 14. Eu sou mais realizado na minha carreira, quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.
- 15. Eu me sentirei bem sucedido na minha carreira somente se eu enfrentar e superar desafios muito difíceis.
- 16. Eu sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.
- 17. Ser um profissional mais experiente na minha área de especialidade é mais atraente para mim do que ser promovido a gerente ou diretor geral em alguma organização.
- 18. Eu me sentirei bem sucedido na minha carreira somente se me tornar um gerente ou diretor geral em alguma organização.
- 19. Eu me sentirei bem sucedido na minha carreira somente se eu atingir completa autonomia e liberdade.
- 20. Eu procuro por empregos em organizações que me proporcionem segurança e estabilidade.
- 21. Eu sou mais realizado na minha carreira quando tenho a oportunidade de construir algo que seja inteiramente resultado das minhas próprias ideias e esforços.
- 22. Usar minhas habilidades para fazer do mundo um lugar melhor para viver e trabalhar é mais importante para mim do que atingir uma alta posição administrativa.
- 23. Eu me sinto mais realizado na minha carreira quando resolvo problemas aparentemente insolúveis ou supero desafios aparentemente impossíveis.
- 24. Eu me sinto bem sucedido na vida somente se consigo equilibrar minha vida pessoal, familiar e demandas da minha carreira.
- 25. Eu prefiro deixar minha organização a aceitar uma indicação de mudança que me tire da minha área de especialidade.
- 26. Ser promovido a gerente ou a diretor geral é mais atraente para mim do que ser o profissional mais experiente na minha atual área de especialidade.
- 27. A chance de fazer um trabalho do meu próprio jeito, livre de regras e constrangimentos é mais importante para mim do que a segurança.
- 28. Eu me sinto mais realizado com meu trabalho, quando vejo que tenho completa segurança financeira e empregatícia.

- ___ 29. Eu me sentirei bem sucedido em minha carreira somente se eu obtiver êxito ao criar ou construir algo que seja completamente minha própria ideia ou produto.
- ___ 30. Eu sonho em ter uma carreira que deixe uma contribuição real para a humanidade e para a sociedade.
- ___ 31. Eu procuro por oportunidades de emprego que desafiem fortemente minha capacidade de resolução de problemas e/ou o meu desempenho profissional.
- ___ 32. Balancear as demandas da minha vida pessoal e profissional é mais importante para mim do que atingir uma alta posição administrativa.
- ___ 33. Eu sou mais realizado com meu trabalho, quando posso usar minhas habilidades especiais e talentos.
- ___ 34. Eu preferiria deixar minha organização a aceitar um cargo que me desviasse da trajetória do cargo de gerente ou diretor geral.
- ___ 35. Eu preferiria deixar minha organização a aceitar um emprego que reduzisse minha autonomia e liberdade.
- ___ 36. Eu sonho em ter uma carreira que me permita ter uma sensação de segurança e de estabilidade.
- ___ 37. Eu sonho em iniciar e construir meu próprio negócio.
- ___ 38. Eu prefiro deixar minha organização a aceitar proposta de mudança que possa prejudicar minha possibilidade de ser útil para os outros.
- ___ 39. Trabalhar em problemas que são praticamente insolúveis é mais importante do que atingir uma alta posição gerencial.
- ___ 40. Eu sempre procuro por oportunidades que não prejudiquem meus interesses pessoais e familiares.

Examine suas respostas e localize os itens que você classificou como mais altos. Selecione os três itens que lhe pareçam mais verdadeiros e dê a cada um destes itens um adicional de quatro (4) pontos. Preencha o crivo de correção, a seguir, inserindo sua resposta ao lado do número de cada questão, some as respostas obtidas para cada uma das âncoras e tire a média e verifique em qual(is) delas você obteve o maior escore. As escalas só farão sentido após leitura do texto sobre Âncoras de carreira. Obs.: fica mais fácil preencher o crivo no sentido horizontal, ou seja, linha por linha, do que no sentido vertical, coluna em coluna e não se esqueça de, antes de tudo, adicionar os quatro pontos extras para as três questões escolhidas por você.

