SIMONE MARIA VIRMOND VIEIRA LINZMEYER

Carreiras contemporâneas: responsabilidade pessoal e desafios na trajetória profissional

Tese apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Doutor em Psicologia Social.

Área de Concentração: Psicologia Social

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro

Versão Corrigida

São Paulo
2014

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catalogação na publicação
Biblioteca Dante Moreira Leite
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Linzmeyer, Simone Maria Virmond Vieira.
Carreiras contemporâneas: responsabilidade pessoal e desafios da trajetória profissional / Simone Maria Virmond Vieira Linzmeyer; orientador Marcelo Afonso Ribeiro. -- São Paulo, 2014.
151f.
Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

1. Carreira 2. Contemporaneidade 3. Desenvolvimento Profissional 4. Desafio 5. Responsabilidade 6. Sucesso profissional I. Título.

HD8038

FOLHA DE APROVAÇÃO

Simone Maria Virmond Vieira Linzmeyer. *Carreiras contemporâneas: responsabilidade pessoal e desafios na trajetória profissional*. Tese apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Psicologia Social e do Trabalho.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição _____Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____Assinatura _____

Com muito amor ao Sergio e ao Cadú que acreditando nos meus sonhos, estão sempre ao meu lado me escutando, incentivando e ajudando muito.

À minha mãe, que com seu amor infinito, seria incapaz de duvidar que eu conseguisse.

Ao meu pai, cujo exemplo de integridade e determinação me fez compreender a responsabilidade pessoal no desenvolvimento da carreira.

À Jacque, ao Carlão e ao Marcel, irmãos sempre.

AGRADECIMENTO

Obrigada Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro, pela orientação, pela paciência e disponibilidade sempre. E acima de tudo por ter acreditado em mim e ter possibilitado a realização desta pesquisa.

RESUMO

LINZMEYER, S. M. V. V. *Carreiras contemporâneas: responsabilidade pessoal e desafios na trajetória profissional*. 2014. 151 f. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

Imediatismo, tecnologia, conectividade, transformações econômicas e a complexidade do mundo do trabalho influenciam a construção das trajetórias profissionais na contemporaneidade, estabelecendo novas configurações de carreira que modificam e ampliam as relações de trabalho. Partindo da premissa que os trabalhadores buscam um sentido no trabalho, o desenvolvimento da carreira é priorizado nesta tese, sob a perspectiva da pessoa, acreditando que o trabalhador tem consciência da sua responsabilidade no desenvolvimento da carreira e anseia através de um trabalho significativo, construir a sua trajetória no mundo do trabalho. Não obstante os modelos tradicionais das carreiras ainda se façam presentes é surpreendente a velocidade com que as novas configurações, representadas principalmente pelas carreiras proteanas e sem fronteiras, se estabelecem. Não é suficiente ter consciência dos desafios na construção da carreira, é preciso entender e coordenar ações para enfrentá-los. É neste contexto de incertezas que surge a indagação desta pesquisa: a compreensão e a aceitação da responsabilidade pessoal impulsionam o desenvolvimento da carreira na contemporaneidade? Considerando, no desenvolvimento profissional, o propósito de realizar um trabalho significativo, o objetivo geral desta pesquisa é compreender o desenvolvimento da carreira na contemporaneidade e a aceitação da responsabilidade pessoal, a partir dos desafios enfrentados e dos modelos construídos pelos trabalhadores pesquisados. No intuito de estudar o processo de construção de carreira realizou-se uma pesquisa qualitativa com a técnica da entrevista semiestruturada, com 21 trabalhadores brasileiros, com idade entre 26 e 38 anos. Para investigar as narrativas destes trabalhadores, utilizou-se o método de análise de conteúdo, que envolveu a definição e compreensão de 7 categorias de análise para a construção das carreiras: concepções de trabalho, definição de carreira, objetivos profissionais, desafios enfrentados no desenvolvimento da carreira, responsabilidade e ação pessoal em prol do desenvolvimento da carreira, significação de sucesso profissional e importância da rede de relacionamentos para o desenvolvimento da carreira. Os principais resultados da pesquisa demonstram unanimidade na valorização da rede de relacionamento e que independentemente do modelo de carreira construído, tradicional, multidirecional, proteana ou sem fronteiras, os trabalhadores pesquisados têm consciência, assumem a responsabilidade e desenvolvem ações em prol do desenvolvimento de suas carreiras, construindo, na maioria, suas trajetórias profissionais dentro dos modelos das carreiras contemporâneas, destacando-se as carreiras proteanas e as carreiras sem fronteiras. Apesar da constatação de que a compreensão e aceitação da responsabilidade pessoal impulsionam o desenvolvimento da carreira, são muitos os desafios a serem enfrentados pelo trabalhador na busca de um trabalho significativo que harmonize realização pessoal e profissional.

Palavras-chave: Carreira. Contemporaneidade. Desenvolvimento profissional. Desafio. Responsabilidade. Sucesso profissional.

ABSTRACT

LINZMEYER, S. M. V. V. *Contemporary careers: Personal responsibility and challenges for the professional trajectory*. 2014. 150 f. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

Immediacy, technology, connectivity, economic transformation and the complexity of the world of work influence the building of the professional careers in the contemporaneity, settling new configurations of career which modify and expand the working relationship. Assuming that the workers search a meaning in the work, the career development is prioritized in this thesis, under the perspective of an individual, believing that the worker is aware of his/ her responsibility in the career development and yearns through a meaningful work to build his/ her career in the world of work. Notwithstanding the traditional models of careers is still present, it is amazing the speedy at which the new configurations, represented especially for the protean career and boundaryless career, get settled. Be aware about the challenges in the career building is not enough; you need to understand and coordinate actions to face the challenges ahead. It is in this context of uncertainties that arises the question of this research: do the understanding and the acceptance of the personal responsibility drive the career development in the contemporaneity? Considering in the professional development the purpose of executing a meaningful work, the general objective of this research is to understand the career development in the contemporaneity and the acceptance of the personal responsibility from the challenges faced and the models built by the workers surveyed. Aiming to study the process of career building, a qualitative research was done with the technique of semi-structured interview, with 21 Brazilian workers aged between 26 and 38 years old. To investigate the narratives of these workers, it was used the method of content analyses which involved the definition and the understanding of 7 categories of analysis to the careers building: conceptions of work, definition of career, professional objectives, challenges faced in the career development, responsibility and personal action for the career development, significance of professional success and the importance of the relationship network for the career development. The main results of the research show unanimity in the enhancing of the relationship network and that independent of the built career model, traditional, multidirectional, protean or boundaryless, the surveyed workers are conscious, they take responsibility and develop actions for the development of their careers, building in the majority, their professional careers within the contemporary career models, highlighting the protean careers and the boundaryless careers. Despite the finding that the understanding and acceptance of the personal responsibility drive the career development, many are the challenges to be faced by the worker in the search of a meaningful work which harmonizes professional and personal accomplishment.

Keywords: Career. Contemporary. Career development. Challenge. Responsibility. Job satisfaction.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS 10

I. APRESENTAÇÃO 13

II. INTRODUÇÃO 18

III. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 28
3.1 O trabalho 29
3.2 O significado do trabalho na realização pessoal 32
3.3 O mundo do trabalho 35
3.4 Relações de trabalho 38
3.4.1 Relação de Emprego 38
3.4.2 Relação de trabalho 39
3.5 As diferentes formas de desemprego 41
3.6 Carreira 43
3.6.1 Conceito de carreira 44
3.6.2 Os modelos de carreira da contemporaneidade 46

IV. METODOLOGIA 57
4.1 Descrição do processo desenvolvido neste estudo 60
4.2 Participantes 60
4.3 Instrumentos 62
4.4 Procedimentos 64
4.5 Interpretação e análise dos dados 65
4.6 Cuidados éticos 68

V. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 69
5.1 Grupo de participantes 70
5.2 Apresentação das principais unidades de registro de cada participante a partir das categorias de análise predefinidas (análise vertical) 71
5.2.1 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P1..... 72
5.2.2 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P2..... 74
5.2.3 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P3..... 76
5.2.4 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P4..... 79
5.2.5 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P5..... 81
5.2.6 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P6..... 83
5.2.7 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P7..... 85
5.2.8 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P8..... 87
5.2.9 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P9..... 89
5.2.10 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P10. 91

5.2.11 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P11.. 93
5.2.12 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P12.. 95
5.2.13 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P13 .. 97
5.2.14 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P14.. 99
5.2.15 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P15.. 101
5.2.16 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P16.. 103
5.2.17 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P17.. 105
5.2.18 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P18.. 107
5.2.19 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P19.. 109
5.2.20 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P20.. 111
5.2.21 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P21.. 113
5.3 Apresentação da articulação das categorias através das unidades de registro de cada participante para a análise dos aspectos comuns e diferenciados (análise horizontal) 114
5.3.1 Modelo predominante de construção de carreira – Proteana e Sem Fronteiras..... 116
5.3.2 Modelo predominante de construção de carreira – Organizacional Tradicional e Multidirecional 120

CONSIDERAÇÕES FINAIS 125

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 129

APÊNDICES 147

ANEXOS 150

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Características de um trabalho significativo..... 34

Quadro 2. Composição do grupo de participantes..... 70

Quadro 3. Síntese da caracterização do grupo de participantes..... 71

Quadro 4. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P1 72

Quadro 5. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P1 73

Quadro 6. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P2 74

Quadro 7. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P2 75

Quadro 8. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P3..... 76

Quadro 9. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P3 77

Quadro 10. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P4 79

Quadro 11. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P4..... 80

Quadro 12. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P5 81

Quadro 13. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P5 82

Quadro 14. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P6 83

Quadro 15. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P6 84

Quadro 16. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P7 85

Quadro 17. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P7 86

Quadro 18. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P8 87

Quadro 19. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P8 88

Quadro 20. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P9 89

Quadro 21. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P9 90

Quadro 22. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P10 91

Quadro 23. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P10 92

Quadro 24. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P11 93

Quadro 25. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P11 94

Quadro 26. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P12 95

Quadro 27. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P12 95

Quadro 28. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P13 97

Quadro 29. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P13 97

Quadro 30. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P14 99

Quadro 31. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P14 99

Quadro 32. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P15 101

Quadro 33. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P15 101

Quadro 34. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P16..... 103

Quadro 35. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P16 103

Quadro 36. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P17 105

Quadro 37. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P17 105

Quadro 38. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P18 107

Quadro 39. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P18 107

Quadro 40. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P19 109

Quadro 41. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P19 109

Quadro 42. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P20 111

Quadro 43. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P20 111

Quadro 44. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P21 113

Quadro 45. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P21 113

Quadro 46. Desafios comuns encontrados entre os participantes 115

Quadro 47. Modelos predominantes de carreira construídos pelos participantes 116

I
APRESENTAÇÃO

Imediatismo, tecnologia, conectividade, apesar de toda a transformação e evolução no mundo do trabalho, o essencial na organização continua sendo o trabalhador. Não obstante, as inúmeras pesquisas realizadas pelas Ciências Sociais comprovarem cientificamente o valor das pessoas para a organização e de poder reafirmar este pressuposto, com a minha experiência na gestão de pessoas, me defronto constantemente com a enorme dificuldade que tem o trabalhador para entender e, consequentemente, se posicionar no complexo mundo do trabalho.

Ainda que a evolução tecnológica seja de uma rapidez por vezes imperceptível, são os trabalhadores que lideram todos os processos que resultam em maior ou menor produtividade para a organização.

Convicta da relevância do trabalhador para a empresa e determinada a aprender mais para aperfeiçoar o meu trabalho como gestora de pessoas em um hotel, na cidade de Joinville-SC, decidi ir a São Paulo fazer o *MBA* de Recursos Humanos (FIA/FEA/USP). Foi uma experiência intensa, o curso foi excelente, aprendi muito, evolui como pessoa e como profissional, mas a ansiedade com relação ao trabalhador aumentou. Apesar de muitas discussões terem como objeto o sujeito, o importante parecia ser atender a demanda das organizações, não a dos trabalhadores. Mas, e a pessoa? Seria esta vista somente como uma coadjuvante no processo organizacional? O que poderia ser feito para ajudá-la a posicionar-se melhor no mercado de trabalho? Como incentivá-la a buscar o seu próprio desenvolvimento profissional?

Antes mesmo do término do curso já estava disposta a continuar estudando, agora com ênfase no sujeito e no desenvolvimento da sua vida profissional. Ainda durante o *MBA*, a professora Tânia Casado (FEA/USP) me falou que o professor Joel de Souza Dutra (FEA/USP), o professor Sigmar Malvezzi (IP/USP) e ela, iriam coordenar uma especialização, cujo objetivo era formar consultores em desenvolvimento de carreira. Fiz parte da primeira turma e, durante os dezoito meses de curso e estágio, me realizei. O trabalhador e o seu desenvolvimento profissional eram o escopo. Formada, abri a minha consultoria, passei a trabalhar com o desenvolvimento da carreira dos trabalhadores dentro e fora das organizações.

Os atendimentos individuais e os trabalhos desenvolvidos nas organizações me possibilitaram confrontar as duas realidades que, apesar de distintas, têm o mesmo objetivo: a superação dos obstáculos no mundo organizacional. Constatei que no processo envolvendo sujeito e empresa o comprometimento tanto individual, quanto o organizacional, eram fundamentais para que o trabalho tivesse o êxito esperado.

Novas questões surgiram e no intuito de verificar a existência de uma relação entre o comprometimento organizacional e o desenvolvimento da carreira, estudei este tema na minha Dissertação de Mestrado. A pesquisa de abordagem quantitativa foi realizada com professores que desenvolveram o modelo tradicional de carreira, pertencentes às categorias de Professor Titular e Professor Associado, dos Programas de Estudos Pós-Graduados em Administração, Literatura e Crítica Literária e Psicologia da Educação, todos da mesma instituição.

Os resultados estatísticos mostram a existência das três dimensões do comprometimento organizacional, afetiva, instrumental e normativa[1] (ALLEN; MEYER; SMITH, 1993), sendo preponderante a dimensão afetiva, seguida das dimensões instrumental e normativa (LINZMEYER, 2009). A pesquisa demonstrou que as três dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa) tinham relação significante com o desenvolvimento da carreira dos professores na instituição. Os entrevistados relataram que gostam, sentem-se felizes e valorizados, concordam com as normas e diretrizes da instituição e estão sempre procurando desenvolver-se para atingir os objetivos individuais, institucionais e sociais (LINZMEYER, 2009).

Ao compreender como a carreira pode ser desenvolvida dentro de uma empresa, atingi parcialmente o meu objetivo, faltava estudar a carreira como um objeto, desenvolvida em um mundo do trabalho em constante transformação, não necessariamente pautada em vínculos institucionais formais e estáveis.

---

[1] Dimensões do comprometimento organizacional: afetiva (gostar, sentir-se feliz, ter orgulho de trabalhar na instituição); instrumental (sentir-se valorizado através da remuneração, benefícios, prêmios); e normativa (aceitar e cumprir as normas estabelecidas pela instituição, acreditando que sejam para o melhor desempenho individual e organizacional) (ALLEN; MEYER; SMITH, 1993).

No trabalho como consultora de carreira, tenho oportunidade de observar que grande parte dos trabalhadores que buscam orientação profissional e de carreira, tem pouco conhecimento de si mesmo, das suas competências, das suas possibilidades, da sua vulnerabilidade, o que, muitas vezes, os amedronta frente aos desafios, à primeira vista intransponíveis do mercado de trabalho. A constatação da importância do componente subjetivo para o tema me levou a conversar com o Professor Marcelo Afonso Ribeiro, do Instituto de Psicologia da USP, Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, que me apoiou frente à possibilidade de desenvolver uma pesquisa no Doutorado, sobre os desafios enfrentados pelos trabalhadores no desenvolvimento da carreira no mundo do trabalho contemporâneo, dentro e fora das organizações.

Aprovada no processo de seleção para fazer o Doutorado no IP/USP, dentro do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e com muita vontade de aprender e de contribuir com os estudos sobre carreira, desenvolvi esta tese com o objetivo de **compreender o desenvolvimento da carreira na contemporaneidade e a aceitação da responsabilidade pessoal a partir dos desafios enfrentados e dos modelos de carreira construídos pelos trabalhadores pesquisados.**

O texto da Tese está dividido em cinco partes:

1) Neste primeiro capítulo foi apresentado o percurso pessoal da autora, com intenção de descrever o processo de construção do problema de pesquisa aqui investigado.

2) O segundo capítulo expõe a contextualização da pesquisa, a apresentação do tema, evidenciando a perspectiva pessoal e a suposição da autora, o relato do problema pesquisado, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa e as contribuições desta investigação.

3) Após a Introdução, no terceiro capítulo estão as teorias que fundamentam esta Tese. Nesta revisão teórica são apresentados os conceitos, a evolução do estudo e as novas abordagens sobre o trabalho, a carreira e o seu desenvolvimento.

4) O capítulo 4 apresenta a Metodologia da Pesquisa, onde são descritas as ações utilizadas para atingir os objetivos propostos. Abordagem teórica, estratégias e etapas da

pesquisa de campo: definição do público, técnica de coleta de dados, instrumentos utilizados, procedimentos e estratégia de análise dos dados.

5) O capítulo 5 discorre sobre a etapa empírica da pesquisa, apresentação, análise e interpretação dos dados coletados em campo.

6) No capítulo 6 se encontram as Considerações Finais, onde além dos resultados, é apresentada a sugestão para novas pesquisas sobre o tema.

A pesquisa termina com as referências do estudo, os apêndices e os anexos da Tese.

II
INTRODUÇÃO

A contemporaneidade do mercado de trabalho é percebida nas últimas décadas do século XX, a partir das significativas mudanças sociais, políticas, culturais e econômicas, resultantes das alterações nas relações entre capital e trabalho, decorrentes da transformação dos processos produtivos, destacando-se a diminuição da importância da produção industrial de massa para a valorização da acumulação flexível (HARVEY, 1992) e a mundialização do capital (CHESNAIS, 1996).

Com significado de tempo presente, os termos contemporaneidade[2] (FRIDMAN, 2000; VATTIMO, 1985), pós-modernidade (FRIDMAN, 1999, 2000; HALL, 2005; HARVEY, 1992; LYOTARD, 2000), modernidade tardia (GIDDENS, 1991, 2002; HALL, 2005), sociedade de risco (BECK, 1992), modernidade líquida (BAUMAN, 2004, 2006), hipermodernidade (LIPOVETSKY, 2004) e sociedade em rede (CASTELLS, 1999), apesar de não significarem um rompimento total com a era moderna, têm como valor essencial o redimensionamento do mundo através das ideias de transformação, fragmentação e reinvenção que resultam em inevitáveis rupturas, associadas ao fim da solidez da sociedade industrial e com ênfase na transformação da produção do conhecimento[3]. Os reflexos desta transformação são sentidos na organização das atividades humanas e nas relações individuais e sociais, cujas formas mudam constantemente (BAUMAN, 2004, 2006; GIDDENS, 1991, 2002; HARVEY, 1992; LYOTARD, 2000; SANTOS, 1995).

> Dentre as inúmeras consequências dessa aceleração generalizada dos tempos de giro do capital (...) a primeira conseqüência importante foi acentuar a volatilidade e efemeridade de modos, produtos, técnicas de produção, processo de trabalho, idéias e ideologias, valores e práticas estabelecidas (HARVEY, 1992, p. 258).

A partir das transformações nos processos de produção, a organização racional do trabalho desafia a volatilidade dos mercados consumidores, flexibilizando os processos de produção e demandando um novo posicionamento do trabalhador.

---

[2] O substantivo feminino "contemporaneidade" utilizado nas produções acadêmicas das Ciências Humanas faz referência a uma situação ou processo que está acontecendo em nosso tempo em um contexto marcado por características como transitoriedade, efemeridade, descontinuidade e caos (COUTINHO; KRAWULSKI; SOARES, 2007; HENNIGEN, 2007).

[3] Conhecimento é "o conjunto dos enunciados que denotam ou descrevem objetos (...) suscetíveis de serem verdadeiros ou falsos" (LYOTARD, 2000, p. 35).

Paralelamente ao triunfo da flexibilidade, do surgimento da insegurança e do medo no mundo do trabalho contemporâneo, com o enfraquecimento das proteções e o fim do quase pleno emprego, a economia capitalista caracteriza um modo de vida quase inalterável, determinante na maneira de agir do indivíduo, que necessita adequar-se às novas regras para não ser eliminado do mercado de trabalho (BAUMAN, 2004; CASTEL, 1998; JAMESON, 1996).

Hobsbawm (2007) ressalta que os novos processos comerciais, tecnológicos, culturais e financeiros, que possibilitam o intercâmbio entre os países, têm como característica uma relação desigual, afirmação relevante para compreendermos o pensamento de Offe (1989), ao apontar que não existe uma racionalidade que possibilite a organização de todas as esferas do trabalho. Para Bauman (2001), "[...] o trabalho permanece tão imobilizado quanto no passado, mas o lugar que ele imaginava estar fixado perdeu a sua solidez" (p. 19).

O mercado de trabalho é regido pelo mundo das organizações[4], que coloca em competição trabalhadores do mundo todo e determina não só o fluxo da mão de obra, mas também as capacitações necessárias para a maior empregabilidade ou mesmo para a possibilidade de trabalho autônomo. A inconstância deste mercado é de difícil compreensão, não existe uma linguagem comum e convencional entre o mercado de trabalho e os trabalhadores. "Pede-se aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças a curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais" (SENNETT, 2007, p. 9).

"O pós-modernismo nada, e até se esponja, nas fragmentárias e caóticas correntes da mudança, como se isso fosse tudo o que existisse" (HARVEY, 1992, p. 49). A difícil percepção dos limites e das demandas deste novo contexto é um grande desafio para o trabalhador, que necessita compreender o novo significado do trabalho e reorganizar o seu desenvolvimento. Com o escopo de entender todo este processo, esta Tese tem como objeto a

---

[4] É importante salientar a concepção de que a organização não seria algo estático e separado das partes que a compõe, vista como uma estrutura ordenadora das ações, dentro da qual os processos organizativos e sociais se desenrolam. Entende-se, aqui, que a organização é um processo psicossocial de atividade, ação e organização do trabalho e das práticas de trabalho, com pressupostos de controle e práticas de interação, com estrutura, tecnologia, cultura e ambiente e que define a maneira como as pessoas se comportam, de acordo com as regras observáveis e teoricamente previsíveis (SPINK, 1996).

pessoa[5] e a sua busca pela superação dos desafios encontrados no desenvolvimento da carreira na contemporaneidade, em um mercado de trabalho de difícil compreensão e em constante transformação, marcado pela aceleração do tempo e alargamento dos espaços, cujo resultado é uma movimentação humana sem precedentes, o que dificulta a criação de vínculos prolongados, tanto pessoais quanto de trabalho (JUSTOS, 2005).

"O mercado de trabalho é a confrontação entre a demanda de trabalho que emana das empresas e a oferta de trabalho oriunda dos indivíduos" (GUICHARD; HUTEAU, 2007, p. 280) [6]. Entender o mercado de trabalho a partir do conceito apresentado pelos autores acima é paradoxal, quando a pessoa defronta-se com uma situação de volubilidade, com demandas que exigem uma carreira planejada, onde o simples cumprimento das metas estabelecidas não é suficiente, é preciso ir além, reinventar-se a cada nova etapa e compreender que o mercado de trabalho não é um mercado como os outros, porque o trabalho não é uma mercadoria comum, o que vale neste mercado é a capacidade de trabalho e as relações sociais resultantes deste processo (GUICHARD; HUTEAU, 2007).

Weber (1980, p. 123) afirma que "o capitalismo existe onde quer que se realize a satisfação de necessidade de um grupo humano, com caráter lucrativo e por meio de empresas, qualquer que seja a necessidade de que se trate". O trabalhador vende a sua capacidade de trabalho e o empregador compra, o resultado é uma relação social e institucional de caráter transitório; tanto o trabalhador, quanto o empregador podem romper o contrato mediante as condições estabelecidas por lei ou pelos acordos convencionais[7] (GUICHARD; HUTEAU, 2007).

---

[5] A concepção de pessoa adotada neste trabalho está baseada numa visão construtivista que define pessoa como "um sistema complexo de processos auto-organizativos de atividade e interatividade no interior dos contextos sociais e simbólicos" (RIBEIRO, 2011a, p. 19). O conceito central para a compreensão da pessoa seria a ideia das formas identitárias subjetivas definidas como um "conjunto de modos de ser, agir e interagir em relação a uma visão de si mesmo em dado contexto" (GUICHARD, 2009, p. 53), sistematizadas pelo autoconceito definido como "representações simbólicas que são pessoalmente construídas, interpessoalmente condicionadas e linguisticamente comunicadas" (SAVICKAS, 2002, p. 161).

[6] *"Le marché du travail est la confrontation entre la demande de travail émanant des entreprises et l'offre de travail émanat des individus".*

[7] "O contrato de trabalho é um acordo expresso (escrito ou verbal) ou tácito firmado entre uma pessoa física (empregado) e outra pessoa física, jurídica ou entidade (empregador), por meio do qual o primeiro se compromete a executar, pessoalmente, em favor do segundo um serviço de natureza não eventual, mediante salário e subordinação jurídica" (BARROS, 2012, p. 185).

A incompreensão resultante da inconstância no mundo do trabalho imobiliza a pessoa, que se sente impotente para tomar as decisões necessárias ao seu desenvolvimento profissional. Apesar da demanda do capitalismo contemporâneo por um trabalhador crítico, questionador, dinâmico, inovador, criativo e inteligente (BORGES, 2004), a liberdade é restrita, o trabalhador não pode comandar, improvisar ou criar livremente, é limitado pelos códigos, preceitos e condições do contexto onde está inserido (BOURDIEU, 1996).

As demandas de autonomia, iniciativa, responsabilidade e necessidade de conduzir o desenvolvimento profissional na direção imposta pelos impactos da competitividade, da tecnologização e da internacionalização impõem aos trabalhadores a necessidade de reestruturação da carreira a cada nova etapa com objetivo de aumentar a sua empregabilidade[8].

A instabilidade, o medo da debilidade econômica e de não atingir o sucesso almejado, ampliam a busca por novos modelos de desenvolvimento profissional e, a partir dos anos oitenta do século XX, a carreira tradicional com estruturas burocráticas hierarquizadas e relações de trabalho estáveis, passa a dar espaço para as novas formas de trabalho, entre elas o trabalho temporário, o trabalho em tempo parcial, o trabalho voluntário, o trabalho eventual e o trabalho com duração programada para a realização de determinado projeto.

"Em todo ato de trabalhar encontra-se uma força de pensar e de agir que é inerente ao ser humano resultante da sua constituição física, da sua disposição psíquica e intelectual" (ZARIFIAN, 2009, p. 1) [9]. Esta força impulsiona a pessoa a conhecer, compreender e analisar as oportunidades de inserção no mundo do trabalho, aumentando a preocupação com o desenvolvimento da carreira. O trabalho adquire uma importância singular na vida, servindo de estímulo para que o trabalhador enfrente novos caminhos profissionais, se responsabilizando pelo seu próprio destino (LINZMEYER, 2009).

---

[8] Empregabilidade é a possibilidade de ter um trabalho formal ou autônomo, resultante do desenvolvimento intencional ou não, de atributos individuais, ou seja, competências necessárias para o mercado de trabalho onde está inserido (MINARELLI, 1995), definida como "condição para enfrentar as demandas imediatas ou futuras do mercado de trabalho, que revela os recursos do trabalhador e sua capacidade de utilizá-lo em seu trabalho" ("*la empleabilidad es entendida como una condición de preparación para afrontar demandas inmediatas o futuras del mercado de trabajo que revela los recursos del trabajador y su capacidad de utilizarlos en su et trabajo")* (RENTERIA-PÉREZ; MALVEZZI, 2008, p. 320).

[9] *"Dans tout acte de travail se trouve engagé une puissance de pensée et d´action qui est inhérente au sujet humain de par as constitution phyichique et ses dispositions psychiques et intellectuelles".*

O trabalho acontece nas relações mediadas com o mundo sociolaboral, no qual o mercado de trabalho faz parte, por isso optou-se, neste trabalho, por utilizar a expressão **mundo do trabalho**, ao invés de mercado de trabalho, pois a atividade de trabalho acontece no mercado formal de trabalho, mas também fora dele, num contexto sem fronteiras, transnacionalizado, que engloba todas as formas de relações existentes no mundo através das atividades definidas como trabalho, independentes de remuneração (ANTUNES; ALVES, 2004; SILVA, 2011).

Das diferentes formas de trabalho surgem novos modelos de carreira e as novas maneiras de se vincular e dar sentido ao trabalho. Ribeiro (2009a) sintetiza o pensamento de Arendt (1958/2001), Marx (1867/1989) e Dejours (2001) quando fala do trabalho como uma obra que expresse vida, apesar de poder expressar sofrimento, traga reconhecimento e como construção de uma história, seja permanente. Para que o trabalho torne-se um meio de realização da pessoa é necessário que integre os seus desejos com as possibilidades de crescimento profissional e pessoal.

Com o propósito de atenuar o sentimento de imobilidade e se adaptar às complexas transformações do mundo do trabalho, surgem as carreiras contemporâneas (construção e transformação constante), desafiando o paradigma da carreira tradicional (estabilidade e hierarquia definida). Evidencia-se uma grande preocupação com o desenvolvimento da carreira, que passa a ser também responsabilidade da pessoa nas suas relações ampliadas com o mundo sociolaboral e não mais somente das organizações.

A partir da conscientização da necessidade de gerir a própria carreira, o trabalhador inicia um processo evolutivo que segundo Guichard e Huteau (2007, p. 60), pode ser entendido como "uma progressão do indivíduo na vida profissional" [10].

---

[10] *"La progression d'individu dans sa vie professionnelle"*.

O estudo sobre a carreira tradicional e sobre as carreiras contemporâneas desenvolvido nesta pesquisa fundamenta-se no conceito de **carreira como um processo de construção de si, através de experiências e comportamentos contínuos de toda uma vida que, associados com o trabalho, se transformam positivamente através da percepção[11] psicossocial, resultando no desenvolvimento de competências que possibilitam lidar com situações de complexidade crescente no âmbito pessoal, profissional e social.**

Esta definição foi construída a partir da articulação das proposições de Arthur, Hall e Lawrence (1989), Casado (2013) [12], Hall (2002), Levinson et al. (1978), Malvezzi (1999), Ribeiro (2009b), Savickas (2002) e Savickas et al. (2009).

As rápidas transformações geradas pelo movimento do mundo do trabalho impõem ao trabalhador a necessidade de planejar a sua carreira de forma proativa e independente (VELOSO; DUTRA, 2010). É essencial adaptar-se para ter trabalho e assim como flexibilizar o desenvolvimento profissional na direção dos novos movimentos e modelos de carreira, representados nesta pesquisa pelas carreiras proteana (*protean career*, HALL, 1976, 1996, 2002), carreira sem fronteiras (*boundaryless career*, ARTHUR, 1994; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996), carreira multidirecional (*multidirectional career paths*, BARUCH, 2004), carreira caleidoscópio (*kaleidoscope career*, MAINIERO; SULLIVAN, 2005, 2006), carreira portfólio (*portfolio career*, DUBERLEY; MALLON; COHEN, 2006; KING, 2003; MALLON, 1998), pela teoria da construção de vida (*life design*, SAVICKAS, 2002; SAVICKAS et al., 2009; RIBEIRO, 2011a), pelo do movimento de carreiras descontínuas (*opt-out*, BELKIN, 2003; HEWLETT, 2007; MAINIERO; SULLIVAN, 2006) e pelo processo *job crafting*[13] (BERG; WRZESNIEWSKI; DUTTON, 2010; WRZESNIEWSKI; DUTTON, 2001).

---

[11] Nesta pesquisa a percepção é compreendida como processo da consciência, subjetiva e psicossocial, que significa a experiência através da organização e interpretação das impressões sensoriais e perceptivas, com finalidade de dar sentido àquilo que se quer realizar através da relação com os significados enraizados nas práticas, discursos e objetos sociais (GOMES, 1997; ROBBINS, 2007).

[12] Informação verbal fornecida pela Professora Dra. Tania Casado no *II International Seminar on Career Studies* em Boston, MA em agosto de 2013.

[13] *"[...] is a creative and improvised process that captures how individuals locally adapt their jobs in ways to create and sustain a viable definition of the work they do and who they are at work"*.(WRZESNIEWSKI; DUTTON, 2001. p. 180).

Partindo da premissa "que os indivíduos esperam que o trabalho seja a expressão[14] e a realização de si mesmos, tendo a possibilidade de ser útil e de ajudar os outros" (MÉDA, 2011, p. 8) [15], o desenvolvimento da carreira é priorizado nesta pesquisa, sob a perspectiva da pessoa, acreditando que **o trabalhador tem consciência[16] da sua responsabilidade no desenvolvimento da carreira e anseia, através de um trabalho significativo, construir a sua trajetória profissional no mundo do trabalho.**

A velocidade com que as novas configurações de carreira se estabelecem é complexa. Não é suficiente ter consciência da existência das dificuldades, é preciso entendê-las e coordenar as ações para enfrentá-las. É neste contexto de incerteza que surge a indagação desta pesquisa**: a compreensão e a aceitação da responsabilidade pessoal impulsionam o desenvolvimento da carreira na contemporaneidade?**

Considerando no desenvolvimento profissional o propósito de realizar um trabalho significativo, o objetivo geral desta pesquisa é **compreender o desenvolvimento da carreira na contemporaneidade e a aceitação da responsabilidade pessoal a partir dos desafios [17] enfrentados e dos modelos construídos pelos trabalhadores pesquisados.**

A partir do objetivo geral, os objetivos específicos são:

1. Mapear as formas de carreira desenvolvidas pelos trabalhadores pesquisados e traçar um paralelo entre os modelos contemporâneos de carreira descritos na literatura especializada.

---

[14] Expressão é a contextualização da percepção dentro de determinado contexto (GOMES, 1997).

[15] *"Les individus attend de lui l´expression et la réalization de soi, la possibilite d´etre utile et de venir en aide aux autres"*.

[16] O termo consciência é usado nesta pesquisa como conhecimento que é partilhado pelas significações sociais e sentidos pessoais (LEONTIEV, 1978). "A consciência, entendida como função do conhecer, ilumina nosso presente e passado, auxiliando-nos em nossa jornada rumo ao futuro" (KINOUCHI, 2004, p. 425). "A consciência, como um processo, abriga o aspecto psicológico, ou seja, a realidade social transformada em psicológica. Esse processo, sempre em elaboração, redunda em formas de pensar, sentir e agir, que estão, também, sempre em construção. Dessa maneira o homem, ao internalizar alguns aspectos da estrutura da atividade, internaliza de fato não apenas uma atividade, mas uma atividade com significado, como um processo social que, como tal, é mediado semioticamente, ao ser internalizado" (AGUIAR, 2000, p. 131).

[17] O substantivo desafio é utilizado nesta pesquisa para representar o que é difícil, o que amedronta e pode causar ansiedade (FERREIRA, 2000).

2. Destacar os desafios comuns percebidos pelos trabalhadores entrevistados no desenvolvimento da carreira.

3. Identificar dimensões que demonstram a compreensão e a aceitação da responsabilidade pessoal no desenvolvimento da carreira.

4. Relacionar a partir da resposta dos entrevistados, aspectos que demonstram ação pessoal em prol do desenvolvimento profissional.

Considerando-se a carreira como um objeto a ser construído, os dois temas principais desta pesquisa: a responsabilidade pessoal e os desafios enfrentados no desenvolvimento das carreiras contemporâneas justificam este estudo, por serem questões práticas que permeiam a vida do trabalhador, vulnerável frente à instabilidade decorrente das constantes transformações no cenário econômico.

Do ponto de vista dos trabalhadores, deve-se levar em conta que "para sobreviver neste mercado, é necessário assumir as rédeas do desenvolvimento profissional e procurar formas criativas de trilhar a carreira, que conduzam os indivíduos aos seus objetivos profissionais e de vida" (SCALABRIN; KISHORE; CASADO, 2010, p. 197). Em termos contextuais e da dinâmica sociolaboral é importante analisar que "o mundo do trabalho ampliou-se e complexificou-se, mas não houve uma substituição total de um panorama pelo outro, ou seja, a carreira ainda é carreira organizacional e novas formas surgiram que necessitam serem estudadas e analisadas" (RIBEIRO, 2009b, p. 204).

As discussões acadêmicas, as pesquisas da literatura especializada e empírica possibilitam uma maior compreensão do trabalhador, das percepções e sentidos que atribui ao mundo e à sua vida em particular, assim como da sua maneira de agir diante dos processos de desenvolvimento da carreira. Com o avanço nas pesquisas sobre o desenvolvimento da carreira aumentam as possibilidades de orientar o trabalhador a encontrar sentido no trabalho e a realizar-se plenamente, buscando alternativas que conciliem os seus objetivos pessoais com os profissionais.

É relevante que o conhecimento teórico e as pesquisas empíricas possibilitem analisar e até desenvolver meios que facilitem a condução do trabalhador ao desenvolvimento profissional, administrando projetos pessoais de carreira, compatíveis com as competências individuais, interesses e valores pessoais e com as possibilidades e limites sociolaborais (LINZMEYER, 2009). O estudo das carreiras contemporâneas deve favorecer o desenvolvimento do trabalhador e ajudá-lo a decidir que caminho seguir em um mundo de trabalho em constante mutação.

Nesta pesquisa considera-se que o reconhecimento da importância da aceitação da responsabilidade no desenvolvimento da carreira dá à pessoa condições para desenvolver uma trajetória profissional com maior independência e segurança, aliando as competências individuais e os desejos pessoais com as lacunas existentes no mercado de trabalho. “O destino do trabalhador é se apropriar de seu próprio desenvolvimento e competir no mercado de trabalho, como as empresas competem entre si” (MALVEZZI, 1999, p. 68).

Esta pesquisa, de abordagem qualitativa e utilizando a análise de conteúdo como método de constatação da realidade sobre o desenvolvimento da carreira dos trabalhadores pesquisados, foi realizada através de levantamento teórico (revisão da literatura) e empírico (questionário e entrevista semiestruturada), com objetivo de ampliar os estudos acadêmicos e observar a efetiva relação existente entre a teoria e os resultados empíricos resultantes desta Tese.

Considerando que os estudos que fornecem subsídios sobre o tema são de grande importância para a academia e para o trabalhador, as pesquisas sobre o desenvolvimento da carreira precisam ser contínuas para que possam acompanhar, investigar, analisar e compreender as constantes transformações na pessoa e no contexto em que está inserida.

III
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura tem como objetivo apresentar os principais construtos acerca do trabalho, do mundo do trabalho e das carreiras contemporâneas para fundamentar o desenvolvimento empírico da pesquisa.

Segundo Bourdieu et al. (1990) o fato social tem um significação própria dependendo do contexto onde se insere.

> Uma vez que os fatos sociais têm, também, um caráter, a observação será tanto mais produtiva quanto melhor articulada é a reflexão lógica que a antecede e mais sistemática for a teoria que predetermina os dados pertinentes e significantes subjetivos (BOURDIEU et al., 1990, p. 16).

3.1 O trabalho

O termo "trabalho" deriva do latim vulgar *tripaliare*, que significa "martirizar com o *tripalium*" - instrumento de tortura composto por três paus (CUNHA, 1986).

Segundo Barros (2012) no livro Gênesis, que narra a origem do mundo segundo a tradição cristã, os primeiros trabalhos executados foram os da Criação. "Deus acabou no sétimo dia a obra que tinha feito; e descansou" (Gn 2, 2). A mesma autora explica que o trabalho ainda não tinha conotação de fadiga e Adão trabalhava para continuar e proteger a obra criadora de Deus: "o senhor tomou o homem e o colocou no paraíso de delícias para que o cultivasse e guardasse" (Gn 2-15**)**, só após o pecado original foi enfatizado o esforço penoso do ato de trabalhar: "a terra será maldita por tua causa; tiras dela o sustento com trabalhos penosos, todos os dia de tua vida" (Gn 17-19), e o trabalho passou a ter um sentido reconstrutivo, de se redimir do pecado e de resgatar a dignidade perdida[18].

Wright Mills (1976) baseado na obra de Adriano Tilgher (1930) e Barros (2012) apresentam um esboço histórico sobre a significação do trabalho. Na antiguidade clássica, o trabalho, apesar de ser considerado fundamental para a vida, era visto como opressor da inteligência humana, sendo este sentido material dado ao trabalho no mundo greco-romano, uma das razões que possibilitou a escravidão, a perda de posse de si mesmo.

---

[18] Citações extraídas da Bíblia Sagrada das Edições Paulinas. São Paulo, 1987.

Para os gregos antigos, o trabalho embrutecia o espírito, tornava o homem incapaz da prática da virtude; para os hebreus e para os primeiros tempos do cristianismo, o trabalho era uma labuta penosa, a qual o homem estava condenado pelo pecado. Para as seitas heréticas existentes na Europa dos séculos XI ao XVI prover a subsistência com próprio trabalho assegurava independência, mas todo o esforço além do necessário era visto com desprezo. A partir do renascimento, o trabalho passa a ser visto como a verdadeira essência humana, momento marcado pelas concepções protestantes de Lutero que estabeleciam o trabalho como base e chave da vida, um modo de servir a Deus, no qual o ócio era uma evasão perniciosa. O protestantismo desde o seu início valoriza e justifica a subsistência e a independência pessoal através de um trabalho metódico e incessante, uma das demandas do capitalismo.

Os estudos de Lazzareschi (2008), fundamentados em Marx (1867/1989), apresentam o trabalho como atividade exclusivamente humana por ser consciente, deliberada, com o propósito de produzir resultados que possibilitem a satisfação das necessidades de sobrevivência, sociais, culturais, artísticas, espirituais, psíquicas sentidas ou mesmo criadas pelo ser humano.

> A realização destas atividades só é possível porque somos dotados de inteligência, iniciativa, espírito crítico, criatividade que se desenvolvem ao longo do seu processo e, por isso, deve permitir a realização plena da natureza humana (LAZZARESCHI, 2008, p. 7).
>
> O trabalho é um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano, com sua própria ação, impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza [...]. Pressupomos o trabalho sobe forma exclusivamente humana... no fim do processo do trabalho aparece um resultado que já existia antes idealmente na imaginação do trabalhador [...] imprime ao material o projeto que tinha conscientemente em mira, o qual constitui a lei determinante do seu modo de operar e ao qual tem de subordinar sua vontade. E essa subordinação não é um ato fortuito. Além do esforço dos órgãos que trabalham, é mister a vontade adequada que se manifesta através da atenção durante todo o curso do trabalho (MARX, 1867/1989, p. 202).

Arendt (1958/2001) propõe uma reflexão sobre a distinção entre o sentido das atividades humanas de labor (*labour*), trabalho (*work*) e ação (*action*) consideradas pela autora condições básicas da vida. **Labor** é a atividade necessária para manter e reproduzir a vida, resultante de processos biológicos que se transformam e precisam ser renovados constantemente durante a existência humana, já o **trabalho** com sua característica racional, é uma atividade determinada pelo homem para atender as necessidades humanas e os seus desejos através da criação e fabricação de produtos, transformando a natureza e valorizando

os resultados. O terceiro aspecto desta reflexão é a **ação,** atividade do trabalho, uma prerrogativa exclusiva do ser humano, politica por excelência, exercida pela necessidade social. O homem precisa viver entre os seus semelhantes, sendo a aceitação da pluralidade determinante para o convívio social.

Apesar de a existência social ser muito mais que o trabalho, não existe sociedade sem trabalho, no mundo capitalista as atividades de trabalho resultam na produção de mercadorias e na prestação de serviços para a satisfação das necessidades sociais, materiais ou não materiais (LAZZARESCHI, 2008; LUKÁCS, 1980).

> O trabalho tem um caráter pessoal, constituindo um ato da vontade livre do homem; tem um caráter singular, na medida em que traduz uma expressão do valor e da personalidade de quem o excuta [...] atua como meio de subsistência, de acesso a propriedade, e cumpre um conjunto de funções sociais [...] representa um ponto de reflexão singularmente característico pela sua transcendência social (BARROS, 2012, p. 44).

"O trabalho é feito em sociedade e esta é primordialmente coletiva" (CLOT, 2006, p. 81). Sendo o trabalho o centro da organização social, mesmo tendo aspecto de ato singular, não existe fora da universalidade do processo de trabalho como um todo, é parte de uma totalidade social que possibilita a integração política e cultural, que através da coesão social, contribuem para determinar a qualidade de vida das pessoas (BLANCH RIBAS, 2003; LESSA, 2012; LUKÁCS, 1980; RIBEIRO, 2011b; SUPER, 1957).

Na sociedade contemporânea, desfigurada pelo processo econômico e tecnocientífico das atividades laborais, o valor do trabalho está em visível e preocupante transformação, a universalização das organizações apresenta um mundo sem fronteiras, desvinculado de suas raízes e valores essenciais, "um mundo conquistado, desenraizado e transformado pelo titânico processo econômico e tecnocientífico do desenvolvimento do capitalismo" (HOBSBAWM, 1996, p. 562).

Com ênfase nas constantes mudanças percebidas, Gorz (1987) apresenta uma discussão sobre a centralidade da categoria trabalho na contemporaneidade, onde é questionada a sua referência como dimensão fundamental da vida, concluindo que indiscutivelmente o trabalho continua um elemento estruturante da pessoa.

> Nenhuma outra técnica para a conduta da vida prende o indivíduo tão firmemente a realidade quanto a ênfase concedida ao trabalho, pois este, pelo menos, oferece um lugar seguro numa parte da realidade na comunidade humana (FREUD, 1927/1974, p. 99).

"Em todo ato de trabalho emprega-se uma força de pensar e de agir inerente ao ser humano, de acordo com a sua constituição física e sua disposição psíquica e intelectual" (ZARIFIAN, 2009 p. 1) [19]. O trabalho é um meio de expressão e realização pessoal quando possibilita a descoberta do potencial individual, a integração entre as pessoas e prioriza acima da criação de riqueza oriunda da rentabilidade e da produtividade, o desejo de ser útil para si e para os outros, transformando o mundo.

"Não basta ao homem fazer, mas principalmente ser ao fazer" (RIBEIRO, 2004, p. 65). Complementando esta linha de pensamento Masi (2013) argumenta que o trabalho precisa ser uma atividade intelectual e criativa, com baixo nível de subordinação, pois trabalhos repetitivos são desinteressantes e estressantes, desmotivam e fazem com que o trabalhador pense em trabalhar cada vez menos. "Sem trabalho, toda vida apodrece, mas sob um trabalho sem alma, a vida sufoca e morre" [20] (CAMUS, 1974).

3.2 O significado do trabalho na realização pessoal

Complementando os conceitos de trabalho apresentados, Brief e Nord (1990), Fryer e Payne (1984) e Shepherdson (1984) indicam a importância do significado do trabalho para a realização pessoal e social e, para tal, sintetizam os seus múltiplos significados, como um gasto de energia em atividades coordenadas, agradáveis ou desagradáveis, executadas por trabalhadores formais ou autônomos, cujo objetivo pode não estar associado a trocas econômicas e visam produzir algo de útil.

O trabalhador contemporâneo participa, envolve-se e compromete-se cada vez mais com o trabalho e com a sua carreira, esta nova condição pode trazer realização e prazer se

---

[19] "*Dans tout acte de travail se trouve engagé une puissance de pensée et d´action qui est inhérente au sujet humain de par as constitution physique et sés dispositions psychiques et intellectuelles".*

[20] *"Without work all life goes rotten. But when work is soulless, life stifles and dies".*

tiver um significado mais profundo do que os alicerçados nos aspectos econômicos (ARAÚJO; SACHUK, 2007).

Apesar da incontestável importância da remuneração, o trabalho tem sentido e traz realização pessoal quando dá liberdade e independência para que a pessoa determine a maneira de realizá-lo e obtenha resultados tangíveis e identificáveis que causem um impacto social significativo (HACKMAN; OLDHAM, 1976).

Autonomia, possibilidade de crescimento pessoal e profissional, desenvolvimento de competências, remuneração compatível, apoio e reconhecimento dos gestores e colegas são características fundamentais na realização pessoal, mas o trabalho só dá sentido à vida de uma pessoa quando ela o acha importante, prazeroso, útil e legítimo (EMERY 1964, 1976; HACKMAN; OLDHAM, 1976; TRIST, 1978).

Cada pessoa atribui um significado próprio para o trabalho dependendo da importância que tem na sua vida e do que ele representa para realização dos seus desejos.

Para a psicóloga croata Csikzentmihalyi (1990) "o significado do trabalho pode ser definido como a coerência entre o sujeito e o trabalho que ele faz, ou seja, o nível de harmonia ou equilíbrio que ele alcança na sua relação com o trabalho" (apud MORIN, 2004, p. 4) [21].

Antonovsky (1987) enfatiza que a coerência que a pessoa encontra na relação com o trabalho dá uma segurança e serenidade que facilitam a superação dos desafios que envolvem o desempenho na execução das tarefas.

O trabalho é uma atividade produtiva que, organizada de maneira eficiente, agrega valor a alguma coisa e conduz a resultados úteis. O trabalho precisa fazer sentido para o próprio sujeito, para seus pares e para a sociedade (DEJOURS, 1987), este reconhecimento no trabalho é fundamental para permitir a construção de uma identidade pessoal e social.

---

[21] *The concept "meaning of work" can be defined as an effect of coherence between the subject and the work he does, the level of harmony or balance He achieves in his relationship to work.*

> Somente demandas que potencialmente contribuem para a expansão das relações sociais de reconhecimento podem ser consideradas normativamente embasadas, na medida em que apontam na direção de um incremento no nível moral da integração social (HONNETH, 2003, p. 187).

As pesquisas de Emery (1964, 1976), Trist (1978) e Ketchum e Trist (1992) destacam que um trabalho significativo deve corresponder às motivações intrínsecas e extrínsecas dos trabalhadores destacando as propriedades de: ser variado, apresentar desafios, possibilitar aprendizagem contínua para estimular a necessidade de crescimento pessoal, invocar a capacidade de decisão, ser reconhecido e apoiado, ter consequências sociais positivas protegendo a dignidade pessoal, e possibilitar um futuro desejável.

> Na sociedade moderna, as condições para a autorrealização individual só estão socialmente asseguradas quando os sujeitos podem experienciar o reconhecimento intersubjetivo não apenas de sua autonomia pessoal, mas também de suas necessidades específicas e capacidades particulares (HONNETH, 2003, p. 189).

Morin (2004), psicóloga e estudiosa do tema dos significados do trabalho desde 1993, apresenta um modelo com seis características de um trabalho significativo, conforme se pode ver no Quadro 1.

Propósito social	**Valores morais**	**Conquistas positivas**	**Autonomia**	**Reconhecimento**	**Bom relacionamento**
Fazer algo útil para os outros ou para a sociedade	Um trabalho correto em termos de processo e resultado	Estimula o desenvolvimento do potencial e possibilita alcançar os objetivos	Ser capaz de usar as habilidades e a capacidade de julgar para resolver problemas e tomar decisões relativas ao trabalho	Desenvolver um trabalho de acordo com as suas competências e ter os resultados reconhecidos e valorizados através de uma remuneração adequada	Fazer um trabalho que possibilite importantes contatos

Quadro 1 – Características de um trabalho significativo (Fonte: MORIN, 2004).

O prazer e o sentimento de realização obtidos através da realização de uma tarefa dão sentido ao trabalho. A execução de tarefas permite exercer seus talentos e suas competências, resolver problemas, fazer novas experiências, aprender novas competências, atualizar seu potencial e aumentar a sua autonomia (MORIN, 2001).

Atualmente, Morin (2004) aponta existir uma mudança na relação entre a pessoa e o trabalho, o sentido de obrigação está sendo substituído pela busca de realização pessoal. As relações de trabalho são de menor duração, mais flexíveis e caracterizadas por constantes mudanças de setores ou mesmo de empregos. O declínio do sentimento de obrigação com o trabalho está sendo substituído pela aspiração da autorrealização (CYTRYNBAUM; CRITES, 1989; VAN der VELDE et al., 1998). O trabalhador preocupa-se em compreender as implicações do trabalho para si mesmo, para os outros e para a sociedade, executar um trabalho que não desperta interesse contribui para torná-lo absurdo (MORIN, 2001).

Os trabalhadores contemporâneos aspiram construir suas carreiras e a autorrealização através de um trabalho significativo, apesar da dificuldade que encontram para adaptar-se aos problemas e desafios impostos pelo mundo do trabalho. Discorreremos, a seguir, sobre as características centrais do mundo do trabalho contemporâneo.

3.3 O mundo do trabalho

A instabilidade do sistema econômico se alastrou pelo mundo fragilizando a economia mundial e gerando incerteza quanto a solidez das organizações e, consequentemente, do mundo do trabalho, cuja impotência frente à crescente incompatibilidade entre crescimento econômico e desenvolvimento social torna compulsória uma reorganização da economia mundial, com uma menor subordinação às forças do mercado para que haja uma melhor condição de vida e trabalho.

As transformações no contexto do capitalismo contemporâneo marcadas pela tecnologização, pela internacionalização e pela competição resultaram na evolução dos mercados econômicos e, simultaneamente, em uma crise no mundo do trabalho com queda estrutural no nível de emprego, aumento das formas precárias de inserção do trabalhador, diminuição no rendimento e dificuldade de defesa da força de trabalho. Com os processos de reestruturação mercadológica, foram adotadas novas formas de organização do trabalho e novos modelos de gestão de pessoas com objetivo de aumentar a produção, diminuindo custos (BLANCH RIBAS, 2003).

A desaceleração do comércio global, a desindustrialização, a queda dos preços das *commodities*, a volatilidade no fluxo de capitais e retração do crédito são fatores preponderantes na desaceleração da economia mundial, que não crescerá o suficiente para absorver a mão de obra disponível. Com o aumento do desemprego estrutural[22], os modelos de inserção no mundo do trabalho sofrem alterações e é imposta ao trabalhador a necessidade de descobrir novos caminhos de desenvolvimento e sobrevivência neste contexto contemporâneo (GIDDENS, 1991; SENNETT, 2007).

O avanço tecnológico e a propagação mundial das cadeias de produção criaram uma divisão internacional do trabalho que concentrou nos países ricos o trabalho de concepção, um trabalho de qualidade, bem remunerado, que exige alto nível de formação e, nos países periféricos, o trabalho de execução com baixa remuneração e insignificante nível de qualificação, porque as tarefas desenvolvidas demandam pouco esforço intelectual.

O rompimento das barreiras comerciais interliga os mercados enaltecendo os conceitos de competitividade e tecnologização que, direcionados ao mundo organizacional, ao mesmo tempo em que fortalecem as empresas, surpreendem os trabalhadores que não sabem como agir diante deste movimento multidimensional que, forçosamente, transforma as suas prioridades pessoais e cria barreiras para a trajetória profissional.

A aceleração das mudanças entre as economias centrais é intensa e desigual, o que provoca o desenvolvimento de estratégias de crescimento que visam superar os desafios da competitividade. A aprendizagem e a capacitação técnica são compulsórias, o trabalho não é somente um modo de realização pessoal, uma maneira de ser útil, é, acima de tudo, um meio de produtividade que tem objetivos quantitativos: resultado, lucro e rentabilidade. Segundo a OIT (2013) um obstáculo ao desenvolvimento econômico é a diminuição da produtividade resultante da incapacidade de gerar postos de trabalho de qualidade. “A explosão do custo trabalho sem uma contrapartida de ganhos de produção comprometerá a geração do emprego futuro” (PASTORE, 2013) [23].

---

[22] Desemprego estrutural é o resultado de poucos investimentos produtivos, das transformações organizacionais, do desenvolvimento tecnológico, das privatizações, das fusões e da distribuição desigual da renda (LAZZARESCHI, 2008).

[23] Jornal Estado de São Paulo de 12 de fevereiro de 2013. Caderno de Economia, p. B12.

A rapidez do desenvolvimento tecnológico expõe a fragilidade do homem, que passa a sofrer com a diminuição das oportunidades de trabalho. No mundo globalizado e, por demasiado, competitivo, não são suficientes competências técnicas e sociais, à pessoa é imposta a necessidade da polivalência, da flexibilidade, da agilidade com visão globalizada e da disponibilidade com dedicação quase absoluta. A eficiência passa a ser o valor maior na busca da competitividade e o sucesso profissional é, muitas vezes, interpretado como aumento de produtividade e lucro. Este processo conduz a elitização das pessoas que atingem ou superam os objetivos impostos pelo mercado e a marginalização dos trabalhadores que, por motivos diversos, não alcançam as metas estabelecidas.

Os desafios impostos pelo mundo do trabalho contemporâneo não apresentam uma equidade entre os deveres e direitos do trabalhador, as melhores oportunidades são dirigidas às pessoas com maior capacidade de adequação ao moderno modelo de produção e com habilidades de interagir com a nova realidade sem a preocupação de adequá-la a sua própria subjetividade. Neste novo contexto, as pessoas que não possuem determinados conhecimentos não conseguem fazer valer seus direitos pessoais, profissionais e sociais.

Enquanto o mundo discute quais são as competências necessárias para o mercado de trabalho do século XXI; o modelo atual ainda está ligado à formação padronizada de trabalhadores, desconsiderando as exigências flexíveis da economia criativa. “Há exigências de estabilização, de implicação do sujeito no processo de trabalho por intermédio de atividade que requerem autonomia, iniciativa, comunicação ou intercompreensão” (ANTUNES; SILVA, 2010, p. 9).

Os melhores empregos, segundo Albury (2012), exigem capacidade de pensar, divergir, escolher, resolver problemas práticos, facilidade para se comunicar e trabalhar em grupo, empreendedorismo, criatividade, capacidade de sintetizar, combinar dados, apetite pelo conhecimento e capacidade para ir atrás dele. Para acompanhar as exigências da internacionalização dos mercados, a empresa contemporânea precisa participar ativamente do desenvolvimento do trabalhador educando, treinando, qualificando e especializando porque “os cérebros são os bens mais valiosos de uma empresa” (LEITÃO, 2012).

Para Malvezzi (2000), um dos fatores emblemáticos da globalização é a reinstitucionalização do trabalho caracterizada pela diferenciação da estrutura ocupacional, diversificação dos contratos e queda das fronteiras entre as profissões. Neste sentido, a forma emergente de trabalho evolui para um conjunto de atividades menos substantivas, mais voláteis, criadas mais pelas pessoas do que pelas empresas. Os impactos sobre a relação homem e trabalho resultantes da competição, tecnologização e da mundialização, apesar de preocupantes, estão sendo absorvidos, fazendo com que o trabalhador sinta-se obrigado a adaptar-se para enfrentar as demandas do novo mercado de trabalho.

Os trabalhadores têm direito ao trabalho, independentemente das incertezas e das dificuldades do cenário atual, o trabalho, segundo Castel (1998), permanece como referência dominante não somente economicamente, como também psicologicamente, fato que o autor diz ser confirmado pela reação das pessoas que estão sem trabalho, que estão sofrendo com o desemprego, os supranumerários inempregáveis, denominação do próprio autor.

Após uma breve descrição das características centrais do mundo do trabalho contemporâneo, serão apresentadas suas relações formais de emprego e trabalho existentes, assim como suas formas contemporâneas do desemprego.

3.4 Relações de trabalho

3.4.1 Relação de emprego

A relação de trabalho mais comum e importante é a relação de **emprego**. É uma relação de natureza contratual[24], o empregado (pessoa física), compromete-se, mediante remuneração, a prestar um trabalho não eventual e subordinado em proveito de outra pessoa física ou jurídica - o empregador. “O emprego é o trabalho assalariado em que o salário já não é apenas a estrita contrapartida da prestação de trabalho, mas também o canal de acesso dos

[24] CLT art. 442- “Contrato de trabalho é o acordo tácito ou expresso, correspondente a relação de emprego” (SARAIVA, 2012).

assalariados à formação, à segurança, aos bens sociais" (MÉDA, 1999, p. 141). Nesta relação de trabalho o risco econômico pertence exclusivamente ao empregador.

O **trabalho temporário** é uma relação de emprego regulamentada em 1974, com objetivo de suprir uma necessidade transitória de substituição e de acréscimo extraordinário de serviço da empresa para vitalizar a econômica e melhorar a renda individual dos que não podem ter um trabalho permanente (BARROS, 2012).

No contexto brasileiro, o trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física a uma empresa para atender a necessidade transitória de substituição de pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de serviço com duração máxima 90 dias, salvo autorização do Ministério do Trabalho.

Mais recentemente, o modelo do **trabalho terceirizado** surgiu permitindo que o trabalhador esteja subordinado à empresa de terceirização, embora preste serviços à empresa que é a cliente, a contratante do trabalho.

3.4.2 Relação de trabalho

Por quase toda a totalidade do século XX, o emprego foi a forma primordial de vínculo com o mundo do trabalho, mas com as transformações ocorridas a partir dos anos 1970, oficializaram-se novas modalidades com papeis difíceis de definir, que ampliam as possibilidades de trabalho, facilitam o desenvolvimento organizacional, apesar de fragilizarem as relações de trabalho, abolindo conquistas econômicas e sociais dos trabalhadores asseguradas por lei (RIBEIRO, 2009a; SENNETT, 2007; TOURAINE, 1998).

"O modo capitalista de produção subordinou a si mesmo todas as formas de trabalho" (BRAVERMAN, 1987, p. 350). O crescimento das relações de trabalho na sociedade contemporânea despertou atenção dos estudiosos da área, a partir da constatação da precariedade que envolve estas modalidades (NASCIMENTO, 2011).

Relação de trabalho corresponde a qualquer vínculo jurídico[25] por meio do qual uma pessoa executa obra ou serviços para outra, mediante pagamento (SARAIVA, 2010). A relação de trabalho compreende o trabalho autônomo, o eventual, o avulso, o institucional, o estágio e o voluntário descritos a seguir fundamentados em Barros (2012), Martins (2012), Nascimento (2011) e Saraiva (2010).

O **trabalho autônomo** é prestado por pessoa física não existindo dependência ou subordinação jurídica entre o prestador e o tomador dos serviços. É um trabalho contínuo, desenvolvido por conta própria fora do âmbito de direção e organização de outra pessoa, com profissionalidade e habitualidade com fins lucrativos ou não, cujos riscos pela atividade são de responsabilidade do trabalhador.

No **trabalho eventual**, o serviço é prestado esporadicamente, sem continuidade (evento de curta duração), para um ou mais tomadores, pessoas físicas ou jurídicas. As atividades desenvolvidas não devem coincidir com as atividades essenciais da empresa.

O **trabalhador avulso** é todo aquele que sem vínculo empregatício permanente, tem a concessão de direitos trabalhistas pagos pela empresa contratante.

O **trabalho institucional** é uma relação de natureza estatutária exclusiva dos servidores públicos e das pessoas jurídicas de direito público interno.

O **estágio** é um ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, sem vínculo empregatício, cujo objetivo é preparar para o trabalho produtivo.

O trabalho **voluntário** formalizado por um termo de adesão, apesar do caráter de benevolência é disciplinado por lei como atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública ou a instituição privada sem fins lucrativos cujos objetivos devem ser cívicos, culturais, educacionais, científicos ou de assistência social, inclusive mutualidade.

A partir destas diferentes formas de relações com o trabalho surgem as carreiras contemporâneas, distintas do modelo tradicional de carreira, desafiando os trabalhadores

---

[25] “Situação da vida social disciplinada pelo direito” (ANDRADE, 1997, p. 2).

frente a construção de trajetórias profissionais que exigem maior conhecimento do mundo do trabalho, maior responsabilidade sobre o seu desenvolvimento e autogestão.

3.5 As diferentes formas de desemprego

O aumento da concorrência global em um contexto com diferentes cenários geográficos resulta em uma instável dinâmica do mercado de trabalho, onde o desemprego é um reflexo da reestruturação produtiva caracterizada pelo avanço tecnológico, modernização das técnicas gerenciais, simplificação das estruturas hierárquicas, formação de equipes multifuncionais, processos de produção, com utilização racional dos recursos, desenvolvimento de programas de qualidade total, rapidez nos processos, controle dos estoques e de produção, orientada pela demanda e o aumento do trabalho feminino (ANTUNES, ALVES, 2004; BLANCH RIBAS, 2003; CASTELLS, 1999; LAZZARESCHI, 2008).

> Nem mesmo o crescimento econômico nacional e internacional em níveis elevados será capaz de gerar milhões de novos empregos em substituição aos que foram suprimidos pela revolução do mundo do trabalho (LAZZARESCHI, 2007, p. 87).

Uma das grandes questões centrais da sociedade contemporânea é o aumento quantitativo e qualitativo do desemprego, o que impacta profundamente o envolvimento e o compromisso das pessoas frente às relações de trabalho e a sua carreira. Fundamentada nos estudos de Lazzareschi (2008), as formas mais importantes de desemprego para o contexto desta pesquisa são:

1) **Desemprego estrutural** comum nos pais subdesenvolvidos e dependentes, resultado de poucos investimentos produtivos, diminuição da concessão de crédito, das transformações organizacionais, do desenvolvimento tecnológico, das privatizações, das fusões e da distribuição desigual da renda. A desindustrialização baixa a competitividade, diminui as exportações, aumenta as importações e impede a expansão dos empregos.

2) **Desemprego tecnológico** proveniente da implementação de tecnologia de base microeletrônica conjugada como novas formas de organização dos processos de trabalho. Os trabalhadores com baixa qualificação correm um risco maior de perder os seus postos de trabalho porque não conseguem acompanhar as novas tecnologias, os novos padrões de gestão e organização do trabalho; o avanço tecnológico ocorre em todas as áreas forçando o declínio dos empregos, o único setor emergente é o do conhecimento que necessita de poucos trabalhadores (RIFKIN, 1995).

3) **Desemprego conjuntural** é consequência da queda temporária dos investimentos produtivos em determinadas conjunturas econômicas, financeiras, políticas marcadas pelo aumento do preço dos insumos industriais, do preço do petróleo e da inflação que corrói o poder aquisitivo da moeda, dos salários e a credibilidade dos negócios.

4) **Desemprego friccional** é o resultado da mudança de emprego ou atividade dos indivíduos provocada pelo desaparecimento ou surgimento de ocupações oriundas das transformações tecnológicas e organizacionais dos processos de trabalho e da reestruturação do mercado de trabalho.

5) **Desemprego temporário** ocorre em virtude da sazonalidade de algumas atividades econômicas.

O cenário sociolaboral descrito é um importante desafio para os pesquisadores e trabalhadores, que encontram grandes desafios na construção das carreiras na contemporaneidade. Com intuito de compreender um pouco mais este processo serão estudadas a seguir as principais concepções sobre o tema.

3.6 Carreira

Etimologicamente a palavra carreira origina-se do latim *via carraria*, caminho, padrão de percurso, curso da ação. Somente a partir do século XIX, passou-se a utilizar o termo para definir trajetória de vida profissional, contendo a noção de progressão natural de uma pessoa através da vida, ou de desenvolvimento através de um percurso sistematizado, com características temporais e espaciais (CHANLAT, 1995; CRESPO, 1996; MARTINS, 2001; RIBEIRO, 2011c; SCHEIN, 1996).

Embora a ideia de carreira tenha surgido com a sociedade industrial, somente no século XX, a vida profissional tem relevância e o seu desenvolvimento começa a ser estudado, sendo as pesquisas sobre o tema formalizadas como um campo dos estudos organizacionais e da psicologia social e do trabalho em meados dos anos 1970.

Os primeiros estudos teóricos e técnicos sobre orientação vocacional e profissional[26] e de carreira foram sistematizados pelo engenheiro e advogado americano Frank Parsons em 1909, no livro *Choosing a Vocation*. Parsons (1909/2005) defendia a ideia de que toda intervenção no campo da orientação profissional deveria partir do plano individual para fazer parte de um projeto político de desenvolvimento e mudança social, tendo o combate à exclusão como princípio fundamental e assim criando uma sociedade mais justa (O'BRIEN, 2001; RIBEIRO; UVALDO, 2007; ZYTOWSKI, 1972, 1985).

Com o propósito de estudar a relação entre os indivíduos, Everett Cherrington Hughes (1937, 1958, 1997), um dos principais representantes do pensamento sociológico da Escola de Chicago, desenvolveu estudos empíricos e reflexões teóricas sobre ocupação e trabalho, enfatizando que estudar o trabalho é estudar as relações sociais e psicossociais, não se limitando a carreira a uma ocupação profissional, mas sim a história de vida de uma pessoa e a sua posição na divisão social do trabalho.

---

[26] Psicologia Vocacional e Orientação Professional estão inseridas no mesmo campo de estudo, a Psicologia Vocacional é a base teórica e a Orientação Profissional é o campo de intervenções (RIBEIRO, 2011d).

Hughes (1937, 1994) afirmava que todos têm uma carreira, cuja forma é dada individualmente e deixa marcas nas instituições onde é desenvolvida. Hall (2002) relata que os estudos de Hughes (1937, 1994) fazem referência a duas dimensões da carreira: (a) dimensão objetiva, sequência definida de posições (*status*) e funções; e (b) dimensão subjetiva, percepção e significação dos seus predicados, assim como das experiências particulares adquiridas com o trabalho.

Apesar das diferentes denominações, a dimensão subjetiva da carreira (HUGHES, 1937), o desenvolvimento vocacional (SUPER, 1953) e a carreira interna (SCHEIN, 1993) são processos psicossociais constituídos por escolhas individuais e pela significação das realizações pessoais resultantes da trajetória profissional (RIBEIRO, 2009a).

3.6.1 Conceito de carreira

Durante as últimas décadas do século XX, o conceito de carreira começou a ter um lugar de destaque e ampliou o seu significado nas Ciências Sociais, com o objetivo de demonstrar as transformações ocorridas nas pessoas e no mundo do trabalho.

Em 1994, Michel Arthur apresenta quatro importantes contribuições para a reformulação do conceito tradicional, a saber: (a) a carreira pode ser qualquer trabalho executado independentemente de um vínculo organizacional; (b) é um elo entre a pessoa e a organização; (c) o estudo do seu construto é indisciplinar, envolvendo Psicologia, Sociologia, Antropologia, Economia, Ciências Políticas, História e Geografia; e (d) toda carreira, para ser compreendida, precisa da interpretação do sujeito e da instituição (ARTHUR, 1994).

Para Hall (2002), "o termo carreira sofre por excesso de significados" (p. 8) [27], sendo possível identificar os quatro mais utilizados: (a) carreira como avanço (*career as advancement*) - mobilidade vertical em qualquer hierarquia organizacional; (b) carreira como profissão (*career as a profession*); (c) carreira como sequência de empregos durante toda a vida, sem preocupação com a ocupação ou o nível hierárquico (*career as a life long sequence of jobs*); e (d) carreira como sequência de experiências relacionada com as funções exercidas

---

[27] *"The term career suffers from surplus meaning"*.

ao longo da trajetória profissional (*career as a lifelong sequence of role-related experiences*). Ainda o mesmo autor enfatiza que, se a carreira for entendida como um processo de vida, o conceito tem como referência a história de vida da pessoa como um todo, não somente com o trabalho remunerado.

A complexidade com que se transforma o mercado de trabalho ampliou, significativamente, o conceito de carreira. Tradicionalmente era compreendida como mobilidade ascendente planejada e linear e conhecida como avanço hierárquico na profissão ou número de empregos (HALL, 2002); atualmente é compreendida como um processo contínuo que envolve uma sequência de ocupações, empregos, posições, experiências de trabalho formais ou informais, remunerados ou não, que não dependem da marcação do tempo cronológico (HALL, 2002; MALVEZZI, 1996; SUPER; BOHN, 1980).

Arthur (2008) enfatiza que uma definição apropriada para carreira é "a sequência evolutiva de experiências de uma pessoa ao longo do tempo" [28] (ARTHUR et al., 1989, p. 8; GUNZ; PEIPERL, 2007, p. 4). A partir destes significados, a carreira representa a maneira pela qual a experiência pessoal e a sequência de ocupações, empregos e atividades constituem a história de trabalho de cada um, "é a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados com experiências de trabalhos e atividades ao longo da vida da pessoa" [29] (HALL, 2002, p. 12).

No construto apresentado por London e Stumph (1982), as perspectivas de carreira da pessoa estão relacionadas com a organização, refletem um contexto em constante desenvolvimento com ajustes e transformações, mas, apesar de se referirem também a trabalhos sociais e informais, não mencionam qualquer experiência de vida além do mundo do trabalho.

> Carreira são sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, a carreira engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização a carreira engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento das pessoas (LONDON; STUMPH, 1982, p. 4).

---

[28] "*The evolving sequence of a person's work experiences over time".*

[29] *"…is the individually perceived sequence of attitudes and behaviors associated with work-related experiences and activities over the span of the person´s life".*

No desenvolvimento da carreira, a capacidade de assumir atribuições em níveis crescentes de complexidade[30] e o fator imprevisibilidade devem ser considerados, pois toda trajetória profissional envolve necessidades pessoais e organizacionais, difíceis de dominar porque se transformam rapidamente dependendo do contexto (DUTRA et al., 2009).

> Independentemente das organizações, as carreiras se constroem como uma sequência de percepções individuais, atitudes e comportamentos que deixam transparecer um desenvolvimento e um êxito nas experiências de trabalho e de vida de uma pessoa (MOTTA, 2006, p. 12).

A presente Tese, como dito anteriormente, **fundamenta-se no conceito de carreira como um processo de construção de si, através de experiências e comportamentos contínuos de toda uma vida que, associados com o trabalho, se transformam positivamente através da percepção[31] psicossocial, resultando no desenvolvimento de competências que possibilitam lidar com situações de complexidade crescente no âmbito pessoal, profissional e social.**

Este conceito foi construído a partir da articulação das proposições de Arthur, Hall e Lawrence (1989), Casado (2013) [32], Hall (2002), Levinson et al. (1978), Malvezzi (1999), Ribeiro (2009b), Savickas (2002) e Savickas et al. (2009).

3.6.2 Os modelos de carreira da contemporaneidade

O modelo tradicional de carreira, com características objetivas, é baseado na estabilidade e na hierarquia das rígidas estruturas, com vínculos trabalhistas e direção linear. A carreira tradicional é "uma sucessão de trabalhos relacionados, ordenados em uma hierarquia de prestígio, através do qual as pessoas se movimentam numa sequência ordenada e relativamente previsível" (WILENSKY, 1961, p. 523).

---

[30] Complexidade é o conjunto de características objetivas de uma situação em processo contínuo de transformação (LE BOTERF, 2003).

[31] Nesta pesquisa a percepção é compreendida como processo da consciência, subjetiva e psicossocial, que significa a experiência através da organização e interpretação das impressões sensoriais e perceptivas, com finalidade de dar sentido àquilo que se quer realizar através da relação com os significados enraizados nas práticas, discursos e objetos sociais (GOMES, 1997; ROBBINS, 2007).

[32] Informação verbal fornecida pela Professora Dra. Tania Casado no *II International Seminar on Career Studies* em Boston, MA em agosto de 2013.

Nesta trajetória profissional o avanço é prescrito pela escalada ordenada nos níveis da organização e o sucesso profissional é avaliado por indicadores como estabilidade, remuneração e posição na sociedade (BARUCH, 2004; CHANLAT, 1995; ROSENBAUM, 1979; WILENSKY, 1961, 1964).

A necessidade de seguir novos caminhos para o desenvolvimento profissional, resultante das transformações no mercado de trabalho, desafia o modelo tradicional de carreira, que dá lugar aos modelos contemporâneos e exige um trabalhador mais dinâmico, que perceba rapidamente a importância de trilhar novos caminhos, conciliando o trabalho com o seu desejo de realização pessoal e inserção social. Surge a preocupação individual com o desenvolvimento da carreira, o trabalho adquire um lugar singular na vida do trabalhador. "A extinção da hierarquia tradicional de carreira é amplamente prevista, assim como a sua substituição pela proliferação das escolhas de carreiras mais flexíveis e individuais" [33] (COHEN; MALLON, 1999, p. 1).

Apesar do dinamismo atribuído ao trabalho neste início de século e do surgimento das carreiras contemporâneas, o modelo tradicional ainda é um desejo de muitos trabalhadores que se sentem atraídos pelos padrões de estabilidade e previsibilidade. Assim como os novos modelos de carreira não são totalidade no mundo do trabalho, a carreira tradicional não é mais dominante dentro das organizações (RIBEIRO, 2009a).

> O mundo do trabalho ampliou-se e complexificou-se, mas não houve uma substituição total de um panorama pelo outro, ou seja, a carreira ainda é carreira organizacional e novas formas surgiram que necessitam ser estudadas e analisadas (RIBEIRO, 2009a, p. 208).

As mudanças no mundo do trabalho e a velocidade com que as diversas configurações da carreira se estabelecem, trazem novos desafios às pessoas, no que diz respeito à empregabilidade e ao desenvolvimento da carreira profissional e, por isso, a flexibilidade, a adaptação e a construção contínua de si no mundo do trabalho, têm se tornado competências fundamentais que apontam para possibilidade de caminhar em direção as novas teorias e aos

---

[33] *"The demise of the traditional hierarchical career is widely predicted as is its replacement by a proliferation of more fluid and individual career choices".*

movimentos e modelos contemporâneos de carreira[34]: teoria da construção de vida (*life design*, SAVICKAS, 2002; SAVICKAS et al., 2009; RIBEIRO, 2011a), movimento de carreiras descontínuas (*opt-out*, BELKIN, 2003; HEWLETT, 2007; MAINIERO; SULLIVAN, 2006), processo de *job crafting* (BERG; WRZESNIEWSKI; DUTTON, 2010; WRZESNIEWSKI; DUTTON, 2001; WRZESNIEWSKI; DUTTON; DEBEBE, 2003; WRZESNIEWSKI; TOSTI, 2005), carreira proteana (*protean career*, HALL, 1976), carreira sem fronteiras (*boundaryless career*, ARTHUR; ROUSSEAU, 1996), carreira portfólio (*portfolio career*, DUBERLEY; MALLON; COHEN, 2006; KING, 2003; MALLON, 1998), carreira multidirecional (*multidirectional career paths*, BARUCH, 2004), o movimento de carreiras descontínuas (*opt-out*, BELKIN, 2003; HEWLETT, 2007; MAINIERO; SULLIVAN, 2006), carreira caleidoscópio (*kaleidoscope career*, MAINIERO; SULLIVAN, 2005), já citados na introdução desta Tese.

Os padrões das **carreiras contemporâneas**, descritos nesta pesquisa, apesar de apresentarem similaridades relevantes, como o movimento de individualização e a subjetividade, destacam-se com características que as diferenciam uma das outras.

A denominação **carreira proteana** surge a partir da figura mitológica do deus grego, *Proteus* que tinha o dom de mudar a forma de acordo com a sua vontade. É uma analogia à adaptabilidade, à versatilidade e ao dinamismo exigido neste modelo multiforme, cuja essência é o limite da atuação da organização sobre o desenvolvimento individual da carreira. Na carreira proteana ou de *proteus* a liberdade, a aprendizagem e o crescimento pessoal têm impacto na maestria profissional, resultante das múltiplas experiências vividas e das competências adquiridas ao longo da trajetória profissional (HALL, 2002).

O contrato proteano apresenta quatro dimensões, *performance* de trabalho, atitudes, identidade e adaptabilidade que transformam a visão tradicional do trabalho, fazendo com que a pessoa tenha uma maior mobilidade para gerenciar o seu desenvolvimento profissional, modificando as suas funções em virtude da necessidade e do desejo de aumentar a empregabilidade (HALL, 1976, 1996, 2002). A carreira proteana requer empregados com

---

[34] Também consideradas e aceitas como metáforas de carreira pelos acadêmicos e profissionais da área.
" [...] *academics and career practitioners* [...] *they have enjoyed considerable success as accepted metaphors in the field of career theory"* (HALL E BRISCOE 2006 p. 4).

funções autônomas, proativos, que gerenciem a si mesmos, reconhecendo onde e quando é necessário desenvolver novas habilidades (HALL; MIRVIS, 1996; HALL; MOSS, 1998).

> Um processo em que a pessoa, não a organização, está gerenciando. Consiste de toda a variedade de experiências das pessoas em educação, formação, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional, etc... A carreira proteana não é o que acontece com a pessoa em qualquer organização. As próprias escolhas pessoais de carreira da pessoa proteana e a busca por autorrealização são elementos e unificação ou integração na vida dele ou dela. O critério de sucesso é interno (sucesso psicológico), não externo[35] (HALL, 1976, p. 201).

O sucesso na carreira proteana é encontrar o equilíbrio entre as demandas pessoais, familiares e profissionais. Neste processo, gerenciado pelo indivíduo, todas as experiências em aprendizagem, treinamentos, mudanças de trabalho e mesmo de organizações contribuem para a realização pessoal e profissional - o sucesso psicológico (MAGALHÃES, 2005; MARTINS, 2006). "O sucesso psicológico não está relacionado à produtividade objetiva ou a eficiência, mas a percepção do significado pessoal do que se faz" (MAGALHÃES, 2005, p. 98). Entende-se, assim, que o sucesso profissional é inerente a cada indivíduo.

Segundo Hall e Briscoe (2006), **a carreira sem fronteiras** (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996) e a **carreira proteana** (HALL, 1976) se completam, para haver uma carreira sem fronteiras, é necessário que se considere a carreira proteana que se altera, colabora para as alterações de identidade profissional e leve em conta os aspectos subjetivos, ampliando-se para uma carreira cujas transformações possibilitem desenvolver projetos dentro e fora das organizações. Esta trajetória profissional não caracteriza nenhum modelo de carreira em particular, mas o conjunto das possíveis formas que desafiam o emprego tradicional: desenvolvimento profissional em uma única organização e evolução ascendente na estrutura hierárquica (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Com relação ao desenvolvimento profissional, Arthur e Rousseau (1996, p. 371) explicam fronteira como "algo a ser atravessado em termos de comportamento de carreira ou em gerenciar a complexidade" [36].

---

[35] *"The protean career is a process which the person, not the organization, is managing. It consists of all of the person´s varied experiences in education, training, work in several organizations, changes in occupational field, etc... The protean career is not what happens to the person in any organization. The protean person´s own personal career choices and search for self-fulfillment are the unifying or integrative elements in his or her life. The criterion of success is internal (psychological success), not external".*

[36] *"Something to be crossed in a career behavior or in managing complexity".*

O modelo da carreira sem fronteira, cuja mobilidade física transcende o limite de um empregador único, propõe uma pluralização do contexto do trabalho que beneficia tanto a pessoa, quanto as organizações (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). A liberdade de movimento entre trabalho e organizações permite uma troca de informações e de conhecimento que beneficia o desenvolvimento de competências individuais, fator essencial para a superação de desafios e aumento do desempenho pessoal e organizacional. Neste modelo, caracterizado pela autonomia, mobilidade, transversalidade de vínculos, aprendizagem e pela valorização das redes de relacionamento, o trabalhador pode desenvolver projetos em diversas empresas ao mesmo tempo.

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

Defillippi e Arthur (1994) conceberam uma estrutura conceitual de competências que definem três formas de saber na carreira sem fronteiras: *knowing-why* (sabendo o porquê), *knowing-how* (sabendo como) e *knowing-whom* (sabendo quem). Fundamentado nestas competências, o trabalhador tem condições de estabelecer os seus objetivos, realizar as suas expectativas de desenvolvimento e ampliar a sua rede de relacionamento.

O sucesso profissional na carreira sem fronteiras é medido por parâmetros subjetivos, entre eles, a percepção de crescimento, autorrealização, respeito, reconhecimento, satisfação, aprendizagem e desenvolvimento pessoal (MAINIERO; SULIVAN, 2006).

Com a mesma perspectiva individualizada da carreira sem fronteiras (ARTHUR, ROUSSEAU, 1996), o modelo da **carreira portfólio** (*portfolio career*, DUBERLEY; MALLON; COHEN, 2006; KING, 2003; MALLON, 1998), é caracterizado pela diversidade das atividades profissionais numa sequência fragmentada de trabalhos, através da qual as pessoas trabalham, simultaneamente, para diferentes organizações ou contratantes individuais, utilizando variadas competências (expertises), formando um portfólio de empregadores e clientes (BORGEN; AMUNDSON; REUTER, 2004; INKSON, 2007).

O desenvolvimento da carreira portfólio depende de uma identidade pessoal flexível, por estar ligada ao olhar do outro não existe espaço para construções individuais de carreira.

A pessoa se insere em um contexto caracterizado por mudanças e métodos interpretativos, no qual a consolidação da carreira depende de um rigoroso planejamento, do acompanhamento das constantes mudanças do mundo organizacional, da habilidade para atuar nas mais diversas frentes, oferecendo variadas possibilidades de trabalho e de uma atualizada rede de relacionamentos (INKSON, 2007; MALLON, 1999; RIBEIRO, 2011c).

Seguindo a perspectiva da adaptabilidade, apresentada nos modelos descritos anteriormente, a **carreira multidirecional** (*multidirectional career paths*, BARUCH, 2004) aponta a possibilidade da relação da pessoa com o trabalho (visão individual), num sistema que oferece caminhos dentro e fora das empresas (visão organizacional). Neste modelo a carreira é da pessoa, mas a estrutura da carreira é gerida e gerenciada pela organização do trabalho (BARUCH, 2004; RIBEIRO, 2011c).

O modelo multidirecional apresenta trajetórias flexíveis, dinâmicas e abertas a distintas e válidas direções e possibilidades. A carreira não possui uma meta externa, determinada pelas funções da estrutura das organizações. Ensaiando e errando, a pessoa vai revendo, avaliando e alterando os seus objetivos, o contrato psicológico é transacional (curto prazo) e o padrão de sucesso é definido pela pessoa, o que exige autoconhecimento e conhecimento da organização do trabalho (BARUCH, 2004; BENDASSOLI, 2009).

O **movimento de carreiras descontínuas** (*opt-out)* (BELKIN, 2003) surgiu para denominar o movimento de mulheres com um alto grau de qualificação e muito competentes que decidiram demitir-se de funções executivas para desenvolverem atividades de interesse pessoal. O termo o*pt-out*, afastar-se da organização, não é mais exclusivo para o gênero feminino, os homens também participam ativamente desde movimento com carreiras mais descontínuas e menos organizacionais (SCALABRIN, 2008).

Este movimento surpreendeu e passou a ser amplamente estudado. Mainiero e Sullivan (2006) explicam que o movimento *opt-out* pode assumir a forma de interrupção de curto prazo com retorno após a conclusão de determinado projeto particular, flexibilizando ou não o horário de trabalho (tempo integral ou meio período), como pode assumir a forma de abandono definitivo da força de trabalho, resultado de uma decisão pessoal e espontânea. O movimento *opt-out* pode significar flexibilização da força de trabalho, quando assume a possibilidade de diminuição da jornada de trabalho.

Os principais motivos da participação no movimento *opt-out* são desejo de reestruturação pessoal e profissional, pouca satisfação com a evolução profissional, sensação de aprisionamento no trabalho, anseio por maior satisfação pessoal, necessidade de adequação da carreira com a vida familiar através de formas alternativas para desenvolver a carreira, procurar novos desafios profissionais que tragam um significado real para as suas vidas, término de contratos de prestação de serviços, aposentadoria, desejo de empreender (HEWLETT, 2007; MAINIERO; SULLIVAN, 2005, 2006).

Mainiero e Sulivan (2006) alertam para a necessidade de reformulação na estrutura organizacional, quando não encontrar um padrão de trabalho que possibilite contemplar as outras dimensões da vida, o trabalhador, independentemente do gênero, faz a opção de sair da empresa na busca de uma nova forma de realização. É muito importante para a empresa estar ciente que o movimento *opt-out* pode significar perda de talentos, considerando que um grande número de pessoas, ao retornar para o mercado de trabalho, efetiva-se em outra organização.

Com perspectiva de representar os rearranjos que buscam conciliar o trabalho com valores pessoais, a **carreira caleidoscópio** (*kaleidoscope career*, MAINIERO; SULLIVAN, 2005, 2006) foi proposta com base na metáfora do caleidoscópio[37], que se justifica porque representa os rearranjos na vida profissional na busca da conciliação entre o trabalho e os valores pessoais.

Este modelo individual de carreira norteia-se pela premissa que as pessoas, tanto mulheres quanto homens, reorganizam suas vidas, segundo seus valores e as prioridades de determinada fase de suas vidas, construindo diferentes padrões de carreira de acordo com as suas características pessoais e dentro de determinado contexto, na tentativa de obter um melhor relacionamento entre o trabalho e o tempo dedicado a outras atividades (MAINIERO; SULLIVAN, 2005, 2006).

---

[37] "Pequeno instrumento cilíndrico, em cujo fundo há fragmentos móveis de vidro colorido os quais ao se refletirem sobre um jogo de espelhos angulares dispostos longitudinalmente, produzem um número infinito de combinações de imagens de cores variegadas" (FERREIRA, 2000).

O modelo *KCM* (*Kaleidoscope Career Model*) define padrões múltiplos para a sua construção baseados em três princípios: (a) autenticidade (*authenticity*) - valores internos, ser verdadeiro consigo mesmo; (b) equilíbrio (*balance*) - equilíbrio entre a dedicação ao trabalho e as demais atividades; e (c) desafio (*challenge*) - vontade de aprender, de se desenvolver através de trabalhos estimulantes (MAINIERO; SULLIVAN, 2006; RIBEIRO, 2011c). Baseados nestes fatores, determinados trabalhadores fazem um balanço de suas carreiras e decidem mudar para buscar uma maior realização pessoal e profissional.

Tendo uma visão construtivista como base epistemológica na qual "o conhecimento individual e a identidade são produtos da interação social e seu significado é co-construído através do discurso" (SAVICKAS et al., 2009, p. 239), a teoria da **Construção da Vida** (*life design*) apresenta como questão central da pessoa a dúvida de como viver e coordenar as interações entre os diferentes domínios, através dos quais as pessoas planejam e constroem suas vidas e se relacionar com o contexto que as constitui e que transforma suas próprias ações (RIBEIRO, 2011a).

A teoria da **Construção da Vida** (*Life Design)* aceita o desafio de desenhar ou redesenhar a vida profissional de acordo com as necessidades e interesses individuais, através da compreensão dos processos de construção vocacional (*vocational designing*) e da articulação destes processos descritos como **construção de carreira** (*career construction*) por Mark Savickas (SAVICKAS, 2002) e como **construção de si** (*self-construction*) por Jean Guichard (GUICHARD, 2005; GUICHARD; LENZ, 2005), que buscavam construir parâmetros teóricos e técnicos para lidar com as demandas sociolaborais do século XXI (RIBEIRO, 2011a).

Com base nas concepções centrais da teoria da Construção de Carreira de Mark Savickas (2002), o *Life Design* adota a passagem de uma visão de mundo organísmica[38] para uma visão de mundo contextualista, da maturação de estruturas internas (maturidade vocacional) para a adaptação ao contexto (maturidade de carreira ou adaptabilidade de carreira) e da implementação da carreira na realidade para a construção da carreira na realidade (RIBEIRO, 2011a).

---

[38] A teoria organísmica vê o homem, o seu contexto e as suas relações com um todo (RIBEIRO, 2011a).

Para Savickas (2002), nesta abordagem de desenvolvimento de carreira a ênfase deve ser entender como o trabalho se ajusta à vida das pessoas e não como o trabalhador se molda as atividades que desempenha. "O modelo *life designing* para intervenção na carreira, tem cinco pressupostos sobre as pessoas e a sua vida profissional: possibilidades contextuais, processos dinâmicos, progressão não linear, realidades múltiplas e padrões pessoais" [39] (SAVICKAS et al., 2009, p. 139). As pessoas e os contextos formam um processo dinâmico, no qual as estratégias mudam baseadas na realidade subjetiva das pessoas e na constatação das múltiplas possibilidades existentes na construção do projeto de vida.

Para a construção de uma trajetória profissional, a teoria da construção de vida (*Life Design*) prioriza a compreensão dos princípios: ciclo de vida (vida como um processo em desenvolvimento); holística (papeis importantes na construção do projeto de vida); contextual (importância da consciência do conhecimento do contexto para a construção de si); e preventivo (o futuro é parte integrante da construção de si) (RIBEIRO, 2011a).

Das propostas de Jean Guichard (2009), o *Life Design* incorpora a ideia da formação de um sistema de formas identitárias subjetivas, que são o guia básico para a relação da pessoa com o mundo e para seu processo de construção de si. Neste sentido, a carreira seria a narrativa que uma pessoa faz de sua trajetória de vida no trabalho, indicando as maneiras como se adaptou às constantes exigências e demandas da relação com o mundo do trabalho, na qual quatro propriedades são básicas: (a) adaptabilidade: "articulação e desenvolvimento de um projeto de vida baseado em estratégias flexíveis, interativas e de co-construção de si na relação com o mundo" (RIBEIRO, 2011a, p. 44); (b) narrabilidade: capacidade de construir uma biografia ou de narrar sua história de vida com um senso de identidade; (c) atividade: ação sobre o mundo como forma de construção de possibilidades e limites para si no mundo; e (d) intencionalidade: "ação central para o nosso pensamento, porque envolve comportamentos mais significados" (SAVICKAS et al., 2009, p. 246).

A partir da reflexão apresentada sobre os modelos das carreiras contemporâneas, este capítulo termina com a descrição do processo *job crafting* que propõe uma reestruturação do próprio trabalho, através de ações motivadoras individuais ou aplicadas pela supervisão, que

---

[39] *"The life-designing model for career interventions endorses five presuppositions about people and their work lives: contextual possibilities, dynamic processes, non-linear progression, multiple perspectives and personal patterns".*

possibilitem maior engajamento, adaptação, resiliência[40], satisfação e sucesso profissional (STRÜMPFER, 1990; WRZESNIEWSKI; DUTTON, 2001).

Com base na definição clássica de trabalho: "um trabalho é uma coleção de tarefas e relações interpessoais atribuídas a uma pessoa dentro de uma organização" [41] (ILGEN; HOLLENBECK, 1992), *job crafting* é uma forma específica de comportamento proativo, no qual os empregados iniciam as mudanças conforme as suas necessidades e possibilidades individuais de trabalho, com objetivo de adequar conhecimento, desempenho (*performance)* e habilidades com as preferências pessoais (TIMS; BAKKER, 2010).

Neste processo criativo de reestruturação os trabalhadores, denominadas *job crafters*, são motivados a aproveitar as oportunidades de adaptar as suas tarefas e a interação com os demais trabalhadores para que o trabalho a ser desenvolvido esteja de acordo com as suas possibilidades e atenda as suas expectativas de realização pessoal e profissional. Os trabalhadores criam novas formas de trabalho, redimensionando os limites do seu desenvolvimento profissional, aumentando ou diminuindo o escopo das suas tarefas de acordo com o desempenho desejado; mudam a maneira de se relacionar com as outras pessoas para melhorar a interação social e procuram entender o seu trabalho com um benefício coletivo (BERG; WRZESNIEWSKI, DUTTON; 2010).

Possibilitando um aumento na motivação e na percepção dos objetivos individuais e coletivos no desenvolvimento do trabalho, o processo de *job crafting* beneficia tanto os trabalhadores quanto a organização. Trabalhares comprometidos identificam-se mais com as suas tarefas e têm um maior desempenho individual (TIMS; BAKKER, 2010).

As carreiras se tornaram processos mais individualizados em função de todas as alterações já descritas no mundo do trabalho e nas organizações de trabalho, demandando, de um lado, maior atividade, compreensão e responsabilização da parte dos trabalhadores, trazendo, do outro lado, exigências significativas e necessidade de desenvolvimento contínuo.

---

[40] Alto senso de coerência, persistência e controle interno (STRÜMPFER, 1990).
[41] *"A job is a collection of tasks and interpersonal relationships assigned to one person in an organization".*

Apesar da individualização nos modelos e nas teorias de carreira descritas neste capítulo, existe uma interdependência entre o desejo do indivíduo e o mercado de trabalho, destacando-se a importância da análise do psicossocial para o desenvolvimento de estratégias para lidar com transformações e rupturas previsíveis na trajetória profissional (SUPER, 1980, 1985, 1990).

Como será que este processo tem ocorrido no cotidiano do mundo do trabalho? A presente Tese visou contribuir com esta investigação e reflexão através da análise de depoimentos de trabalhadores contemporâneos buscando **compreender o desenvolvimento da carreira na contemporaneidade e a aceitação da responsabilidade pessoal a partir dos desafios enfrentados e dos modelos de carreira construídos pelos trabalhadores pesquisados.**

IV
METODOLOGIA

A ciência abrange quase a totalidade dos campos do conhecimento humano e tem como objetivo constatar a veracidade dos fatos e construir conhecimento, utilizando um método que identifique as características e as relações entre causa e efeito de um fenômeno (OLIVEIRA, 2001).

Gil (2007) define método como caminho para chegar a determinado fim e método científico como conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento, com intenção de explicar não apenas o objeto investigado, mas principalmente o processo para a produção de resultados. "Os métodos não são estratégias passivas. Eles produzem, revelam e permitem a exibição de diferentes tipos de identidades de maneiras diversas" (FINE; WEIS, 1996, p. 267).

Strauss e Corbin (1998) autores do método da teoria fundamentada nos dados (*Grounded Theory)* [42] apresentam método com um conjunto de procedimentos e técnicas para coletar dados que, através da utilização de uma metodologia adequada, tornam possível a reflexão e o estudo sobre a realidade social. É a metodologia que, pesquisando sistematicamente e respeitando as regras básicas, fornece os meios para que o objetivo proposto na pesquisa seja alcançado. Segundo Parra Filho (1998, p. 47) as regras são:

> Primeiramente, não aceitar coisa alguma que não se conheça a evidência como verdadeira; segundo, dividir as dificuldades encontradas no trabalho; terceiro, estabelecer ordens de pensamento e, por último, fazer enumerações exatas e revisões gerais do assunto sempre que possível.

Fundamentada nos construtos acima e mantendo a vigilância epistemológica observada por Bourdieu et al. (1990) [43], através do cuidado com as condições e limites da validade de técnicas e conceitos, este capítulo expõe os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo de abordagem qualitativa, que objetiva explorar, empiricamente, os fundamentos identificados na revisão da literatura.

---

[42] *Grounded theory* é um método qualitativo que surgiu a partir dos estudos de Glaser e Strauss, pesquisadores sociais, em 1960. Utilizado de maneira flexível e criativa, combina a profundidade e a riqueza da pesquisa qualitativa com a lógica e o rigor da análise sistemática da pesquisa quantitativa, tendo como objetivo resultar em uma nova teoria que tenha utilidade no mundo real (GLASER; STRAUSS, 1967).

[43] A proposta para uma epistemologia de Pierre Bourdieu é a "objetivação do sujeito objetivizante", a autoconsciência, o autoposicionamento (BONNEWITZ, 2002, p. 5).

"A pesquisa qualitativa é, ela própria, um campo de investigação, interage com disciplinas, campos e objetos de estudo" (DENZIN; LINCOLN, 2000, p. 2) [44] através do uso e da coleta de materiais empíricos, que descrevem momentos e significados rotineiros e problemáticos na vida das pessoas. Os mesmos autores afirmam que o pesquisador assume a função de *bricoleur*[45], aprendendo a utilizar construtos já fundamentados por outras disciplinas. Apesar da diversidade das fontes utilizadas, as pesquisas qualitativas utilizam práticas interpretativas interligadas entre si, que, pelo fato de resultarem em diferentes pontos de vista, possibilitam uma melhor compreensão de objetos de estudo de alta complexidade e heterogeneidade, como se configuram as carreiras contemporâneas.

"O objetivo da pesquisa qualitativa é desenvolver conceitos que nos ajudam a compreender os fenômenos sociais na sua forma original, dando ênfase para os significados, para as experiências e para a visão dos participantes" (POPE; MAYS, 1995, p. 43) [46].

Tendo como objeto situações complexas e particulares, a pesquisa qualitativa situa socialmente o pesquisador no mundo, que estuda o cenário com intenção de entender e interpretar os fenômenos através dos significados a eles conferidos pelas pessoas. Por meio da compreensão das particularidades de um determinado grupo social, a interpretação, fundamental na pesquisa qualitativa, deve ter como objetivo ideias formuladas de maneira lógica e sistemática, que facilitem a explanação dos resultados e possibilitem um processo de mudança (POPE; VAN ROYEN; BAKER, 2002; RICHARDSON et al, 1990; STRAUSS; CORBIN, 1998).

A flexibilidade do método qualitativo permite que seja escolhida a técnica mais adequada para a coleta de dados, entre as práticas utilizadas estão o estudo de caso, a experiência pessoal, a introspecção, a história de vida, a entrevista, os artefatos: conversas, gravações, lembretes e os textos observacionais, históricos, interativos e visuais (DENZIN; LINCOLN, 2000, 2006). O valor dos recursos que podem ser utilizados subsiste nas

---

[44] *"Qualitative research is a field of inquiry in its own right. It crosscuts disciplines, fields, and subject matters".*

[45] *Bricoleur*, do francês, significa uma pessoa habilidosa que faz toda espécie de pequenos de trabalhos, que gosta de trabalhos manuais e consertos (D'OLIM MARROTE, 2009). No dicionário *Le Petit Robert* 2012 (DICTIONNAIRES LE ROBERT, 2011) *bricoleur* é uma pessoa que se entrega a um trabalho intermitente e sem conhecimento técnico: "*une personne qui se livre a un travail intermittent et sans connaissances techniques".*

[46] "*The goal of qualitative research is the development of concepts which help us to understand social phenomena in natural settings, giving due emphasis to the meanings, experiences, and views of all the participants".*

possibilidades que estes oferecem para o cumprimento da tarefa determinada (ZANELLI, 2002). Sendo, a pesquisa qualitativa, criativa e interpretativa, pode-se empregar uma variedade de métodos diferentes de leitura e de análise. "O pesquisador coleta materiais empíricos que tenham ligação com a questão, para então analisá-los e escrever a seu respeito" (DENZIN; LINCOLN, 2000, p. 32).

4.1 Descrição do processo desenvolvido neste estudo

1. Revisão teórica em livros e periódicos científicos da área de Psicologia, Ciências Sociais e Administração de Empresas.
2. Pesquisa empírica – coleta de dados através de:
   - Questionário para obter informações sobre as variáveis sociodemográficas dos participantes.
   - Entrevista semiestruturada como forma de acesso aos processos de construção psicossocial das carreiras do grupo de participantes da pesquisa[47].
3. Transcrição das entrevistas.
4. Apresentação e organização, através de quadros, dos aspectos relevantes do discurso dos entrevistados.
5. Análise vertical e horizontal do conteúdo.
6. Apresentação e discussão dos resultados.

4.2 Participantes

Considerando que "o objetivo da pesquisa qualitativa não é identificar estatisticamente um número de respondentes ou produzir previsões numéricas" (POPE; VAN ROYEN, BAKER, 2002 p. 149) [48], o planejamento das entrevistas qualitativas deve considerar com

---

[47] "Entrevistar é um dos mais comuns e poderosos caminhos para entender os seres humanos" (DENZIN; LINCOLN, 2000, p. 645). As entrevistas são questionamentos básicos ligados a tema da pesquisa [...] (MANZINI, 1990; TRIVIÑOS, 1987).

[48] "*The aim of qualitative research is not therefore to identify a statistically representative set of respondents or to produce numerical predictions".*

muita atenção o objetivo a ser alcançado e a justificativa da escolha dos sujeitos respondentes (KVALE, 1996; RUBIN; RUBIN, 1995; ZANELLI, 2002).

A qualidade da entrevista qualitativa não pode ser avaliada pelo número de participantes, a determinação do número de entrevistas depende do tema, do contexto que se quer analisar e dos recursos disponíveis (GASKEL, 2010). O mesmo autor defende que, com um número grande de participantes, a similaridade nas respostas dos sujeitos, pode inibir a interpretação da realidade pesquisada, apesar das representações serem particulares de cada entrevistado, resultam de processos sociais compartilhados.

Com as transformações, incertezas e fragmentações no mundo do trabalho, os indivíduos estão questionando intensamente o sentido do trabalho nas suas histórias pessoais e no desenvolvimento da carreira.

A definição do público a ser investigado foi realizada, primeiramente, com base na constatação da pesquisadora do aumento do número de pessoas em busca de orientação e aconselhamento profissional, para depois ser referendada como uma questão apontada por estudos científicos (BALASSIANO; COSTA, 2006; LASSANCE, 2005; SAVICKAS et al., 2009; SOUZA, 2007), não só com objetivo conhecer estratégias e planejar-se para ter trabalho formal ou informal, mas com intenção de compreender como desenvolver-se profissionalmente e se realizar como pessoa.

A seleção dos participantes da pesquisa foi intencional, isto é, com "escolha deliberada de respondentes, sujeitos ou ambientes, oposta à amostragem estatística, preocupada com a representatividade de uma amostra em relação à população total" (POPE; MAYS, 1995, p. 43) [49]. "Isso significa que a escolha da amostra é baseada em critérios predeterminados com intenção de abranger variados participantes" (POPE; VAN ROYEN; BAKER, 2002 p. 149)[50].

---

[49] POPE, C.; MAYS, N. *Qualitative research: reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to Qualitative Methods in health and health services research*. BMJ, 311 (6996), p. 42-45, 1995.

[50] "*This means that respondents are sampled based on specific predetermined criteria in order to cover a range of constituencies".*

A seleção dos participantes foi feita através de uma amostra intencional, que segundo Gil (2007), é aquela formada por elementos que têm potencial para contribuir com os objetivos do estudo.

Os participantes foram indicados por colegas gestores de pessoas, por consultores que trabalham com desenvolvimentos de carreira e orientação profissional e por pessoas que haviam participado desta entrevista. Todos foram convidados pela pesquisadora, não houve dificuldades no contato com os entrevistados, quando explicava o tema da pesquisa o interesse era imediato. A entrevistadora deixou a cargo dos participantes o local e o horário das entrevistas.

A condição determinante para fazer parte do grupo de participantes foi o fato de que apesar de estar trabalhando de maneira formal ou autônoma, enfrentavam um período de questionamento sobre o desenvolvimento da sua carreira, demonstrando desconhecimento, preocupação e desalento com o mercado de trabalho.

Fundamentado em Bardin (1977/2009), o número de participantes foi definido durante o processo das entrevistas, considerando os critérios de representatividade (informações relevantes para a pesquisa), homogeneidade (aspectos comuns a todos os participantes) e de saturação (excesso de repetição de respostas). Os 21 entrevistados são brasileiros, têm idade entre 26 e 38 anos, 12 mulheres e 9 homens, graduados em diferentes áreas, com experiência no mercado de trabalho brasileiro de no mínimo 4 anos (Vide Quadro 2).

4.3 Instrumentos

A pesquisa de campo é a investigação empírica, que busca os dados diretamente com a população estudada, utilizando técnicas específicas com objetivo de conseguir as informações necessárias para prosseguir o estudo do fenômeno, construindo novos conhecimentos (LAKATOS; MARCONI, 1991; SANTOS, 1999).

Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram o questionário sociodemográfico e a entrevista semiestruturada (Apêndice 1 e 2).

O questionário sociodemográfico, respondido pelo entrevistado, informou idade, local de nascimento, residência, estado civil, grau de formação, idiomas, experiências no exterior, formação dos pais, atividades profissionais (Apêndice 1).

A entrevista é um recurso metodológico apropriado para a obtenção de dados qualitativos, por se fundamentar em uma estrutura que possibilita aos respondentes a liberdade de se expressar da maneira que melhor lhe convém (PATTON, 1989; SAIDMAN, 1991). É um processo interativo, entre entrevistador e entrevistado, que permite captar informações sobre o fenômeno estudado, na perspectiva do entrevistado, que utiliza uma linguagem própria para expressar o que sente, pensa e o que faz de fato no dia a dia (RUBIN; RUBIN, 1995; SAMPIERI et al., 2006; SILVERMANN, 2009), oferecendo ao pesquisador a percepção que o sujeito tem do mundo (HAGUETTE, 1987).

Outra característica importante da entrevista é a possibilidade de reformular as perguntas de acordo com o desenvolvimento da narrativa, preocupando-se não somente com o significado das palavras, mas com o sentimento que deixam transparecer, reafirmando o pressuposto de ser "a técnica mais adequada para revelação de informação sobre assuntos complexos, emocionalmente carregados ou para verificar sentimentos subjacentes à determinada opinião apresentada" (SELLTIZ; JAHODA; DEUTSCH; COOK, 1975, p. 272).

"As entrevistas realizadas pessoalmente podem ser semiestruturadas ou em profundidade. Entrevistas semiestruturadas são tipicamente baseadas em tópicos flexíveis que permitem perguntas abertas para explorar experiências e atitudes" (POPE; VAN ROYEN; BAKER, 2002, p. 148) [51].

Esta pesquisa utilizou a estratégia da entrevista semiestruturada que, apesar de ter um roteiro estabelecido (apoiado em teoria e objetivos que se relacionam ao tema da pesquisa), permite alterações no decorrer do processo, dando mais liberdade ao entrevistado, objetivando aproveitar o momento vivido e enriquecer a investigação com informações e respostas que não estão condicionadas a uma padronização (MANZINI, 1990; TRIVIÑOS, 1987).

---

[51] *"Individual face to face interviews may be either semi-structured or in-depth. Semi-structured interviews are typically based on a flexible topic guide that provides a loose structure of open ended questions to explore experiences and attitudes".*

“Favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade” (TRIVIÑOS, 1987, p. 152), além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.

O roteiro da entrevista semiestruturada, conforme se pode visualizar no Apêndice 2, visou estimular o participante da pesquisa a narrar aspectos relativos às suas escolhas de carreira, concepções de trabalho, conhecimento do mundo do trabalho, objetivos, possibilidades e desafios para o para o desenvolvimento da carreira, bem como significação de sucesso e reconhecimento profissional e projetos de futuro.

4.4 Procedimentos

Antes do início da entrevista, a pesquisadora explicou e justificou a escolha do tema para o participante, assim como a relevância da entrevista para que o objetivo do estudo sobre o desenvolvimento das carreiras contemporâneas fosse atingido. A partir das explicações preliminares, foram elucidadas as dúvidas dos entrevistados, que apresentavam bastante curiosidade quanto à entrevista.

Em seguida o participante tomou ciência do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo1), e assinou o Consentimento da pessoa como sujeito (Anexo 2) procedimento fundamental para a garantia da ética no processo investigativo.

Para que as entrevistas não fossem interrompidas pela escassez de tempo dos entrevistados, a pesquisadora propôs sessenta minutos para o desenvolvimento da entrevista, apesar de algumas durarem somente quarenta minutos, outras se estenderam por mais de uma hora, esta variação foi resultante do tempo dispensado na reflexão diante das perguntas.

Com intenção de deixar os entrevistados bem tranquilos, sem nenhuma preocupação que pudesse interferir na reflexão, a pesquisadora explicou aos participantes que as entrevistas gravadas poderiam se ouvidas e refeitas se assim o desejassem, sendo outro procedimento fundamental para a garantia da ética no processo investigativo. Somente um respondente quis escutar a entrevista, nada modificando.

É importante que o pesquisador, além da profundidade na compreensão do tema, seja flexível na interação com o entrevistado, combinando curiosidade e confiança para desafiar os próprios preconceitos, julgamentos e as ideias pré-estabelecidas, pois a riqueza das descobertas está justamente no inusitado (ZANELLI, 2002).

Para enriquecer a investigação a pesquisadora se propôs a não intervir durante as respostas, deixando o entrevistado a vontade para discursar espontaneamente sobre o tema, encorajando-o a associar livremente, com objetivo de entender a percepção que a pessoa tem de si mesmo, como compreende e se adapta ao contexto do mercado de trabalho em constante transformação (RODRIGUES, 1999; RUBIN, RUBIN, 1995; TRIVIÑOS, 1987).

Ao final da entrevista, a pesquisadora perguntou aos participantes como estavam se sentindo, se a reflexão tinha causado ansiedade e se pensavam que alguma coisa teria que mudar na vida profissional. Mesmo que o tempo combinado estivesse esgotado, a entrevistadora permaneceu mais tempo com os participantes que demonstraram interesse em continuar conversando sobre o tema.

A referência aos entrevistados é feita através de uma sequencia numérica.

4.5 Interpretação e análise dos dados

O objetivo da análise qualitativa dos dados é compreender o significado das informações obtidas, com cuidado para que fatos importantes não sejam ignorados ou elementos relevantes inutilizados, assim como, confrontar os resultados obtidos com os construtos apresentados para definir e estabelecer as categorias críticas da pesquisa (MARSHALL, ROSSMAN, 1995; SAMPIERI et al., 2006).

Para a interpretação e análise dos dados esta pesquisa optou pela análise de conteúdo, baseada nos estudos de Bardin (1977/2009) e Franco (2008), que é um conjunto de técnicas que, ao analisar a mensagem da comunicação, reconhece o papel ativo da pessoa na produção do conhecimento e objetiva a sua compreensão, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual,

silenciosa, figurativa, documental, sempre vinculada ao contexto do interlocutor (BARDIN, 1977/2009; FRANCO, 2008).

> As mensagens expressam as representações sociais na qualidade de elaborações mentais construídas socialmente, a partir da dinâmica que se estabelece entre a atividade psíquica do sujeito e o objeto do conhecimento [...] constituídas por processos sociognitivos, têm implicações na vida cotidiana, influenciando não apenas a comunicação e a expressão das mensagens, mas também os comportamentos (FRANCO, 2008, p. 12).

Apesar da subjetividade intrínseca na análise de conteúdo, a interpretação e descrição da mensagem seguem técnicas e procedimentos sistemáticos e objetivos, para assegurar o rigor científico do processo interpretativo (BARDIN, 1977/2009; FRANCO, 2008; SPINK, 1999;). A partir da análise da mensagem, busca-se responder as perguntas: o que se fala ou se escreve, com que intensidade, com que frequência, que símbolos são usados, o que significa o silêncio, o que se percebe nas entrelinhas.

A análise de conteúdo não se restringe a descrição da mensagem, a intenção é a inferência[52] de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção que decorre de indicadores tanto qualitativos quanto quantitativos, que buscam causas, antecedentes, efeitos e consequências do percebido pelo pesquisador (BARDIN, 1977/2009; FRANCO, 2008).

Para entender a fala do participante é necessário ir além do significado das palavras, precisamos perceber os seus sentimentos, conhecer a sua inspiração e a sua motivação. A análise de conteúdo inicia com a descrição das características do texto, seguida da inferência, que conduz de forma explícita e controlada, à interpretação[53] dos dados obtidos e é a razão de ser da análise de conteúdo, porque assegura a esse procedimento relevância teórica (FRANCO, 2008).

Nesta pesquisa, os procedimentos para alcançar o objetivo da análise de conteúdo iniciaram com a pré-análise, que é segundo Bardin (1977/2009), uma leitura flutuante individualizada do texto com o discurso dos participantes, com objetivo de conhecer o

---

[52] Inferir significa introduzir "de maneira lógica conhecimentos que extrapolem o conteúdo manifesto nas mensagens" (FRANCO, 2008, p. 29).

[53] Interpretação é a extração de uma outra significação existente na mensagem apresentada, sob a perspectiva da pesquisa (BARDIN, 1977/2009).

material obtido, organizar os dados para operacionalizar a análise, questionar, sistematizar as ideias iniciais, gerar categorias, temas e padrões, testar possibilidade de alcançar os objetivos propostos através dos dados levantados (leitura vertical).

Na segunda fase da análise de conteúdo inicia-se a exploração do material através da análise e identificação dos temas, salientando-se o que é comum e o que se distingue no conteúdo das entrevistas, considerando pontos significantes e os relevantes para a pesquisa, finalizando com a justificativa dos resultados encontrados e com a elaboração de indicadores e categorias que fundamentem a interpretação final (leitura horizontal).

De forma sintética, os passos para a análise dos dados foram:

1. Definição *a priori* das categorias (agrupamento baseado em analogias) elaboradas a partir da pesquisa bibliográfica relativas a aspectos importantes da construção de carreira dos participantes. São elas: concepções de trabalho, definição de carreira, objetivos profissionais, principais desafios para a carreira, responsabilidade e ação pessoal para o desenvolvimento da carreira, bem como significação de sucesso e reconhecimento profissional, importância da rede de relacionamentos para a carreira, e modelo de carreira predominantemente construído.

2. Leitura flutuante da transcrição das entrevistas, com intenção de perceber os significados das respostas sobre a vida pessoal e profissional e analisar verticalmente, destacando-se as palavras ou parágrafos mais relevantes no desenvolvimento profissional para definir os indicadores.

3. Definição das unidades de análise, divididas em unidade de registro, “menor parte do conteúdo, cuja ocorrência é registrada de acordo com as categorias levantadas” (FRANCO, 2008, p. 4) e unidade de contexto que dá significado às unidades de análises (FRANCO, 2008). As unidades de registro desta pesquisa foram elementos das respostas dos entrevistados que permitiram compreender seus processos de desenvolvimento profissional e de construção das carreiras contemporâneas.

4. Relacionar as características singulares identificadas com o propósito de verificar similaridades e realizar uma analise horizontal através da qual foram definidas as categorias oriundas da sistematização das unidades de registro, com base nos objetivos da pesquisa de entender os desafios das carreiras contemporâneas gerando a construção de um quadro com as categorias mais importantes dos processos de desenvolvimento profissional e de construção das carreiras contemporâneas.

4.6 Cuidados éticos

A relação social e política que se estabelece na pesquisa qualitativa desperta atenção para a questão ética, em virtude da proximidade entre o pesquisado e o pesquisador, que pode manipulá-lo de acordo com seus interesses e objetivos (MARTINS, 2004; ZALUAR, 1986). Collins (1990) e Denzin e Lincoln (2006) destacam que a questão ética envolve o comprometimento do pesquisador com o reconhecimento da responsabilidade pessoal, da compreensão do valor da expressividade e da importância dos cuidados individuais, assim como, da capacidade de empatia e da condição de compartilhar a emotividade. O pesquisador deve certificar-se que nenhum dano ocorrerá ao participante decorrente do desenvolvimento da pesquisa.

Considerando a Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de saúde foi garantida confidencialidade e anonimato a todos os entrevistados, apesar de nenhum deles ter manifestado qualquer preocupação com este aspecto.

O compromisso e o objetivo da pesquisa estão especificados no Termo de Consentimento Livre Informado e Esclarecido, assinado por todos os participantes. (Vide Anexo 1 e 2).

V

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. Grupo de participantes

Participante	Idade	Sexo	Graduação	Pós-graduação	Idiomas	Trabalho Formal em empresa privada	Trabalho Autônomo
1	26	Masculino	Direito	Especialização	Inglês fluente/ Italiano intermediário/ Francês básico	X	
2	26	Feminino	Administração	----------	Inglês fluente	X	
3	31	Feminino	Jornalismo	Doutorado em andamento	Inglês fluente Francês intermediário		X
4	27	Feminino	Comunicação Social	----------	----------	X	
5	37	Feminino	Biblioteconomia	Especialização Mestrado / andamento	Inglês fluente	X	
6	26	Feminino	Cozinha Internacional	----------	Inglês intermediário	X	
7	31	Masculino	Administração	MBA Internacional	Inglês fluente	X	
8	26	Masculino	Jornalismo	----------	Inglês fluente	X	
9	30	Masculino	Administração	----------	Inglês/Espanhol fluente	X	
10	29	Masculino	Jornalismo	Mestrado em andamento	Inglês/ Espanhol/ Francês/ Italiano fluente	X	
11	28	Feminino	Administração	Especialização	Inglês fluente	X	
12	31	Masculino	Engenharia de Automação	MBA	----------	X	
13	27	Masculino	Engenharia da Computação	MBA	Inglês/Alemão fluente	X	
14	29	Feminino	Jornalismo	----------	Inglês fluente Espanhol fluente	X	
15	32	Masculino	Administração	----------	Inglês fluente Espanhol intermediário	X	
16	36	Masculino	Sociologia	Mestrado em andamento	Inglês fluente		X
17	32	Feminino	Direito	Especialização	Inglês fluente		X
18	26	Feminino	Hotelaria	----------	Inglês/Espanhol/ Italiano/ Francês fluente	X	
19	29	Feminino	Comunicação Social	----------	Inglês/Espanhol fluente		X
20	38	Feminino	Engenharia	Especialização	Inglês fluente	X	
21	30	Feminino	Administração	Doutorado em andamento	Inglês/Espanhol fluente	X	

Quadro 2 – Composição do grupo de participantes

O grupo de participantes foi formado por 21 pessoas, conforme o Quadro 2, que apresentou a caracterização do grupo de participantes em termos de faixa etária, sexo, formação (graduação e pós-graduação), idiomas, realização de trabalho formal em empresa e de trabalho autônomo.

O grupo de participantes ficou caracterizado, em média, por homens e mulheres, entre 26 e 38 anos de idade, todos com formação superior (graduados em diferentes áreas) e com metade do grupo com pós-graduação (*Lato Sensu e Stricto Sensu*), empregados, em sua maioria, em empresas privadas, e com experiência no mercado de trabalho brasileiro de, no mínimo, 4 anos, Quadro 3.

Sexo	**Faixa etária**	**Nível de instrução**	**Tipo de contrato de trabalho**	**Estado civil**
Homens 9 (42,5%)	26 - 29 anos 11 (52,5%)	Graduação 11 (52,5%)	Trabalho autônomo 4 (19,5%)	Casados 4 (19,5%)
Mulheres 12 (57,5%)	30 - 38 anos 10 (47,5%)	Pós-graduação 10 (47,05%)	Trabalho formal em empresa privada 17 (80,5%)	Solteiros 17 (80,5%)

Quadro 3. Síntese da caracterização do grupo de participantes

Após a caracterização dos participantes em termos sócio-demográficos, serão apresentadas as principais unidades de registro de cada participante, a partir das categorias de análise predefinidas (análise vertical) (APÊNDICE 3), seguidas das análises horizontais, através das quais serão articuladas as unidades de registros singulares para a análise dos aspectos comuns e diferenciados.

5.2. Apresentação das principais unidades de registro de cada participante a partir das categorias de análise predefinidas (análise vertical)

Das respostas das entrevistas realizadas, foram definidas as principais unidades de registro, compreendidas como a menor parte do conteúdo, expressas por frases ou ideias extraídas destas narrativas, cuja ocorrência foi registrada de acordo com as categorias predefinidas (concepções de trabalho, definição de carreira, objetivos profissionais, principais desafios para a carreira, responsabilidade e ação pessoal para o desenvolvimento da carreira, significação de sucesso e reconhecimento profissional, importância da rede de relacionamento

para a carreira e modelo de carreira predominantemente construído), conforme se pode visualizar nos Quadros com a síntese das respostas de cada participante. Completando a apresentação das principais unidades de registro das respostas será apresentado um quadro com o modelo de carreira construído e com a responsabilidade no desenvolvimento da carreira. Cada participante será nomeado com uma letra P e um número correspondente, por exemplo, P1.

5.2.1 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P1

Unidades de registro de cada categoria de análise extraída das respostas de P1 (26 anos /graduado em Direito)	
Categorias	**Unidades de Registro**
Trabalho	"É a base da vida"
Carreira	"Desenvolvimento profissional"
Objetivo profissional	"Realização Pessoal"
Desafios	"Se diferenciar dos outros graduados na mesma área" "Realização Pessoal" "Construir uma imagem de prestígio" "Superar a estagnação – trabalho sem possibilidade de crescimento" "Aquém das minhas possibilidades" (Com relação ao desenvolvimento profissional) "Contar com subordinados para ter tempo de se desenvolver" "Ter trabalho no futuro é uma preocupação"
Responsabilidade e ação pessoal em prol do desenvolvimento da carreira	"Minha e da empresa onde trabalho" "Importante desenvolver a carreira nas áreas que tenho mais afinidade com segurança financeira" "Me desenvolvo e a empresa apóia o meu desenvolvimento porque os objetivos são meus, mas grande parte do meu tempo está sob o controle da empresa" "De acordo com o planejado" (Com relação ao tempo e energia dedicados as atividades profissionais)
Sucesso profissional	"Ser referência como profissional de alta qualidade" "Ser reconhecido como profissional de alta eficiência"
Rede de relacionamento	"Dou muita importância"

Quadro 4. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P1

Modelo de carreira predominante	Multidirecional
Responsabilidade no desenvolvimento profissional	Pessoa e empresa

Quadro 5. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P1

P1 atribui uma importância significativa ao trabalho ao defini-lo como "*base da vida*" e ao considerar o mercado de trabalho como o "*cenário profissional*", onde a carreira é sinônimo de "*desenvolvimento profissional*", ou seja, associada apenas à vida no trabalho sem uma articulação com a vida pessoal.

Apresenta um modelo de construção de carreira multidirecional (BARUCH, 2004), pois, apesar de ser estruturada e gerida pela organização do trabalho, é uma carreira flexível, dinâmica e aberta às novas experiências. Trabalhando formalmente em uma empresa privada e com uma trajetória estável, estabelece seus próprios objetivos profissionais, apesar de entender que a realização dos mesmos está sob o controle da empresa *"me desenvolvo e a empresa apoia o meu desenvolvimento porque os objetivos são meus, mas grande parte do meu tempo está sob o controle da empresa"*, o que o faz colocar a responsabilidade da carreira de forma dividida entre a própria pessoa e a empresa que trabalha *"a responsabilidade é minha e da empresa onde trabalho"*.

Seu principal objetivo é a realização pessoal, pois considera *"importante desenvolver a carreira nas áreas que tenho mais afinidade com segurança financeira".* Entende que o reconhecimento profissional é resultado de um esforço pessoal intenso de *"construção de uma imagem de prestígio no mercado de* trabalho", que resulta no sucesso profissional através do reconhecimento como profissional competente ao *"ser referência como profissional de alta qualidade e ser reconhecido como profissional de alta eficiência".*

Os principais desafios encontrados para o desenvolvimento da carreira são a necessidade de reconhecimento social porque quer *"se diferenciar dos outros graduados na mesma área"*, uma incapacidade de atender as demandas de desenvolvimento profissional exigidas por um *"desenvolvimento profissional aquém das minhas possibilidades"*, uma necessidade do outro para a construção da sua carreira e nem sempre contar com reconhecimento e apoio, ou seja, *"contar com subordinados para ter tempo de me*

desenvolver" e medo de ficar sem trabalho, o que coloca que *"ter trabalho no futuro é uma preocupação".* A realização profissional para P1 é ser reconhecido social e coletivamente pela competência profissional específica e, ao mesmo tempo, ter segurança, o que faz com que a carreira seja construída pela pessoa dentro das referências que a empresa oferece, por isso explicada pela carreira multidirecional.

5.2.2 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P2

Unidades de registro de cada categoria de análise extraída das respostas de P2 (26 anos/ graduada em Administração de Empresas)	
Categorias	**Unidades de Registro**
Trabalho	"Obrigação para poder viver"
Carreira	"Evolução dentro de um trabalho, dentro da vida profissional"
Objetivo profissional	"Ao menos avançar até ter um cargo de gestão"
Desafios	"Encontrar trabalho na área da graduação" "Conseguir ter um cargo de gestão" "Preocupa mais creio que sempre vou poder ter algo, se tiver necessidade faço qualquer coisa para não ficar sem trabalho" (Com relação a ter emprego no futuro)
Responsabilidade e ação pessoal em prol do desenvolvimento da carreira	"Minha, não depende de ninguém mais" "Se não quero avançar fico onde estou" "Creio que a minha trajetória é positiva, tenho um bom emprego" "Nada, não vejo nada, agora nada" (Com relação ao desenvolvimento profissional) "Gostaria que fosse mais rápido" "Mais oportunidades em qualquer trabalho, no trabalho que estou tenho pouca chance" "Tudo normal, nada de mais" (Com relação ao tempo e energia dedicados as atividades profissionais)
Sucesso profissional	"Estar contente em um posto de trabalho, ter segurança, que goste do que faz e corresponda ao que estudou" "Fazer o que gosta sem ter impedimento das pessoas ou físico"
Rede de relacionamento	"Os colegas me ajudariam a encontrar trabalho"

Quadro 6. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P2

Modelo de carreira predominante	Proteana
Responsabilidade no desenvolvimento profissional	Pessoa

Quadro 7. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P2

P2 demonstra preocupação com o desenvolvimento profissional, afirmando que o trabalho é uma atividade vital, *"obrigação para poder viver"* controlada pelo mercado de trabalho, onde a intensidade da atenção com o crescimento da carreira "*evolução dentro de um trabalho, dentro da vida profissional"* varia dependendo da qualidade e da quantidade do trabalho que se tem, mas também associada apenas à vida no trabalho sem referência a uma articulação com a vida pessoal. Trabalhando formalmente em uma empresa privada e com uma trajetória estável, estabelece seus próprios objetivos profissionais, desenvolvendo, assim, uma carreira no modelo proteano (HALL, 2002) ao atribuir a evolução profissional e o crescimento pessoal ao resultado das experiências, da aprendizagem e das competências adquiridas com os trabalhos realizados durante a vida. Para P2, a carreira é liberdade, movimento, com compromissos mais breves entre a pessoa e as organizações de trabalho, resultado da necessidade constante de transições, mudanças de identidade, flexibilidade e versatilidade.

O desenvolvimento profissional implica em desprendimento, pois "*se precisar faço qualquer coisa para não ficar sem trabalho"*, e a responsabilidade e o controle sob a carreira são pessoais, como afirma P2 ao dizer que carreira seria *"minha, não depende de ninguém mais, se não quero avançar fico onde estou"*. P2 considera o desenvolvimento da sua carreira aquém das expectativas, demonstra desejo de evoluir hierarquicamente dentro da organização, apesar de compreender que as chances são pequenas, seu objetivo profissional é também o seu maior desafio: ser gestor *"ao menos avançar até ter um cargo de gestão".* Sucesso na carreira é realizar seu trabalho livremente, com satisfação e ter segurança *"estar contente, ter segurança, fazer o que gosta sem impedimento".* Valoriza muito a sua rede de relacionamento, porque através dela pode encontrar novos trabalhos "os colegas me ajudam a encontrar trabalho" e apesar da preocupação em ter emprego no futuro acredita que sempre terá onde trabalhar *"preocupa mas creio que sempre vou poder ter algo, a preocupação é positiva".*

5.2.3 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P3

Unidades de registro de cada categoria de análise extraída das respostas de P3 (31 anos/graduada em Jornalismo)	
Categorias	**Unidades de Registro**
Trabalho	"Trabalho é atividade, é tudo que se faz, não só aquela coisa remunerada"
Carreira	"É o planejamento de onde você vai partir e aonde quer chegar" "Não é um planejamento estático pode mudar ao longo do tempo e normalmente muda"
Objetivo profissional	"Fazer pesquisa em comunicação" "Entrar em uma universidade como professora [...] um espaço para desenvolver pesquisa, mas não para já, agora"
Desafios	"Encontrar trabalho com remuneração compatível" "A coisa do emprego é uma preocupação, porque é a forma de ganhar dinheiro" "Trabalho a gente sempre vai ter, a questão é saber como ganhar dinheiro com o nosso trabalho" "Não que elas estejam prontas, a gente tem que criar oportunidades, preciso de mais, não é com isso que estou realizada"
Responsabilidade e ação pessoal em prol do desenvolvimento da carreira	"Eu não consigo pensar de outro modo que não seja puxando para mim mesma, estou em um caminho autônomo depende muito mais de mim, das minhas atitudes do que da ação das outras pessoas" "Possibilidade de trabalhar com vários temas [...] um leque de oportunidades" "Dinâmica da profissão" "Não é um planejamento estático, pode mudar ao longo do tempo e normalmente muda" "Para ser sincera não fiz nenhum planejamento, fui fazendo e deu certo, as coisas foram acontecendo, acabei fazendo as escolhas certas, a coisa foi deslanchando" "Acima do desejado, aliás, tem extrapolando o limite do recomendável, isso inclui trabalho nos feriados, finais de semana" (Com relação ao tempo e energia dedicados às atividades profissionais)
Sucesso profissional	"Alcançar os objetivos que estipulei" "Um trabalho que tenha repercussão social" "Ver que você mudou alguma coisa no mundo, você percebe que valeu a pena"
Rede de relacionamento	"Muito importante sem a rede você não encontra trabalho [...] sem a rede de relacionamento bem desenvolvida não vai adiante. Precisa sempre acionar a rede"

Quadro 8. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P3.

Modelo de carreira predominante	Carreira sem fronteiras
Responsabilidade no desenvolvimento profissional	Pessoa

Quadro 9. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P3

P3 tem uma visão ampla do trabalho, enfatizando a atividade desenvolvida, não o resultado financeiro obtido *"trabalho é atividade, é tudo que se faz, não só aquela coisa remunerada"* assim como concebe de forma ampla a carreira como "*o planejamento de onde você vai partir e aonde quer chegar"* muito próximo à ideia de projeto de vida (Ribeiro, 2011a).

Tem uma trajetória de autônoma, dentro da expectativa de P3, construindo um modelo da carreira sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996), que é facilmente identificado nas respostas através da priorização da responsabilidade pessoal, da autonomia, da mobilidade e do desenvolvimento que o P3 revela ao falar sobre a sua carreira [...] *"eu não consigo pensar de outro modo que não seja puxando para mim mesma, estou em um caminho autônomo depende muito mais de mim, das minhas atitudes do que da ação das outras pessoas".*

Ao referir-se a carreira, P3 destaca a importância conferida ao planejamento e à determinação na busca das delimitações do ponto de partida e de chegada (sucesso profissional), o planejamento é concebido como um método ou caminho independente a ser seguido para que o objetivo profissional seja alcançado *"carreira é o planejamento de onde você vai partir e aonde quer chegar, não é um planejamento estático pode mudar ao longo do tempo e normalmente muda".*

Além da perspectiva subjetiva, P3 demonstra segurança ao falar sobre objetivo profissional: ser pesquisador *"fazer pesquisa em comunicação"* e que vai sentir-se realizado profissionalmente quando seus objetivos forem atingidos. "*Sucesso profissional é, em primeiro lugar, alcançar meus objetivos* [...] *ver que você mudou alguma coisa no mundo* [...] *você percebe que valeu a pena*".

Fica evidente a aceitação da responsabilidade pessoal sobre a carreira quando aborda objetivamente os maiores desafios encontrados no desenvolvimento profissional: ter emprego e remuneração compatível com a atividade desenvolvida, sendo o "*desafio* [...] *encontrar trabalho com remuneração compatível* [...] *a coisa do emprego é uma preocupação, porque é a forma de ganhar dinheiro, trabalho a gente vai ter, a questão é saber como ganhar dinheiro com o nosso trabalho".*

Para P3, a rede de relacionamento é fundamental na busca de trabalho, "[...] *sem a rede você não encontra trabalho, sem a rede bem desenvolvida não vai adiante".*

5.2.4 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P4

Unidades de registro de cada categoria de análise extraída das respostas de P4 (27 anos/graduada em Comunicação Social)	
Categorias	**Unidades de Registro**
Trabalho	"Motivação, crescimento"
Carreira	"Inicialmente aprendizado, crescimento profissional, mudança, escolhas"
Objetivo profissional	"Ser referência de alguma coisa, de alguém, dirigir uma empresa" "Ter uma empresa onde eu tenha múltiplas atividades de muita responsabilidade" "Acho que é gerir desde a aparência da recepcionista até a análise financeira da empresa"
Desafios	"Reconhecimento profissional, encontrar trabalho na área" "O mercado de trabalho é muito competitivo, as pessoas têm que se preparar cada vez mais e a gente que continuar se preparando para o futuro" (Com relação a ter emprego no futuro) "Basta estar preparado" (Com relação a ter emprego no futuro)
Responsabilidade e ação pessoal em prol do desenvolvimento da carreira	"Acho que é minha, sou a mais responsável, ninguém toma a decisão final" "Têm os meus gestores, me espelho neles" "O meu namorado também me ensina e ajuda muito" "Ter liberdade para escolher a trajetória é um valor mais também é um risco [...] Bem arriscado - acho que liberdade é eu mesmo escolher a trajetória, o risco é meu" "Quando a gente erra a responsabilidade é só nossa, é o livre arbítrio" "Estou me desenvolvendo, tenho autonomia. Tive muita sorte, mas também me esforcei muito" "Me sinto bem realizada, ciente que ainda vou me desenvolver muito, tenho muita coisa para aprender e este trabalho vai me proporcionar aprender na prática" "Me dedico muito porque gosto, tem retorno" (Com relação ao tempo e energia dedicados as atividades profissionais) "Se me dedicar de maneira inteligente, a minha produção me traz realizações" "Gosto de olhar para trás e ver que fiz bastante coisa"
Sucesso profissional	"Conciliar família e trabalho" "Valorização, respeito, admiração e boa remuneração" "Ser referência de alguma coisa, alguém" "Acho que quero poder dirigir uma empresa [...] com tomadas de decisões acertadas [...] isso com uma excelente remuneração"
Rede de relacionamento	"Importantíssimo porque *network* tem quer fazer sempre, ali que as oportunidades surgem, ser tivermos em evidência, as pessoas nos indicam para oportunidades"

Quadro 10. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P4

Modelo de carreira predominante	Proteana e *job crafting*
Responsabilidade no desenvolvimento profissional	Pessoa

Quadro 11. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P4

P4 atribui grande importância ao trabalho ao considerá-lo como *"motivação e crescimento"*, para P4 é a experiência adquirida com o trabalho que possibilita a aprendizagem, o crescimento, a possibilidade de escolher e as mudanças no desenvolvimento profissional. A carreira não é estática, é transformação, *"inicialmente aprendizado, crescimento profissional, escolhas".*

O desenvolvimento da sua carreira está relacionado com o modelo proteano (HALL, 2002) que atribui a evolução profissional e o crescimento pessoal ao resultado das experiências, da aprendizagem e das competências adquiridas com os trabalhos realizados durante a vida "s*e me dedicar de maneira inteligente a minha produção me traz realizações"* e com o processo de *job crafting* (STRÜMPFER, 1990; WRZESNIEWSKI; DUTTON, 2001), que propõe uma reestruturação do próprio trabalho ao indicar que "*tenho muita coisa para aprender e este trabalho vai me proporcionar aprender na prática"* e que, através de ações motivadoras individuais, *"me sinto bem realizada, ciente que ainda vou me desenvolver muito"* ou aplicadas pela supervisão que possibilitem maior engajamento, adaptação, resiliência, satisfação e sucesso profissional. P4 dá valor a gestão de seus superiores *"tem os meus gestores, me espelho neles"* e aceita as ações propostas em prol do seu desenvolvimento profissional *"a gente tem que continuar se preparando para o futuro".*

P4 demonstra segurança e determinação ao apresentar seus objetivos profissionais. Ao descrevê-los, P4 evidencia que quer ter um trabalho na área de gestão "*dirigir uma empresa*", onde a autonomia nas ações envolva todos os níveis da empresa, pois *"acho que é gerir desde a aparência da recepcionista até a análise financeira da empresa"*, que tenha diversidade e diferentes níveis de desafios a serem enfrentados *"ter uma empresa onde eu tenha múltiplas atividades de muita responsabilidade".*

Para P4, o sucesso é subjetivo *"conciliar família e trabalho, ser referência de alguma coisa, alguém",* e objetivo *"*[...] *quero poder dirigir uma empresa... com tomadas de decisões*

acertadas... isso com uma excelente remuneração". Seus maiores desafios profissionais são reconhecimento profissional, "*o mercado de trabalho é muito competitivo, as pessoas têm que se preparar cada vez mais e a gente que continuar se preparando para o futuro"*. Uma grande preocupação é ter trabalho no futuro *"ter trabalho é uma preocupação, o mercado de trabalho é muito competitivo".* Dá muita importância à rede de relacionamento, *"porque network tem que fazer sempre, ali que as oportunidades surgem, ser tivermos em evidência as pessoas nos indicam para oportunidades"*, o que lhe garante trajetória estável em empresas.

5.2.5 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P5

Unidades de registro de cada categoria de análise extraída das respostas de P5 (37anos/graduada em Biblioteconomia)	
Categorias	**Unidades de Registro**
Trabalho	"Autorrealização, fonte de bem estar" "Aquele que o seu perfil encaixa, que conta com as sua habilidades, competências na sua área de atuação"
Carreira	"Trajetória de vida, independente da empresa que ela tenha atuado ou atue"
Objetivo profissional	"Poder colaborar com as pessoas a minha volta, compartilhando aprendizado"
Desafios	"Se organizar tanto no trabalho quando nos estudos" "Concluir os meus objetivos acadêmicos: mestrado e doutorado" "Fui obrigada a estudar inglês para trabalhar na minha área" "Não, não, não, não, de alguma forma vou ser suprida" (Com relação a ter emprego no futuro)
Responsabilidade e ação pessoal em prol do desenvolvimento da carreira	"Pessoa, carreira é a trajetória de vida da pessoa independente das empresas que ela tenha atuado ou atue" "Eu fiz a escolha, abdiquei de um trabalho fixo para fazer o que faço" "Você ser autor da própria tomada de decisão, ser autor da sua carreira tem a ver com a sua liberdade de escolha e renúncia" "Tenho que pensar no meu autodesenvolvimento e no progresso da minha carreira" "Estou fazendo uma transição, estou agregando coisas novas, mas totalmente em processo" "[...] trajetória assertiva, muita intuição, muitas oportunidades"
Sucesso profissional	"Liberdade de escolha" "Sucesso pessoal o reconhecimento é comigo mesma, não estou esperando reconhecimento externo"
Rede de relacionamento	"Valorizo bastante, relaciono-me bem, sou muito diplomática"

Quadro 12. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P5

Modelo de carreira predominante	Carreira sem fronteiras
Responsabilidade no desenvolvimento profissional	Pessoa

Quadro 13. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P5

A análise das respostas do P5 revela uma carreira desenvolvida com características do modelo da carreira sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). O trabalhador evidencia a realização de atividades com as quais têm afinidade ao definir trabalho como *"autorrealização, fonte de bem estar [...] trabalho que o seu perfil encaixa, que conta com as suas habilidades, competências na sua área de atuação"*, priorizando o desenvolvimento de competências de acordo com a sua área de atuação, consciente da responsabilidade pessoal no desenvolvimento da carreira que define como *"trajetória de vida, independente da empresa que ela tenha atuado ou atue"*, articulando as dimensões pessoal e profissional de sua vida.

"*Poder colaborar com as pessoas a minha volta, compartilhando aprendizado"* é o objetivo profissional de P5 e é um dos fatores que motivam o desenvolvimento profissional e evidenciam a sua segurança na gestão da própria carreira concebida como uma "*[...] trajetória assertiva, muita intuição, muitas oportunidades"*.

Ao falar de sucesso profissional são enfatizadas as prerrogativas de liberdade, de independência e de satisfação pessoal "*liberdade de escolha, sucesso pessoal o reconhecimento é comigo mesma, não estou esperando reconhecimento externo".*

As ações planejadas em prol do desenvolvimento da carreira são os principais desafios de P5, organização pessoal e profissional, conclusão do projeto acadêmico, *"tenho que me organizar tanto no trabalho quanto nos estudos, concluir os meus objetivos acadêmicos"* e inclusão de uma língua estrangeira *"fui obrigada a estudar inglês"* para adaptar-se ao seu contexto de trabalho.

Com uma trajetória profissional que atende as suas expectativas, P5 desenvolve um trabalho autônomo, sem preocupação com estabilidade e continuidade, ter trabalho no futuro não é uma preocupação e esta característica é enfatizada na resposta com a sequência de negativas "*não, não, não, não, de alguma forma vou ser suprida"*, pois declara que *"estou*

fazendo uma transição, estou agregando coisas novas, mas totalmente em processo" numa pluralização do contexto e das atividades de trabalho, conforme preconiza modelo da carreira sem fronteiras (ARTHUR, 1994; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996), que, também, corrobora a preocupação e considera muito importante manter uma rede de relacionamento estável, *"valorizo bastante, relaciono-me bem, sou muito diplomática".*

5.2.6 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P6

Unidades de registro de cada categoria de análise extraída das respostas de P6 (26 anos/graduada em Cozinha Internacional)	
Categorias	**Unidades de Registro**
Trabalho	"Grande responsabilidade, grande oportunidade para se realizar como pessoa, fonte de bem estar"
Carreira	"Desempenho, estabilidade econômica é o meu futuro"
Objetivo profissional	"Quero ser a melhor pessoa dentro do trabalho que faço, morar em outro país para desenvolver a carreira"
Desafios	"Tem muita concorrência na minha carreira" (Com relação a ter emprego no futuro) "Mais tempo para me dedicar para ter um bom desempenho" "Ter um nome que chame atenção dentro da carreira"
Responsabilidade e ação pessoal em prol do desenvolvimento da carreira	"Totalmente minha. Está dentro da minha capacidade" "Este em um crescente, grande oportunidade para me realizar como pessoa, aprender cultura" (Com relação ao desenvolvimento profissional) "Me esforço muito, o esforço está dando frutos, quando me esforço há recompensa" "Estudar, venho me aperfeiçoando, entendo que estudando vou para onde quero ir"
Sucesso profissional	"Quero ser a melhor pessoa dentro do trabalho que faço" "Ter um nome que chama a atenção dentro da carreira, receber reconhecimento dos pares" "Ser a preferência em relação à escolha para desenvolver um projeto"
Rede de relacionamento	"É segurança, preciso que confiem 100% em mim"

Quadro 14. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P6

Modelo de carreira predominante	Proteana
Responsabilidade no desenvolvimento profissional	Pessoa

Quadro 15. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P6

P6 percebe o trabalho de forma positiva, com responsabilidade e como caminho para a realização pessoal e profissional ao conceber o trabalho como *"grande responsabilidade, grande oportunidade para se realizar como pessoa, fonte de bem estar"* e a carreira como futuro com realizações e segurança financeira *"desempenho, estabilidade econômica é o meu futuro"*, focando tanto na sua dimensão objetiva material quanto na dimensão subjetiva das realizações.

O desenvolvimento da carreira de P6 está relacionado com o modelo proteano (HALL, 2002) que atribui a evolução profissional e o crescimento pessoal ao resultado das experiências, da aprendizagem *"estudar, venho me aperfeiçoando, entendo que estudando vou para onde quero ir"* e das competências adquiridas com os trabalhos realizados durante a vida.

O seu objetivo profissional é destacar-se na profissão, ser reconhecido pelo desempenho profissional e ter uma experiência no exterior para desenvolve-se "*quero ser a melhor pessoa dentro do trabalho que faço e morar em outro país para desenvolver a carreira".* Para P6, a realização dos objetivos profissionais conduz ao sucesso da carreira ao *"ser a melhor pessoa dentro do trabalho que faço, ter um nome que chama a atenção dentro da carreira, receber reconhecimento dos pares, ser a preferência em relação à escolha para desenvolver um projeto".*

Os principais desafios encontrados durante a trajetória profissional são ter emprego no futuro, porque é fácil encontrar profissionais disponíveis na área onde atua *"tem muita concorrência na minha carreira",* ter mais tempo para dedicar-se ao trabalho e *"mais tempo para me dedicar para ter um bom desempenho"*, e ser referência na sua área ao *"ter um nome que chame atenção dentro da carreira"*. Ter rede de relacionamento é importante, porque *"preciso que confiem 100% em mim".*

5.2.7 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P7

Unidades de registro de cada categoria de análise extraída das respostas de P7 (31 anos/ graduado em Administração de Empresas)	
Categorias	**Unidades de Registro**
Trabalho	"Função, obrigação, cumprir horário"
Carreira	"Não tem sido o meu sonho" "Caminho do trabalho profissional"
Objetivo profissional	"Trabalho que me realize, que eu vá feliz" "Que me traga um rendimento satisfatório"
Desafios	"Um trabalho que tenha metas, que eu veja acontecer, se realize em algo" "Reconhecimento e valorização" "Encontrar um trabalho que eu me identifique" "Tenho uma experiência boa, muito valorizada" (Com relação a ter emprego no futuro) "Tenho opção de trabalhar em qualquer cidade do mundo" (Com relação a ter emprego no futuro) "Dar uma energia a mais no desenvolvimento da carreira"
Responsabilidade e ação pessoal em prol do desenvolvimento da carreira	"Acho que o grande responsável é a pessoa, quem tem que ir atrás é você" "A empresa influencia se tem um ambiente favorável para o crescimento" "Eu tenho que saber onde preciso me desenvolver, quem faz é a pessoa, a pessoa tem que ir atrás do que gosta" "É importante ter dinheiro guardado, não depender de ninguém" "Sou muito organizado, tudo em ordem, planejado, MBA internacional concluído" "O desenvolvimento profissional deveria estar no passo seguinte, posição de liderança, gestão"
Sucesso profissional	"Estar realizando uma atividade que a pessoa se sente bem, que faz bem para outras pessoas" "Ter um rendimento que proporcione uma boa qualidade de vida" "Ser reconhecido pelos companheiros"
Rede de relacionamento	"Muito importante, são as pessoas que vão te dar chance, te indicar"

Quadro 16. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P7

Modelo de carreira predominante	Proteana e carreira sem fronteiras
Responsabilidade no desenvolvimento profissional	Pessoa

Quadro 17. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P7

Desenvolvendo a carreira nos modelos proteano (HALL, 2002) e sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996) "*eu tenho que saber onde preciso me desenvolver, quem faz é a pessoa, a pessoa tem que ir atrás do que gosta"*, ao mesmo tempo em que demonstra insatisfação e indecisão com o trabalho pela "*função, obrigação, cumprir horário, não tem sido o meu sonho"*, P7 atribui uma importância relevante a carreira *"trabalho que me realize, que eu vá feliz, que me traga um rendimento satisfatório".*

Os objetivos profissionais de P7 de *"um trabalho que tenha metas, que eu veja acontecer, se realize em algo"* são coerentes com o seu conceito de sucesso *"encontrar um trabalho que eu me identifique, estar realizando uma atividade que a pessoa se sente bem, que faz bem para outras pessoas, ter um rendimento que proporcione uma boa qualidade de vida, ser reconhecido pelos companheiros".*

Seu maior desafio é identificar-se com o trabalho *"encontrar um trabalho que eu me identifique"*. Apesar da relevância concedida a rede de relacionamento, vista como "*muito importante, são as pessoas que vão te dar chance te indicar"* e P7 está seguro com relação a sua experiência profissional e não se preocupa em ter trabalho no futuro, pois *"tenho uma experiência boa, muito valorizada".*

Trabalhando formalmente em empresa privada, P7 desenvolve uma carreira estável, não obstante ser autocentrada e autônoma, que ainda não trouxe a tão esperada realização pessoal, fundamental no modelo proteano de carreira. Como preconiza o modelo da carreira sem fronteiras, a autorrealização pode originar-se nas múltiplas oportunidades, P7 afirma que tem a "opção de trabalhar em qualquer cidade do mundo".

5.2.8 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P8

Unidades de registro de cada categoria de análise extraída das respostas de P8 (26 anos/ graduado em Jornalismo)	
Categorias	**Unidades de Registro**
Trabalho	"É o que permite ser útil para a sociedade e obter meios para viver [...] como pago as minhas contas"
Carreira	"Como me sinto no mercado de trabalho, é vida, a vida se desenvolve junto com a minha carreira [...] demanda planejamento"
Objetivo profissional	"Uma mudança planejada e com objetivos claros, uma mudança que tangencie a minha formação original, quero aprofundar a área que domino"
Desafios	"Planejar [...] estabelecer o que quero para daqui a dez anos, vim, estou vencendo, mas não venci ainda" "Quero ter mais tempo ainda mais hoje que estou casado queria mais tempo para ficar com a companheira, acho que trabalho demais e não sou exceção" "Ter emprego nem tanto, ter trabalho sim" (Com relação a ter emprego no futuro) "Trabalho pode ser empregado, pode ser *freelancer*" (Com relação a ter emprego no futuro)
Responsabilidade e ação pessoal em prol do desenvolvimento da carreira	"Não acho que seja somente eu, 90% eu, porque a vida é minha, 10% do planejamento porque depende das condições socioeconômicas, isso interfere na minha inserção no mercado de trabalho" "Não gostaria que definissem os rumos da minha vida, a possibilidade de escolher é fundamental para que eu planeje e não seja levado" "Mudar para São Paulo, tinha emprego mas ia começar do zero" "Acima do desejado pela própria natureza do trabalho, exige muito" (Com relação ao tempo e energia dedicados as atividades profissionais)
Sucesso profissional	"Conciliar família e trabalho, reconhecimento dos superiores, autonomia financeira" "Ser reconhecido pelos meus superiores, gente que tem mais experiência que eu e julga que faço um bom trabalho" "Estou feliz e orgulhoso, atingi os meus objetivos mais rápido do que eu pensava"
Rede de relacionamento	"Muito importante, quem conhece o seu trabalho e sabe quem você é, é mais importante que seu currículo"

Quadro 18. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P8

Modelo de carreira predominante	Proteana
Responsabilidade no desenvolvimento profissional	Pessoa e sociedade

Quadro 19. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P8

P8 demonstra determinação ao referir-se à responsabilidade pessoal no seu desenvolvimento profissional, porque *"não gostaria que definissem os rumos da minha vida"* e tem consciência que apesar de ser o responsável pela sua carreira *"não acho que seja somente eu, 90% eu, porque a vida é minha",* que segue o modelo proteano (HALL, 2002), necessita adequar-se as constantes transformações do mercado de trabalho determinadas pelas condições socioeconômicas *"10% do planejamento depende das condições socioeconômicas, isso interfere na minha inserção no mercado de trabalho"*, corroborando com sua resposta dois elementos centrais da carreira proteana que são a identidade e a adaptabilidade (HALL, 1996; 2002). Afirmando que o desenvolvimento da carreira não ocorre separadamente do desenvolvimento pessoal, porque a *"carreira é como me sinto no mercado de trabalho, é vida, a vida se desenvolve junto com a minha carreira*", P8 confere ao trabalho um propósito social que caminha paralelo à necessidade de ter rendimentos *"é o que permite ser útil para a sociedade e obter meios para viver"*.

"Estou feliz e orgulhoso, atingi os meus objetivos mais rápido do que eu pensava". Ainda que P8 demonstre satisfação com a trajetória da sua carreira, tem consciência do longo e incerto caminho ainda a percorrer *"vim, estou vencendo, mas não venci ainda"*. A compreensão do que realmente deseja e o planejamento da carreira em médio prazo são os seus principais objetivos profissionais *"estabelecer o que quero para daqui a dez anos, uma mudança planejada com objetivos claros"*.

Na definição de sucesso profissional, P8 reforça a afirmação que vida pessoal e profissional se completam *"sucesso é conciliar família e trabalho, reconhecimento dos superiores, autonomia financeira"*. *"Planejar, estabelecer o que quero para daqui a dez anos [...] ter mais tempo, acho que trabalho demais"* são os desafios relatos pelo P8 que tem uma trajetória de carreira estável em empresa privada. P8 não tem grande preocupação em ter trabalho formal no futuro, mas sim em ter trabalho *"ter emprego nem tanto, ter trabalho sim*

[...] pode ser freelancer", e este é um dos motivos da importância conferida a sua rede de relacionamento *"quem conhece o seu trabalho e sabe quem você é, é mais importante que o seu currículo"*.

5.2.9 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P9

Unidades de registro de cada categoria de análise extraída das respostas de P9 (30 anos/ graduado em Administração de Empresas)	
Categorias	**Unidades de Registro**
Trabalho	"Meio de conquistar o que deseja, se realizar profissionalmente. Fazer o que gosta e ganhar dinheiro"
Carreira	"Trabalho que a gente decide focar seguir, buscar um conhecimento"
Objetivo profissional	"É difícil responder, a gente não sabe o que quer na vida" "Busco crescer dentro da empresa, crescimento hierárquico" "Quero um cargo mais elevado, mas pode ser maçante" "Onde e como vou fazer? Gosto de trabalhar com esporte, mas não sei se dá"
Desafios	"Poderia fazer uma pós, já faz três anos que me formei, estou meio parado" "Não me sinto realizado, nunca fui totalmente satisfeito sempre fiz a mesma coisa, nunca tive chance de fazer outras coisas" "Sem dúvida, é a nossa garantia de se sentir confortável, não ficar preocupado com o risco eminente de ser despedido" (Com relação a ter emprego no futuro)
Responsabilidade e ação pessoal em prol do desenvolvimento da carreira	"Principalmente minha, uma parte depende da empresa" "Vai da pessoa buscar novas oportunidades, tem empresa muito fechada neste aspecto" "Nem mais nem menos, às vezes fico até mais tarde, mas é normal" (Com relação ao tempo e energia dedicados às atividades profissionais)
Sucesso profissional	"Fazer o que gosta, autonomia financeira, competência, crescimento hierárquico" "Agregar valor para a empresa. Ser visto como uma pessoa capaz, competente, uma pessoa que a empresa pode confiar"
Rede de relacionamento	"Muito importante pelo contato com diferentes pessoas, ajuda principalmente na colocação profissional"

Quadro 20. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P9

Modelo de carreira predominante	Organizacional tradicional
Responsabilidade no desenvolvimento profissional	Pessoa e empresa

Quadro 21. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P9

Não obstante P9 desenvolver uma carreira tradicional, com trabalho formal em empresa privada e trajetória estável com possibilidade de crescimento hierárquico, a sua resposta reflete descontentamento, insegurança *"[...] quero um cargo mais elevado, mas pode ser maçante"* e desconhecimento dos seus próprios desejos *"[...] a gente não sabe o que quer na vida, onde e como vou fazer".* P9, que afirma ser responsável pelo seu desenvolvimento profissional, considera o trabalho como um meio de realização profissional, um *"meio de conquistar o que deseja, se realizar profissionalmente"* e financeiramente ao *"fazer o que gosta e ganhar dinheiro",* demonstrando estagnação ao referir-se às atitudes em prol do seu crescimento. Apesar de não ter um objetivo profissional claro explicitado na fala *"é difícil responder, busco crescer dentro da empresa, crescimento hierárquico",* P9 define carreira como *"trabalho que a gente decide focar seguir, buscar um conhecimento"* e sucesso profissional como *"fazer o que gosta, autonomia financeira, competência, crescimento hierárquico".*

O seu principal desafio é o autoconhecimento seguido da necessidade de criar novas oportunidades para o seu próprio desenvolvimento profissional *"não me sinto realizado, nunca fui totalmente satisfeito, sempre fiz a mesma coisa, nunca tive chance de fazer outras coisas".* Ter emprego no futuro é uma preocupação *"sem dúvida"*, a insegurança do P9 com relação a ações que deveria desenvolver em prol da sua carreira o tornam vulnerável às possibilidades futuras de trabalho *"gosto de trabalhar com esporte, mas não sei se dá".* Neste sentido, a rede de relacionamento tem grande importância para o P9 *"muito importante pelo contato com diferentes pessoas, ajuda principalmente na colocação profissional"*.

Em síntese, P9 vem construindo uma carreira organizacional tradicional da qual tem pouco controle e autonomia, e busca, em primeiro lugar segurança *"sem dúvida, é a nossa garantia de se sentir confortável, não ficar preocupado com o risco eminente de ser despedido"*, como é característico deste modelo de carreira, para depois tentar se realizar, o

que nem sempre é possível *"não me sinto realizado, nunca fui totalmente satisfeito sempre fiz a mesma coisa, nunca tive chance de fazer outras coisas"*.

5.2.10 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P10

Unidades de registro de cada categoria de análise extraída das respostas de P10 (29 anos/graduado em Jornalismo)	
Categorias	**Unidades de Registro**
Trabalho	"Modo sadio e enobrecedor de ganhar a vida"
Carreira	"Carreira é estrada, estrada tem curva, reta, ladeira acima, abaixo, posto para abastecer, pedir ajuda, paisagem" "Tem a graça da estrada, de percorrer o caminho, o destino é só um detalhe"
Objetivo profissional	"Satisfação ao acordar, os objetivos concretos são ilusões" "[...] ser um profissional de comunicação reconhecido, um professor respeitado, um pai de família querido"
Desafios	"[...] é um determinante de status social e satisfação, trabalhar não é só para ganhar dinheiro é para ocupar o tempo e a mente" (Com relação a ter emprego no futuro) "Apoio da empresa para financiar o mestrado e flexibilização do horário para poder estudar" "Um plano de carreira" "Ignorar a pressão da família e do mercado de trabalho e dos superiores" "A solidificação da carreira tem sido prioridade" "Refletir e agir sobre a carreira tem sido prioridade"
Responsabilidade e ação pessoal em prol do desenvolvimento da carreira	"Minha na maior parte e secundariamente dos meus empregadores, superiores" "A liberdade é um valor preciosíssimo para mim, é a consciência que cada um é diferente" "Carreira ascendente" "Muito tempo" (Com relação ao tempo e energia dedicados as atividades profissionais)
Sucesso profissional	"Acordar e ir para o trabalho com a certeza que está fazendo a coisa certa, que aquilo te satisfaz profissionalmente, eticamente, financeiramente, isso em último lugar"
Rede de relacionamento	"Me considero uma das pessoas mais bem relacionadas que conheço"

Quadro 22. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P10

Modelo de carreira predominante	Organizacional tradicional como movimento de carreira proteana
Responsabilidade no desenvolvimento profissional	Pessoa e empresa

Quadro 23. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P10

P10 desenvolve uma carreira organizacional tradicional, marcada por uma trajetória estável e um emprego formal em empresa privada. Como preconiza este modelo de carreira, no seu desenvolvimento profissional P10 busca planejamento ou *"um plano de carreira*", estabilidade, pois *"ter emprego é um determinante de status social e satisfação"*, e segurança e renumeração suficiente para viver *"autonomia financeira"*. Além disso, concebe a carreira como responsabilidade compartilhada entre a própria pessoa e a empresa na qual trabalha, entretanto com movimentos da carreira proteana, pois a carreira é "minha na maior parte e secundariamente dos meus empregadores, superiores" e ao valorizar significativamente sua liberdade: *"a liberdade é um valor preciosíssimo para mim*".

Ao mesmo tempo em que deseja uma trajetória mais individualizada para sua carreira, P10 demonstra a necessidade de segurança e dependência institucional ao buscar apoio financeiro e flexibilidade no horário para poder desenvolver-se profissionalmente ao vislumbrar *"apoio da empresa para financiar o mestrado e flexibilização do horário para poder estudar"*.

Os aspectos conservadores das definições de trabalho ("*modo sadio e enobrecedor de ganhar a vida"*) e de carreira ("*carreira é estrada"*) facilitam a compreensão do desejo de uma carreira ascendente com *"a solidificação da carreira" e o "refletir* e *agir sobre a carreira"* como desafios para o desenvolvimento profissional.

Ao falar dos seus objetivos profissionais, P10 enfatiza, além do valor da satisfação pessoal ("*satisfação ao acordar [...]"*), a necessidade de reconhecimento, de respeito e de afeto ao ser visto como *"[...] um profissional reconhecido, um professor respeitado, um pai de família querido"*. Para P10, o sucesso profissional é *"acordar e ir para o trabalho com a certeza que está fazendo a coisa certa, que aquilo te satisfaz profissionalmente, eticamente, financeiramente"*, numa clara tentativa de conciliar trabalho e vida pessoal, como indica o

modelo proteano de carreira (HALL, 1996, 2002). A rede de relacionamento é muito importante *"[...] me considero uma das pessoas mais bem relacionadas que conheço"*.

5.2.11 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P11

Unidades de registro de cada categoria de análise extraída das respostas de P11 (28 anos/ graduada em Administração de Empresas)	
Categorias	**Unidades de Registro**
Trabalho	"Local de aprendizado, autorrealização profissional" "Aprender a lidar com as pessoas diferentes, conseguir conquistas financeiras"
Carreira	"O que vai te acompanhar o resto da vida, um conhecimento, qualificação"
Objetivo profissional	"Me realizar [...] encontrar satisfação no que você faz"
Desafios	"É sim, para me manter financeiramente" (Com relação a ter emprego no futuro) "Não sou desenvolvida, inexperiência" (Com relação ao desenvolvimento profissional) "Falta muito para eu ser feliz com o trabalho"
Responsabilidade e ação pessoal em prol do desenvolvimento da carreira	"Minha própria, eu mesma [...] você tem que buscar a oportunidade, desenvolver, aprender, crescer, você puxa, corre atrás [...] é muito difícil ser livre, não tem tantas opções assim, preciso dinheiro para viver" "O meu próprio esforço, oportunidades, lugar certo na hora certa" "É um caminho, mas é longo, difícil com desafios, nada insuperável, não veio nada que eu não pudesse abraçar" (Com relação ao desenvolvimento profissional) "Porque não precisa, é muito administrativo" (Com relação ao tempo e energia dedicados as atividades profissionais)
Sucesso profissional	"Realização como pessoa e como profissional, competência, autonomia financeira, ter cargo de responsabilidade" "Servir como modelo: fulana trabalha bem, é competente" "Ser reconhecida pelos pares, sentir-se autorrealizada" "Não penso sucesso ser presidente de empresa, pode ser motorista de caminhão"
Rede de relacionamento	"Bem importante, apesar de nunca ter ajudado"

Quadro 24. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P11

Modelo de carreira predominante	Proteana
Responsabilidade no desenvolvimento profissional	Pessoa

Quadro 25. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P11

Apesar de desenvolver uma trajetória estável de trabalho formal em empresa privada, P11 desenvolve a carreira no modelo proteano (HALL, 2002), sentindo-se responsável pelo seu desenvolvimento profissional *"você tem que buscar a oportunidade"* e preocupada em adaptar-se as demandas da sua função na empresa, estudou inglês e fez uma especialização *"desenvolver, aprender, crescer, você puxa, corre atrás"*, marcando a importância da adaptabilidade e da responsabilidade pessoal sobre a carreira em um processo em que a pessoa, não a organização, está gerenciando, conforme preconiza Hall (1996, 2002).

Para P11 o objetivo profissional é a realização pessoal *"me realizar [...] encontrar satisfação no que você faz não importa a função exercida"* e tem um conceito próprio de sucesso quando afirma que *"não penso sucesso ser presidente de empresa, pode ser motorista de caminhão"*, pois o importante é a *"realização como pessoa e como profissional, competência, autonomia financeira, ter cargo de responsabilidade, servir como modelo fulana trabalha bem, é competente, ser reconhecida pelos pares, sentir-se autorrealizada".*

Ter emprego no futuro é uma grande preocupação *"é sim, para me manter financeiramente",* porque se considera inexperiente profissionalmente *"não sou desenvolvida, inexperiência"* e pouco feliz com o seu trabalho *"falta muito para eu ser feliz com o trabalho",* fazendo com que seus maiores desafios para o futuro sejam ter emprego, se desenvolver profissionalmente e ser feliz com o trabalho.

Apesar da sua rede de relacionamento nunca ter ajudado profissionalmente, P11 valoriza muito *"muito importante, apesar de nunca ter ajudado".*

5.2.12 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P12

Unidades de registro de cada categoria de análise extraída das respostas de P12 (31 anos/ graduado em Engenharia de Automação)	
Categorias	**Unidades de Registro**
Trabalho	"Aprender se achar útil [...] não ter tempo ocioso"
Carreira	"Evolução profissional, pessoal, financeira"
Objetivo profissional	"Sair da parte técnica e ir para a gerencial" "Trabalhar menos, trabalho mais do que queria" "Ter bons rendimentos"
Desafios	"No mercado de trabalho falta mão de obra especializada, você tem que fazer o melhor, não adianta fazer o básico"
Responsabilidade e ação pessoal em prol do desenvolvimento da carreira	"Minha, é minha carreira, eu decido o meu futuro" "Trabalho mais do que queria, resumindo"
Sucesso profissional	"Realização, evolução (ser gestor), autonomia financeira, ter respostas, ter contato, qualidade de vida" "Após um bom trabalho, o reconhecimento financeiro, não só pessoal dinheiro para poder casar, ajudar a família"
Rede de relacionamento	"Contato é tudo na vida"

Quadro 26. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P12

Modelo de carreira predominante	Proteana
Responsabilidade no desenvolvimento profissional	Pessoa

Quadro 27. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P12

P12 tem uma trajetória de carreira estável em uma empresa privada e está atento a sua evolução profissional ao empenhar-se em fazer sempre o melhor, buscando atender as lacunas do mercado de trabalho, *"no mercado de trabalho falta mão de obra especializada, você tem que fazer o melhor, não adianta fazer o básico"*. Conforme o modelo proteano de carreira (HALL, 2002), P12 demonstra muita preocupação com a sua evolução profissional, valorizando ser útil para a sociedade, a aprendizagem organizacional e o aproveitamento do tempo *"aprender se achar útil [...] não ter tempo ocioso".*

P12 que define carreira com um caminho que possibilita a *"evolução profissional, pessoal, financeira",* articulando as dimensões pessoal e profissional na carreira, e tem como objetivo profissional migrar da área técnica para assumir um cargo de gestão *"[...] sair da parte técnica e ir para a gerencial".*

Consciente da sua responsabilidade no desenvolvimento profissional *"é minha carreira, eu decido o meu futuro"* e dos obstáculos a serem vencidos e compreende sucesso como *"realização, evolução, autonomia financeira, ter respostas, ter contatos, qualidade de vida, reconhecimento financeiro"*, por isso ter uma boa rede de relacionamento é muito importante, afinal *"contato é tudo na vida".* Neste sentido, está em sintonia com o modelo proteano de carreira, pois tanto o sucesso quanto o desenvolvimento profissional estão relacionados com uma percepção do significado pessoal do que se faz.

5.2.13 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P13

Unidades de registro de cada categoria de análise extraída das respostas de P13 (27 anos/ graduado em Engenharia da Computação)	
Categorias	**Unidades de Registro**
Trabalho	"Luta para ganhar dinheiro" "Bom para crescer profissionalmente"
Carreira	"Toda a trajetória da pessoa em busca de uma realização pessoal"
Objetivo profissional	"Construir a minha empresa e ter o meu nome no mercado" "Seguir uma nova profissão, iniciar um *start up*"
Desafios	"Ter a experiência necessária para ultrapassar muitas barreiras" "Tenho liberdade mas não defini o que fazer" "Também preciso de dinheiro para viver" "Sim com certeza, a pessoa não pode ficar parada, tem que trabalhar contribuir para o bem da sociedade" (Com relação a ter emprego no futuro)
Responsabilidade e ação pessoal em prol do desenvolvimento da carreira	"Da própria pessoa única e exclusivamente, ninguém pode fazer a carreira por você" "Sempre muito difícil, em todos os empregos fui muito exigido" "Sempre dei o máximo de mim" "Tive oportunidades muito boas, trabalhei em grandes empresas" "Pouco, estou envolvido em outras coisas, tenho muitas coisas para fazer além do meu objetivo profissional" (Com relação ao tempo e energia dedicados as atividades profissionais)
Sucesso profissional	"Realização no mercado de trabalho, sentimento de realização através de atividades realizadas no mercado de trabalho" "Liberdade [...] é um valor difícil de alcançar" "Autonomia financeira"
Rede de relacionamento	"O mais alto grau de importância, estou sentindo isso na pele"

Quadro 28. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P13

Modelo de carreira predominante	Carreira sem fronteiras
Responsabilidade no desenvolvimento profissional	Pessoa

Quadro 29. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P13

P13 desenvolve o modelo da carreira sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996), afirma que quer *"ter a experiência necessária para ultrapassar muitas barreiras"* e está reorganizando a sua vida profissional para *"seguir uma nova profissão, iniciar uma start up"*, na tentativa de obter um melhor relacionamento entre vida pessoal, trabalho e tempo dedicado a outras atividades.

Ao definir trabalho e carreira de forma pragmática, P13 evidencia o seu escopo profissional. Refere-se ao trabalho como meio de sobrevivência e possibilidade de crescimento, porque deve ao mesmo tempo *"lutar para ganhar dinheiro"* e *"para crescer profissionalmente"*. Afirma ainda que percebe a carreira como um caminho *"trajetória da pessoa em busca da realização pessoal"* para alcançar o seu objetivo profissional *"construir a minha empresa, ter o meu nome no mercado".*

O sucesso profissional para P13 é a realização no mercado de trabalho através da liberdade que evidencia uma autonomia profissional e financeira (*"realização no mercado de trabalho, liberdade, autonomia financeira"*).

Para atingir os objetivos profissionais, os principais desafios a serem enfrentados são obter mais experiência através do trabalho, planejar o desenvolvimento profissional, ter possibilidade de sobreviver financeiramente durante o trajeto de construção da carreira e ter onde trabalhar no futuro, ou seja, *"trabalhar para ter experiência, definir o caminho a seguir, a pessoa não pode ficar parada tem que trabalhar para contribuir para a sociedade".*

Não obstante estar trabalhando formalmente em uma empresa privada com uma carreira estável, P13 quer independência profissional e enfatiza a importância da rede de relacionamentos neste momento de decisão na sua carreira ao declará-la como *"o mais alto grau de importância, estou sentindo isso na pele"*, o que está intimamente relacionado a sua necessidade de viver uma pluralização do contexto do trabalho, conforme versa o modelo das carreiras sem fronteiras (ARTHUR; ROSSEAU, 1996), o que requer a busca pela liberdade que é, segundo P13, *"é um valor difícil de alcançar"*, bem como a responsabilização pessoal pela carreira, que é *"da própria pessoa única e exclusivamente"*, e faz a pessoas assumir que *"ninguém pode fazer a carreira por você"*.

5.2.14 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P14

Unidades de registro de cada categoria de análise extraída das respostas de P14 (29 anos/ graduada em Jornalismo)	
Categorias	**Unidades de Registro**
Trabalho	"É um desafio para se sustentar, para poder sobreviver e encontrar o que gosta de fazer" "O trabalho me fascina, o dinheiro poderia ficar de lado, mas preciso dele para poder viver"
Carreira	"É um desafio profissional"
Objetivo profissional	"Estudo e experiência de trabalho no exterior" "Gostaria de continuar meus estudos, fazer mestrado e doutorado"
Desafios	"É um desafio para se sustentar, para poder sobreviver e encontrar o que gosto de fazer" "Se não me valorizarem volto a trabalhar como jornalista" "Me dedico mais tempo ao trabalho que a minha própria vida, lado pessoal" "Tenho medo de perder o meu emprego, sempre penso nisso" (Com relação a ter emprego no futuro)
Responsabilidade e ação pessoal em prol do desenvolvimento da carreira	"Agora só minha, depende se quero me desenvolver mais dentro do que estudei" "Falta muito para completar o meu desenvolvimento, tenho que praticar mais, estudar mais"
Sucesso profissional	"Reconhecimento pelo trabalho, mostrar que tenho um bom desempenho profissional para a equipe de trabalho" "O beneficio econômico que pode ter"
Rede de relacionamento	"Amigos ajudam a encontrar novas oportunidades, mas é preciso mostrar o que sabe fazer bem"

Quadro 30. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P14

Modelo de carreira predominante	Organizacional tradicional com possibilidade de desenvolver uma carreira sem fronteiras
Responsabilidade no desenvolvimento profissional	Pessoa

Quadro 31. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P14

P14 desenvolve uma carreira tradicional, com trabalho formal em empresa privada e trajetória estável com pouca possibilidade de crescimento profissional. Ao dizer que, *"se onde trabalho não me valorizarem volto a trabalhar com a carreira de jornalista",* ela denota a dificuldade em ser reconhecida na empresa, fazendo despertar o desejo de seguir uma carreira sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996), o que é também caracterizado na sua definição de trabalho como *"[...] desafio para se sustentar, sobreviver e encontrar o que gosta de fazer".*

Apesar se sentir responsável pela sua carreira, de atribuir uma grande importância ao trabalho ao dizer que *"o trabalho me fascina"* e a carreira ser um *"desafio profissional"*, P14 reconhece não desenvolver ações em prol do seu desenvolvimento profissional, que é definido como *"nada relevante... não defini o que quero fazer".*

O objetivo profissional P14 é ter uma experiência no exterior *"estudo e experiência de trabalho no exterior"* e sucesso profissional é o *"reconhecimento pelo trabalho, mostrar que tenho um bom desempenho profissional para a equipe de trabalho".*

Afirma que para alcançar o sucesso profissional é necessário enfrentar muitos desafios como *"[...] se sustentar para poder sobreviver e encontrar o que gosto de fazer",* obter valorização na empresa onde trabalha, ter mais tempo para a vida pessoal, *"me dedico mais tempo ao trabalho que a minha própria vida, lado pessoal",* e lutar para não perder o emprego, pois *"tenho medo de perder o meu emprego, sempre penso nisso"*, o que pode ser facilitado pela rede de relacionamento, afinal *"amigos ajudam a encontrar novas oportunidades, mas é preciso mostrar o que sabe fazer bem".*

5.2.15 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P15

Unidades de registro de cada categoria de análise extraída das respostas de P15 (32 anos/ graduado em Administração de Empresas)	
Categorias	**Unidades de Registro**
Trabalho	"O que eu busco, algo que identifique, consiga trazer satisfação para acordar e ir trabalhar"
Carreira	"Caminho que a gente traça, que concilia a vida pessoal e a profissional"
Objetivo profissional	"Conseguir proporcionar recursos para a minha família, dinheiro, mais tempo para gastar com a minha família, amigos, comigo"
Desafios	"Preciso saber o que quero" "Identificar com a causa, com o propósito" "Promoção de cargo" "Sei que sempre vou ter trabalho" (Com relação a ter emprego no futuro)
Responsabilidade e ação em prol do desenvolvimento da carreira	"O principal responsável sou eu, só eu consigo saber o que é melhor para mim" "Considero que meus superiores são corresponsáveis no direcionamento, os meus pais na parte de aconselhamento" "Eu entendo como liberdade você poder escolher aquilo que esteja de acordo com a sua vontade interna, não ter nenhuma pressão externa para escolher a carreira" "Aquém do que poderia ser, porque eu ainda não igualei o meu potencial, a minha produtividade, não me identifiquei com nenhum propósito" (Com relação ao desenvolvimento profissional) "Muita energia e muito tempo, mas é extremamente positivo" (Com relação ao tempo e energia dedicados as atividades profissionais)
Sucesso profissional	"Alcançar um cargo, uma remuneração e responsabilidade que só os melhores poderiam alcançar" "Promoção de cargo, bônus, elogios depois"
Rede de relacionamento	"Extremamente importante, mas hoje ainda é baixa porque não estou no lugar que gostaria de estar"

Quadro 32. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P15

Modelo de carreira predominante	Organizacional tradicional
Responsabilidade no desenvolvimento profissional	Pessoa e empresa

Quadro 33. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P15

Seguindo o modelo da carreira organizacional tradicional, P15 trabalha formalmente em empresa privada, com uma trajetória estável, apesar de não se sentir feliz com o trabalho, preocupação evidenciada ao falar que trabalho seria *"o que eu busco, algo que identifique, consiga trazer satisfação para acordar e ir trabalhar"* e justamente algo que ainda não ocorreu, pois *"não me identifiquei com nenhum propósito*". Embora demonstre aceitar a responsabilidade pessoal no desenvolvimento profissional ao definir carreira como *"caminho que a gente traça que concilia a vida pessoal e a profissional".*

Seu objetivo profissional de *"conseguir proporcionar recursos para a minha família, dinheiro, mais tempo para gastar com a minha família, amigos, comigo"* evidencia a preocupação que tem, não só com o seu futuro, mas também com o da sua família, o que poderia explicar seu pragmatismo ao conceituar sucesso profissional como *"alcançar um cargo, uma remuneração e responsabilidade que só os melhores poderiam alcançar, promoção de cargo, bônus, elogios depois".*

Os principais desafios para atingir o sucesso na carreira são o autoconhecimento *"preciso saber o que quero, me identificar com a causa, com o propósito"* e ser promovido *"promoção de cargo"*, algo que poderia ser suprido pela rede de relacionamento vista como "e*xtremamente importante*", o que não ocorre, pois sua rede *"ainda é baixa porque não estou no lugar que gostaria de estar".*

Exige muito de si mesma em relação ao seu desenvolvimento profissional, porque na sua carreira *"o principal responsável sou eu, só eu consigo saber o que é melhor para mim"*, embora considere que *"meus superiores são corresponsáveis no direcionamento, os meus pais na parte de aconselhamento"*.

Vive um dilema entre ter liberdade entendida como *"você poder escolher aquilo que esteja de acordo com a sua vontade interna"*, e atender aos anseios externos ao *"ter [...] pressão externa para escolher a carreira"*, mas sua principal questão é que está *"aquém do que poderia ser, porque eu ainda não igualei o meu potencial, a minha produtividade, não me identifiquei com nenhum propósito",* com relação ao desenvolvimento profissional.

5.2.16 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P16

Unidades de registro de cada categoria de análise extraída das respostas de P16 (36 anos/ graduado em Sociologia)	
Categorias	**Unidades de Registro**
Trabalho	"Contribuição para a sociedade" "Me sentir fisicamente e mentalmente"
Carreira	"Progresso do trabalho na vida de uma pessoa, que vou continuar a desenvolver com o tempo"
Objetivo profissional	"Ser professor, pesquisar e dar aulas que impactem a sociedade"
Desafios	"Ir atrás das oportunidades de trabalho" "Ter emprego no futuro" "Trabalhar com monitores que poderiam me orientar mais, trabalhar com colegas motivados" "Primeiro lugar a minha família, segundo o meu trabalho"
Responsabilidade e ação pessoal em prol do desenvolvimento da carreira	"Eu sou responsável agora, sou livre para escolher" "Eu entendo como liberdade você poder escolher aquilo que esteja de acordo com a sua vontade interna, não ter pressão externa para escolher a carreira" "Poucas coisas de cada vez, é uma sequência de realizações" (Com relação ao desenvolvimento profissional)
Sucesso profissional	"Ser valorizado quando apresento um trabalho bom pela empresa e pela família" "Fazer um trabalho significativo para mim, minha família e minha comunidade"
Rede de relacionamento	"Muito importante para ter suporte e *feedback*"

Quadro 34. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P16

Modelo de carreira predominante	Carreira sem fronteiras
Responsabilidade no desenvolvimento profissional	Pessoa

Quadro 35. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P16

P16 apresenta um modelo de construção da carreira sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996) explicitado ao dizer que seus objetivos e desafios profissionais são *"ir atrás das oportunidades de trabalho, eu entendo como liberdade você poder escolher de acordo com a sua vontade interna"* e que o trabalho teria função social e pessoal, sendo uma *"contribuição para a sociedade* e *me faz sentir bem fisicamente e mentalmente".*

Com uma visão de longo prazo, define carreira como *"progresso do trabalho na vida de uma pessoa, que vou continuar a desenvolver com o tempo"* e considera o seu desenvolvimento profissional dentro das expectativas *"poucas coisas de cada vez é uma sequência de realizações"*, deixando claro uma visão ampliada e plural das possibilidades de construção de sua carreira, característico do modelo das carreiras sem fronteiras.

Têm diferentes objetivos profissionais *"ser professor, pesquisar e dar aulas que impactem a sociedade"*, sendo os seus principais desafios *"ir atrás das oportunidades de trabalho, ter emprego no futuro, trabalhar com monitores que poderiam me orientar mais, trabalhar com colegas motivados* e conseguir dar atenção primeiro para a família, depois para o trabalho "*primeiro lugar a minha família, segundo o meu trabalho".*

Sua visão de sucesso profissional é *"ser valorizado quando apresento um trabalho bom pela empresa e pela família e fazer um trabalho significativo para mim, minha família e minha comunidade"*, pois confere grande importância à família, presença constante nas respostas, bem como à rede de relacionamentos, que é *"muito importante para ter suporte e feedback".*

5.2.17 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P17

Unidades de registro de cada categoria de análise extraída das respostas de P17 (32 anos/ graduada em Direito)	
Categorias	**Unidades de Registro**
Trabalho	"Produzir, fazer se dedicar"
Carreira	"Toda a vida da pessoa em relação ao lado profissional"
Objetivo profissional	"Me realizar no que faço"
Desafios	"Não me sinto realizada por não atingir o sucesso profissional" "Ir atrás de mais clientes, parcerias, divulgação" "Inovar" "Ter um destaque no meio de muitos" "Melhor remuneração, ter mais dinheiro" "Não acho que vou ficar sem emprego ou sem trabalho" (Com relação a ter emprego no futuro) "Realizada pelo trabalho, mas falta autonomia financeira, acho que por um lado me realizo" (Com relação ao desenvolvimento profissional)
Responsabilidade e ação pessoal em prol do desenvolvimento da carreira	"Minha as escolhas dependem de mim, poder escolher sozinha os caminhos a serem seguidos é um valor porque posso fazer o que gosto" "Comecei fazendo peças (de bijuterias) para mim e hoje virou um negócio".
Sucesso profissional	"É quando fazendo o que gosta atinge um nível que as coisas fluem. É ter um destaque no meio de muitos" (Com relação ao tempo e energia dedicados as atividades profissionais)
Rede de relacionamento	"Toda a rede de relacionamento pode se tornar cliente"

Quadro 36. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P17

Modelo de carreira predominante	Carreiras sem fronteiras com movimento de carreiras descontínuas
Responsabilidade no desenvolvimento profissional	Pessoa

Quadro 37. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P17

P17 desenvolveu uma carreira sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996) ao *"poder escolher sozinha os caminhos a serem seguidos é um valor porque posso fazer o que gosto"* com movimento de carreiras descontínuas *opt out* (BELKIN, 2003), pois sendo advogada e trabalhando como tal, decidiu mudar para fazer o que gostava, ou seja, bijuterias finas e, gradativamente, *"comecei fazendo peças para mim e hoje virou um negócio".* No modelo de carreira desenvolvido, a carreira sem fronteiras, a rede de relacionamento tem grande importância, porque *"toda a rede de relacionamento pode se tornar cliente".*

O principal objetivo profissional de P17 é a realização pessoal, *"me realizar no que faço"*, e na sua definição de sucesso, apesar de priorizar o lado subjetivo, também cita a remuneração como complementar, pois *"é quando fazendo o que gosta atinge um nível que as coisas fluem, é ser um destaque no meio de muitos"* e, por conseguinte, ter uma *"melhor remuneração".*

Emprego no futuro não é preocupação, porque *"não acho que vou ficar sem emprego ou sem trabalho"*, o que faz com que os desafios mais importantes sejam atingir o sucesso profissional por meio de *"ir atrás de mais clientes, parcerias, divulgação, inovar, ter mais dinheiro"*, embora a realização profissional *"me realizar no que faço"* não tenha sido alcançada, pois *"não me sinto realizada por não atingir o sucesso profissional"*.

Como resultado do movimento *opt out* indicado anteriormente, P17 desenvolve uma carreira autônoma com trajetória ainda instável, porém dentro de suas expectativas de desenvolvimento profissional.

5.2.18 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P18

Unidades de registro de cada categoria de análise extraída das respostas de P18 (26 anos/ graduada em Hotelaria)	
Categorias	**Unidades de Registro**
Trabalho	"Responsabilidade, ganhar para viver, é o que amo fazer"
Carreira	"Satisfação, a profissão que vou seguir"
Objetivo profissional	"Abrir uma agência de turismo"
Desafios	"Sim, quando tiver uma família vou ter que sustentar" (Com relação a ter emprego no futuro) "Em cinco anos estar na gerência de um hotel" "Aprender a falar mais línguas [...] japonês e chinês"
Responsabilidade e ação pessoal em prol do desenvolvimento da carreira	"Eu sou responsável, depende de mim se faço meu trabalho bem ou não" "Sou livre, tenho muitas opções para escolher" "É um valor eu me esforço para isso" "Ainda não estou bem, estou no começo, sou jovem" (Com relação ao desenvolvimento profissional) "Considero que ainda tenho um longo percurso"
Sucesso profissional	"Ser diretora da minha empresa" "Amar o trabalho" "Ser valorizada como a pessoa que está sempre bem com os colegas e com os supervisores"
Rede de relacionamento	"Podem ajudar a encontrar um trabalho melhor".

Quadro 38. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P18

Modelo de carreira predominante	Proteana
Responsabilidade no desenvolvimento profissional	Pessoa

Quadro 39. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P18

P18 desenvolve uma carreira dentro do modelo proteano (HALL, 2002) e demonstra maturidade, determinação e entusiasmo ao falar sobre trabalho "*responsabilidade, ganhar para viver, o que eu amo fazer"* e carreira *"satisfação, a profissão que vou seguir"*, de forma muito livre e pessoal, característico deste modelo de carreira. Consciente da sua responsabilidade no desenvolvimento da carreira *"eu sou responsável, depende de mim se faço meu trabalho bem ou não"*, P18 considera-se livre para estabelecer os seus objetivos e o caminho a seguir para realizar-se: *"sou livre, tenho muitas opções para escolher".*

Formada em hotelaria, trabalhando em um hotel, falando fluente inglês, francês e italiano tem um objetivo profissional alinhado com o seu planejamento de carreira *"abrir uma agencia de turismo"* e com a sua concepção de sucesso *"ser diretora da minha empresa, ser valorizada como pessoa que está sempre de bem com colegas, amar o trabalho"*. Trabalhando formalmente em uma empresa privada com uma trajetória estável, P18 considera que através da sua rede de relacionamento tem chance de encontrar um trabalho que a satisfaça mais *"podem me ajudar a encontrar um trabalho melhor"*.

Os desafios a serem enfrentados pelo P18 são ser gerente de um hotel no prazo máximo de cinco anos e estudar mais dois idiomas *"[...] quando tiver uma família vou ter que sustentar, em cinco anos quero ser gerente de um hotel, aprender mais duas línguas, japonês e chinês"*.

5.2.19 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P19

Unidades de registro de cada categoria de análise extraída das respostas de P19 (29 anos/graduada em Comunicação Social)	
Categorias	**Unidades de Registro**
Trabalho	"Deveria ser o que me faria feliz, mas ainda não encontrei o que gosto de fazer e ganho muito pouco"
Carreira	"Caminho para alcançar seus desejos pessoais e financeiros"
Objetivo profissional	"Era ser diplomata, agora não sei ainda" "Não queria muito mais, queria viajar a trabalho, receber maiores desafios, melhorar o salário".
Desafios	"Descobrir o que realmente gosto de fazer e onde quero chegar" "Ter uma boa posição, ganhar bem" "Receber maiores desafios, melhorar o salário" "Me preocupo em ter sempre um trabalho melhor do que o que tenho hoje" "Sei que sempre vou trabalhar, mas gostaria de ter um bom emprego"
Responsabilidade e ação pessoal em prol do desenvolvimento da carreira	"Eu sou responsável, liberdade é a vida de cada um" "Briguei com a minha mãe e tive que sair de casa e trabalhar por quase nada" "Ainda não encontrei o que gosto de fazer e ganho muito pouco, me sinto um poste, não saio do lugar, nem sei o que quero fazer. Não posso largar tudo porque preciso de dinheiro para viver"
Sucesso profissional	"Viver bem, com um bom trabalho, gostar do que faz e ganhar bem". "Ter uma boa posição. Ser valorizada na organização"
Rede de relacionamento	"Todos os meus empregos foram amigos que me avisaram das vagas".

Quadro 40. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P19

Modelo de carreira predominante	Organizacional tradicional
Responsabilidade no desenvolvimento profissional	Pessoa

Quadro 41. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P19

Desenvolvendo uma carreira organizacional tradicional, com trabalho formal em empresa privada, P19 define carreira como *"caminho para alcançar seus desejos pessoais e financeiros"* e o trabalho como algo que "*deveria ser o que me faria feliz"*, mas diz que *"ainda não encontrei o que gosto de fazer e ganho muito pouco"*, o que lhe traz desânimo e insegurança com a evolução da sua carreira e a leva a concluir que *"me sinto um poste, não saio do lugar, nem sei o que quero fazer".*

Demonstra desalento e preocupação com o seu futuro, os seus planos envolviam *"ser diplomata, agora não sei ainda",* mas foram interrompidos *"briguei com a minha mãe e tive que sair de casa e trabalhar por quase nada"* e desde muito nova teve que lutar por um lugar no mercado de trabalho. Afirma ser responsável pelo seu desenvolvimento profissional *"eu sou responsável, liberdade é a vida de cada um"*, compreensão prematuramente desenvolvida em função do desentendimento com a mãe. Conceber a rede de relacionamento como algo muito importante, originou-se da necessidade de apoio "*todos os meus empregos foram amigos que me avisaram das vagas".*

Sem compreender, portanto, qual o seu objetivo profissional que *"era ser diplomata, agora não sei ainda",* os desafios a serem enfrentados são subjetivos relacionados com o autoconhecimento ao *"descobrir o que realmente gosto de fazer e onde quero chegar"*, e objetivos marcados pela busca por "*uma boa posição, ganhar bem* (melhorar o salário), *receber maiores desafios"*. O sentido de sucesso profissional, então, para P19 é "*viver bem, com um bom trabalho, gostar do que faz e ganhar bem"*.

5.2.20 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P20

Unidades de registro de cada categoria de análise extraída das respostas de P20 (38 anos/graduada em Engenharia)	
Categorias	**Unidades de Registro**
Trabalho	"Ter sucesso na vida"
Carreira	"Meu caminho de trabalho e estudo"
Objetivo profissional	"Ter mais liberdade para atuar dentro da empresa, ter tarefas mais desafiadoras"
Desafios	"Ter tarefas mais desafiadoras" "Ser valorizada pelo meu conhecimento e experiência" "Ter mais liberdade para trabalhar na empresa" "Nunca tinha me preocupado com isso, mas agora todo mundo fala que no futuro vai ser mais difícil, quero continuar onde estou" (Com relação a ter emprego no futuro)
Responsabilidade e ação pessoal em prol do desenvolvimento da carreira	"Sou responsável, mas a empresa pode ajudar, a minha empresa não dá atenção para desenvolvimento profissional só de produtos" "Gosto das atividades desenvolvidas na empresa, às vezes muita rotina, daí é chato" "Para empresa estou bem, mas queria conseguir me desenvolver mais"
Sucesso profissional	"Gostar do que faz, elogios e um bom salário" "Ser valorizada pelo conhecimento e experiência, na organização sou mais um número"
Rede de relacionamento	"Network é muito importante, eles divulgam o trabalho que fazemos bem ou mal. Foi uma amiga que me avisou da vaga que ocupo na empresa"

Quadro 42. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P20

Modelo de carreira predominante	Organizacional tradicional
Responsabilidade no desenvolvimento profissional	Pessoa e empresa

Quadro 43. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P20

P20 tem uma trajetória de carreira estável com trabalho em empresa privada e desenvolvimento de carreira dentro do modelo organizacional tradicional (LONDON; STUMPH, 1982; WILENSKY, 1961). As definições de trabalho *"ter sucesso na vida"* e de carreira *"meu caminho de trabalho e estudo"* refletem a importância que P20 confere ao desenvolvimento profissional, cuja responsabilidade é compartilhada com a empresa *"sou responsável mas a empresa pode ajudar"*, embora, para o P20, a empresa em que trabalha não cria nem oportunidades gerais, pois "*não dá atenção para o desenvolvimento profissional só de produtos"*, nem oportunidades para que execute tarefas de maior complexidade *"para a empresa que trabalho estou bem, mas queria me desenvolver mostrar o que sei fazer"*.

Apesar do pouco incentivo ao desenvolvimento profissional gosta da empresa. Preocupado em ter emprego no futuro, P20 valoriza a segurança de seu emprego e confirma o desejo de estabilidade que a carreira tradicional proporciona, afinal "*todo mundo fala que no futuro vai ser mais difícil, quero continuar onde estou"*, ou seja, na escolha entre estabilidade e desenvolvimento, predomina a estabilidade, como era típico da carreira organizacional tradicional (CHANLAT, 1995).

Para alcançar o seu objetivo profissional de *"ter mais liberdade para atuar dentro da empresa e ter tarefas mais desafiadoras"*, os principais desafios a serem enfrentados são conseguir *"[...] ser valorizada pelo seu conhecimento e experiência, ter liberdade para trabalhar na empresa"*. A sua concepção de sucesso profissional é *"gostar do que faz, elogios, um bom salário e ser valorizada pelo conhecimento e experiência"*. E a rede de relacionamento tem muita importância, *"network é muito importante, eles divulgam o trabalho que fazemos bem ou mal. Foi uma amiga que me avisou da vaga que ocupo nesta empresa"*.

5.2.21 Apresentação das principais unidades de registro das respostas do P21

Unidades de registro de cada categoria de análise extraída das respostas de P21 (30 anos/ graduada em Administração de Empresas)	
Categorias	**Unidades de Registro**
Trabalho	"Obrigação que pode ser agradável depende do que gosta de fazer"
Carreira	"Tudo que já realizei e o que vou realizar como trabalho, profissão"
Objetivo profissional	"Acabar o doutorado" "Ter dinheiro para viajar muito, pode ser a trabalho, mas quero conhecer o mundo"
Desafios	"Gosto do que faço mas queria ganhar mais" "Decidir me focar mais, saber o que realmente gosto de fazer" "Não ficar fazendo um pouco de cada coisa, pegar tudo que aparece" "Até hoje não fiquei sem trabalho, acho que vai se sempre assim"
Responsabilidade e ação pessoal em prol do desenvolvimento da carreira	"Sou livre, eu escolho o que vou fazer, ninguém interfere na minha vida" "Isso vale muito, mas sozinha não vou sair do lugar" "Estou crescendo, poderia estar melhor, mas perdi um pouco de tempo com indecisões" (Com relação ao desenvolvimento profissional) "Gosto de viajar e o meu trabalho possibilita isso" "Faço bem feito, mas tenho muito tempo livre, ganho por mais do que faço"
Sucesso profissional	"Ter sucesso na vida" "Trabalhar bem, ganhar bem"
Rede de relacionamento	"Amigos nos alertam, nos indicam, nos ajudam"

Quadro 44. Apresentação das unidades de registro a partir das categorias da construção da carreira de P21

Modelo de carreira predominante	Carreira sem fronteiras
Responsabilidade no desenvolvimento profissional	Pessoa

Quadro 45. Modelo de carreira predominante e responsabilidade no desenvolvimento profissional de P21

P21 trabalha formalmente em uma empresa privada, com carreira estável desenvolvendo uma carreira sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996), na qual assume total responsabilidade pelo seu desenvolvimento profissional: "*sou livre, eu escolho o que vou fazer, ninguém interfere na minha vida"*. O objetivo profissional de P21 reflete o seu desejo de liberdade, de não ter fronteiras na sua vida, pois deseja *"acabar o doutorado, ter dinheiro para viajar muito, pode ser a trabalho, mas quero conhecer o mundo"*.

Sucesso é *"ter sucesso na vida, trabalhar bem, ganhar bem"* e os principais desafios para realizar seus objetivos são ser mais bem remunerado *"gosto do que faço, mas queria ganhar mais"* e descobrir o que realmente gosta de fazer e se desenvolver nesta área ao *"decidir me focar mais, saber o que realmente gosto de fazer"* e *"não ficar fazendo um pouco de cada coisa, pegar tudo que aparece"*, o que pode ser auxiliado pela rede de relacionamento, porque *"amigos nos alertam, nos indicam, nos ajudam".*

5.3. Apresentação da articulação das categorias através das unidades de registro de cada participante para a análise dos aspectos comuns e diferenciados (análise horizontal)

Após a análise vertical realizada, na qual cada participante foi analisado individualmente através da identificação das principais unidades de registro de construção de carreira indicadas por frases ou ideias extraídas das entrevistas, será apresentada a articulação das categorias através das unidades de registro de cada participante para a análise dos aspectos comuns e diferenciados (análise horizontal). No corpo do texto estão destacados indicadores e categorias em negrito e as unidades de registro em itálico com os autores das respostas destacados entre parênteses (por exemplo, P1).

Os participantes serão aglutinados em dois grandes grupos com base nas construções predominantes de carreira identificadas, a saber: proteana e sem fronteiras[54]; e multidirecional e organizacional tradicional. Em cada um dos dois grandes grupos serão analisadas as

[54] As carreiras proteanas e as carreiras sem fronteiras foram incluídas em uma única categoria por representarem os modelos predominantes de construção de carreiras contemporâneas e por serem complementares, conforme apontam Hall e Briscoe (2006). Além disso, são os modelos propostos pela literatura que melhor sintetizam as características das carreiras contemporâneas em comparação com os demais modelos citados na Introdução da Tese.

expressões das categorias estudadas nesta pesquisa (concepção de trabalho, concepção de carreira, objetivos profissionais, desafios, responsabilidade sobre o desenvolvimento de carreira, sucesso e rede de relacionamentos). Os desafios comuns estão listados no Quadro 46.

Desafios comuns	**Participantes**
Autoconhecimento - decidir o que fazer	8, 9, 10, 13, 14, 15, 19, 21
Buscar novos desafios dentro da empresa que trabalho	19, 20
Conciliar família e trabalho	16
Conciliar vida pessoal e trabalho	14
Concluir os objetivos acadêmicos, mestrado e doutorado	5, 9, 10, 14
Contar com subordinados	1
Construir uma imagem de prestigio	1
Criar oportunidade de trabalho	3, 16, 17, 20
Encontrar um trabalho que tenha sentido, com o qual se identifique e se realize pessoal e profissionalmente	1, 7, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 19
Encontrar trabalho na área da graduação	2, 4, 12, 14
Falar idiomas estrangeiros	5,18
Fazer o melhor	12
Maior remuneração	17, 21
Mudar de área	7, 9, 12
Mudar de cidade para trabalhar	8, 19
Movimento das carreiras descontínuas *Opt out*	5, 17
Reconhecimento profissional	4, 6, 7, 14, 15, 17, 19, 20
Remuneração compatível com o trabalho desenvolvido	3, 6, 7, 13, 14, 17, 19, 20, 21
Se desenvolver profissionalmente	7, 8, 10, 12, 13, 16
Se diferenciar dos outros graduados na mesma área	1
Ser gestor de em uma empresa	2, 4, 12, 18
Se organizar tanto no trabalho quanto nos estudos	5
Superar a estagnação - trabalho sem possibilidade de crescimento	1, 14, 20, 19, 21
Ter emprego no futuro	1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 16, 18, 20
Ter mais tempo para se dedicar e melhorar o desempenho	6

Quadro 46. Desafios comuns encontrados entre os participantes

As respostas dos participantes demonstram que os modelos predominantes das carreiras construídas são: carreira proteana (8 participantes), carreira sem fronteiras (6 participantes), carreira organizacional tradicional (6 participantes) e carreira multidirecional (1 participante), conforme pode ser visto no Quadro 47.

Modelos predominantes de carreira construídos pelos trabalhadores pesquisados	
Carreira Multidirecional	P1
Carreira Proteana	P2, P4, P6, P7, P8, P11, P12, P18
Carreira Sem Fronteiras	P3, P5, P13, P16, P17, P21
Carreira Organizacional Tradicional	P9, P10, P14, P15, P19, P20

Quadro 47. Modelos predominantes de carreira construídos pelos participantes

5.3.1 Modelo predominante de construção de carreira – Proteana e Sem Fronteiras

Os modelos predominantes de construção de carreira são a carreira proteana com 8 participantes e a carreira sem fronteiras com 6 participantes. A maior parte dos entrevistados constrói a sua carreira dentro do modelo da carreira proteana, descrito por Hall (1976, 2002), e da carreira sem fronteiras, descrito por Arthur e Rousseau (1996).

São participantes com uma faixa etária entre 26 e 37 anos, homens e mulheres, casados e solteiros, com ensino superior completo e mais de quatro anos de carreira e, com exceção de três participantes com carreira autônoma (P3, P16, P17), todos trabalham formalmente em empresa privada.

Considerando que a carreira proteana e a carreira sem fronteiras estão ligadas, se completam e que para existir uma carreira sem fronteiras é necessário que se considere a carreira proteana que, ao ampliar-se, possibilita o desenvolvimento profissional dentro e fora das organizações, desafiando o modelo tradicional de carreira organizacional (ARTHUR,

ROUSSEAU, 1996; HALL, 2002), conforme já anunciado, serão analisados os dois modelos juntos, como propõe Hall e Briscoe (2006).

Em termos das principais características destas modalidades das carreiras contemporâneas, pode-se dizer que o desejo de **liberdade profissional** é característica comum entre os participantes que desenvolvem a sua trajetória de carreira nos modelos proteano e sem fronteiras, pois *"não gostaria que definissem os rumos da minha vida, a possibilidade de escolher é fundamental para que eu planeje e não seja levado"* (P8), pois é importante pensar que *"sou livre, tenho muitas opções para escolher"* (P18).

Tanto nos modelos proteano de carreira quanto na carreira sem fronteiras, o aprendizado é constante possibilitando o desenvolvimento das competências necessárias para a evolução profissional (DEFILLIPPI; ARTHUR, 1994; HALL, 2002).

Os participantes desta pesquisa, que seguem estes modelos de carreira, evidenciam a importância de **desenvolver novas competências** de acordo com as lacunas percebidas por eles no mundo do trabalho, *"eu tenho que saber onde preciso me desenvolver, quem faz é a pessoa, a pessoa tem que ir atrás do que gosta"* (P7); de ter **disponibilidade** e **versatilidade** ao *"sair da parte técnica e ir para a gerencial"* (P12) para se **adaptarem** "*se tiver necessidade faço qualquer coisa para não ficar sem trabalho"* (P2) e não demonstram receio de executar tarefas de maior complexidade, afinal a *"carreira é evolução profissional dentro de um trabalho, dentro da vida profissional"* (P2), o que reflete, além do conhecimento técnico e do desejo de evoluir como profissional "*quero ser a melhor pessoa dentro do trabalho que faço"* (P6), a busca da realização pessoal porque *"[...] a vida se desenvolve junto com a minha carreira"* (P8).

Outra característica dos participantes cuja trajetória assemelha-se aos modelos proteanos e sem fronteiras é a compreensão da necessidade de **mobilidade** para transpor as fronteiras existentes dentro e fora das organizações "[...] uma mobilidade irregular e imprevisível tanto no grau de desafio como na remuneração entre atividades dentro de mesma empresa [...] ou no trabalho autônomo (MALVEZZI, 1999, p. 66)".

Atingir o seu **objetivo profissional** é o maior **desafio** para estes participantes destacando: *"reconhecimento profissional, encontrar trabalho na área de graduação"* (P4),

"conseguir ter um cargo de gestão (P2), "*ter um nome que chame atenção dentro da carreira"* (P6), *"encontrar trabalho com remuneração compatível, trabalho a gente sempre vai ter a questão é saber como ganhar dinheiro com o nosso trabalho"* (P3) e, fundamentalmente, **encontrar sentido no trabalho**, conforme apontam os estudos de Morin (2004) que indicam a existência de uma mudança na relação entre a pessoa e o trabalho no sentido da obrigação de trabalhar estar sendo substituído pela busca de autorrealização através de *"um trabalho que tenha metas, que veja acontecer, se realize em algo, reconhecimento e valorização, encontrar um trabalho com o qual eu me identifique, dar uma energia a mais no desenvolvimento da carreira"* (P7).

Ter emprego no futuro é um grande desafio, uma das questões fundamentais da sociedade contemporânea que impacta o envolvimento e o compromisso das pessoas com suas redes de trabalho e com suas carreiras (CASTELLS, 1999; RIBEIRO, 2009a) e um grande desafio para os participantes destes modelos de carreira *"a coisa do emprego é uma preocupação, porque é a forma de ganhar dinheiro"* (P3) apesar de alguns serem claros ao narrarem que a preocupação maior é ter trabalho, não necessariamente um emprego: *"acho que emprego nem tanto, ter trabalho sim"* (P8). Este dado reforça a ideia de que o emprego vem perdendo sua centralidade, mas o trabalho continua fundamental para a construção da vida humana, e que os modelos contemporâneos de carreira tem preservado a importância do trabalho agora extensível a todas as formas de relações existentes no mundo através das atividades definidas como trabalho, independentes de remuneração (ANTUNES; ALVES, 2004; SILVA, 2011).

Todos os participantes, cuja trajetória de construção de carreira é baseada nos modelos proteano ou sem fronteiras, demonstraram convicção quanto a aceitação da responsabilidade pessoal e da necessidade de desenvolverem ações pessoais em prol do desenvolvimento da carreira e valorização da rede de relacionamento.

Afirmam, com respeito à **aceitação da responsabilidade pessoal sobre a carreira,** que *"acho que o grande responsável é a pessoa, quem tem que ir atrás é você"* (P7), que a carreira é *"minha, não depende de ninguém mais"* (P2), ou como P3 enfaticamente coloca: *"Eu não consigo pensar de outro modo que não seja puxando para mim mesma, estou em um caminho autônomo depende muito mais de mim, das minhas atitudes do que da ação das outras pessoas"*, o que está condizente com os principais pressupostos que a literatura da área

coloca como centrais para o desenvolvimento das carreiras contemporâneas (BAUMAN, 2004; CASTEL, 1998; JAMESON, 1996).

Além disso, se envolvem em variados tipos de **ação pessoal em prol do desenvolvimento da carreira** ao *"estudar, venho me aperfeiçoando, entendo que estudando vou para onde quero ir"* (P6) ou ao se dar conta que *"falta muito para completar o meu desenvolvimento, tenho que praticar mais, estudar mais"* (P14), pois *"no mercado de trabalho falta mão de obra especializada, você tem que fazer o melhor, não adianta fazer o básico"* (P12), demandando **planejamento e organização**, como apontou (P7) ao dizer que *"sou muito organizado, tudo em ordem, MBA Internacional concluído, inglês fluente"*, e uma **rede de relacionamento** com *"o mais alto grau de importância, estou sentindo na pele"* (P13), porque *"amigos nos alertam, nos indicam, nos ajudam"* (P21), como assinalaram Giddens (1991) e Sennett (2007).

Embora a **autonomia** e a **liberdade** sejam ideias almejadas, como transparece em vários relatos como os de P4 *"ter liberdade para escolher a trajetória é um valor mais também é um risco [...] Bem arriscado - acho que liberdade é eu mesmo escolher a trajetória, o risco é meu"*, porque *"quando a gente erra a responsabilidade é só nossa, é o livre arbítrio"*, eles estão a cargo da própria pessoa e, muitas vezes, tem gerado um **excesso de investimento na carreira** *"acima do desejado, aliás, tem extrapolando o limite do recomendável, isso inclui trabalho nos feriados, finais de semana"* (P3) produzindo a experiência de *"trabalho mais do que queria, resumindo"* (P12) e *"sempre muito difícil, em todos os empregos fui muito exigido"* (P13), além do que coloca a responsabilidade sobre o desenvolvimento somente como atribuição da própria pessoa que *"se me dedicar de maneira inteligente, a minha produção me traz realizações"* (P4).

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional, preconizado por Hall (2002), característica importante, tanto do modelo proteano quanto do modelo do caleidoscópio (MAINIERO; SULLIVAN, 2005, 2006), parece ser mais uma meta do que uma realidade, conforme os relatos dos participantes que, se de um lado almejando esta integração das dimensões da vida, do outro lado, veem esta possibilidade se complicar em função da superexigência do trabalho contemporâneo (BLANCH RIBAS, 2003; DEJOURS, 2001; SENNET, 2007).

Isto faz com que o **sucesso profissional** não esteja somente relacionado com a valorização da remuneração ou dos benefícios resultantes da produtividade do trabalhador, está na percepção do significado pessoal do que se faz (MAGALHÃES, 2005) ao *"fazer um trabalho significativo para mim, minha família e minha comunidade"* (P16), sendo o *"sucesso pessoal, o reconhecimento é comigo mesma, não estou esperando reconhecimento externo"* (P5).

Dejours (2001) e Sennet (2007) já indicavam que a individualização da vida no trabalho é geradora de sofrimento e de uma sensação de solidão que, muitas vezes, deixa o trabalhador em relação apenas consigo mesmo, fazendo emergir a conclusão de que *"é muito difícil ser livre, não tem tantas opções assim, preciso dinheiro para viver"* (P11), o que nos leva a pensar que, apesar da consciência da responsabilidade pessoal no desenvolvimento da carreira, esta tarefa se mostra de difícil realização, impondo dificuldades consideráveis, em função da falta de suporte organizacional e da necessidade de construção individualizada de uma rede de relacionamentos para garantia da permanência e sucesso no trabalho, que se torna mais subjetivo, como assinala P3: *"Muito importante sem a rede você não encontra trabalho [...] sem a rede de relacionamento bem desenvolvida não vai adiante. Precisa sempre acionar a rede".*

5.3.2 Modelo predominante de construção de carreira – Organizacional Tradicional e Multidirecional

Seis participantes (P9, P10, P14, P15, P19, P20) desenvolvem a carreira com predomínio do modelo organizacional tradicional, sendo o grupo composto equitativamente por mulheres e homens, casados e solteiros, todos trabalhando em empresas privadas, com idade entre 29 e 38 anos, ensino superior e com 4 ou mais anos de carreira, conforme apontou Ribeiro (2009b).

Este grupo caracterizado pelo modelo da carreira organizacional tradicional que, segundo Baruch (2004), Chanlat (1995), Rosenbaum (1979), e Wilensky (1961/1964), reconhece sucesso profissional como **estabilidade** *"tenho medo de perder o meu emprego, penso sempre nisso"* (P14), demanda uma **remuneração compatível com o trabalho**

executado *"promoção de cargo, bônus, elogios depois* (P15) e uma **posição na sociedade**, porque *"ter emprego no futuro [...] é um determinante de status social e satisfação"* (P10).

Têm a sua evolução profissional fundamentada na **continuidade** expresso no relato de P20 ao dizer que *"nunca tinha me preocupado com isso* **(emprego)**, mas *agora todo mundo fala que vai ser mais difícil, quero continuar onde estou"*; na **segurança dos vínculos trabalhistas, pois** *"sei que sempre vou trabalhar, mas gostaria de ter um bom emprego"* (P19) e "*tenho medo de perder o emprego, penso sempre nisso"* (P14); **na rotina** *"gosto das atividades desenvolvidas na empresa"* (P20), embora *"às vezes, muita rotina, daí é chato"* (P20); numa **progressão hierárquica previsível** marcada pela *"promoção de cargo, alcançar um cargo, uma remuneração e responsabilidade que só os melhores podem alcançar"* (P15); e no **comprometimento organizacional**[55] ao *"agregar valor para a empresa, ser visto como uma pessoa capaz, competente, uma pessoa que a empresa pode confiar"* (P9).

As respostas destes participantes destacam como principais **desafios** a enfrentar *"descobrir o que realmente gosto de fazer, me realizar profissionalmente"*, **ter emprego no futuro** que *"[...] é a nossa garantia de se sentir confortável, não ficar preocupado com o risco eminente de ser despedido"* (P9), e **manter-se empregado** apesar do "*medo de perder o emprego, penso sempre nisso"* (P14).

Apesar de demonstrarem dependência da organização e desejo de movimentação em uma sequência ordenada e previsível (WILENSKY, 1961), os participantes expressaram necessidade de encontrar **sentido no trabalho** ao declarar que *"preciso saber o que quero, me identificar com a causa, com o propósito"* (P15), *"quero descobrir o que realmente gosto de fazer e onde quero chegar, gostar do que faço e ganhar bem"* (P19), e *"ter tarefas mais desafiadoras, ser valorizado pelo conhecimento e experiência, ter mais liberdade para trabalhar na empresa, quero continuar onde estou"* (P20).

O **objetivo profissional** na carreira organizacional tradicional está diretamente ligado à progressão formal nos níveis hierárquicos: *"quero um cargo mais elevado [...]"*.

---

[55] Conforme a definição de Allen, Meyer e Smith (1993).

Os participantes que estão construindo a sua carreira dentro do modelo da carreira organizacional tradicional e demonstram estarem satisfeitos com a estabilidade, com a direção linear, com a possível previsibilidade e com os indicadores de remuneração compatível com a função, compartilhando com a empresa a **responsabilidade do desenvolvimento da sua carreira**, que é *"primeiramente minha, uma parte depende da empresa, vai da pessoa buscar novas oportunidades, tem empresa muito fechada neste aspecto"* (P9) ou *"minha na maior parte e secundariamente dos meus empregadores, superiores"* (P10).

Entre as **ações em prol do desenvolvimento da carreira**, existe uma preocupação com o desenvolvimento de novas competências *"fiz especialização* e falo *inglês e espanhol fluente"* (P19), a ideia de que o **tempo dedicado às atividades profissionais** é também uma ação pessoal em busca do desenvolvimento profissional, porque há *"muita energia e muito tempo dedicados às atividades profissionais, mas é extremamente positivo, inglês fluente, espanhol intermediário"* (P15) e contam, para além do apoio organizacional, do auxílio complementar da **rede de relacionamento** considerada *"muito importante pelo contato com diferentes pessoas, ajuda principalmente na colocação profissional"* (P19).

O **sucesso profissional**, conforme apontou Wilensky (1961) e foi corroborado pelos relatos deste grupo especifico de participantes da pesquisa, está relacionado ao avanço na escala hierárquica, à estabilidade, ao ajustamento da pessoa à ocupação escolhida, afinal o *"sucesso profissional é alcançar um cargo, uma remuneração e responsabilidade que só os melhores podem alcançar"* (P15) ou o *"sucesso para mim é aliar o trabalho que gosta com dinheiro, busco crescer dentro da empresa, crescimento hierárquico"* (P9).

A constatação da existência da carreira organizacional tradicional e de sua valorização por parte de 1/3 do grupo de participantes confirma a hipótese de que "o mundo do trabalho ampliou-se e complexificou-se, mas não houve uma substituição total de um panorama pelo outro, ou seja, a carreira ainda é carreira organizacional e novas formas surgiram que necessitam serem estudadas e analisadas" (RIBEIRO, 2009b, p. 204).

Apenas um participante (P1) desenvolve a carreira com predomínio do modelo multidirecional, é um homem com 26 anos, solteiro, com trabalho formal em empresa privada e com 4 ou mais anos de carreira. A carreira multidirecional é um modelo intermediário entre a carreira organizacional tradicional e os modelos contemporâneos de carreira que valorizar a

proteção, a dependência e o suporte organizacionais, mas propõe caminhos profissionais com trajetórias mais individualizadas dentro das empresas, conforme postulou Baruch (2004). O modelo de carreira Multidirecional apresenta trajetórias flexíveis, dinâmicas dentro e fora das organizações (BARUCH, 2004; RIBEIRO 2011a), para P1 isso significa a *"possibilidade de desenvolver a carreira nas áreas que tenho mais afinidade com segurança financeira"*.

A carreira no modelo multidirecional desenvolvida por P1 tem a adaptabilidade como uma das suas principais características (BARUCH, 2004), o que possibilita a busca por novas oportunidades profissionais. Para este participante o desenvolvimento da carreira está abaixo da expectativa o que desperta vontade de mudar, porque ele *"gostaria que o desenvolvimento profissional fosse mais rápido e mais oportunidade em qualquer trabalho, no trabalho que estou tenho pouca chance"* (P1).

P1 tem como **objetivo profissional** a realização pessoal e o desejo de ser reconhecido pelas suas competências ao *"construir uma imagem de prestígio no mercado de trabalho e ser referência como profissional de alta qualidade"*, sendo os principais **desafios** no processo de construção da carreira o reconhecimento social ao querer *"se diferenciar dos outros graduados na mesma área"*, a necessidade de se desenvolver mais, porque o *"desenvolvimento profissional aquém das minhas possibilidades"*, a dependência do outro para poder alcançar o grau de maturidade profissional desejado, e ajuda para ter mais tempo para o seu crescimento na organização, pois precisa *"contar com subordinados para ter tempo de me desenvolver"*.

Ter trabalho no futuro é também um desafio *"é uma preocupação"* e P1 deixa claro que a responsabilidade no desenvolvimento da carreira deve ser dividida, ela é *"minha e da empresa onde trabalho, me desenvolvo e a empresa apoia o meu desenvolvimento"* com ações voltadas à qualificação (inglês fluente e especialização concluída) e dedicação para o trabalho dentro do planejado.

No modelo multidirecional, o padrão de sucesso é definido pela pessoa, o que exige autoconhecimento e conhecimento da organização do trabalho (BARUCH, 2004; BENDASSOLI, 2009). Para P1, o sucesso profissional é *"ser reconhecido como profissional de alta eficiência"*, o que demanda autoconhecimento, demostrando segurança com relação ao que deseja profissionalmente e sente-se feliz com a escolha profissional.

Em síntese, 2/3 do grupo de participantes demonstra uma tendência para o desenvolvimento de carreiras contemporâneas, que envolve mais liberdade, autonomia e responsabilidade pela carreira, sendo os indicadores de sucesso e satisfação de caráter mais subjetivo, o que gera mais insegurança, instabilidade e individualização das estratégias de construção de si no mundo pelo trabalho. Enquanto que 1/3 dos participantes segue construindo suas carreiras de forma mais tradicional e continuam demandando responsabilização das empresas sobre as mesmas, tarefa que pode ser dividida, como mostra o modelo multidirecional, que se, de um lado garante uma sensação de continuidade, segurança e estabilidade, de outro lado retira a possibilidade de autonomia da pessoa sobre a sua carreira neste processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mudanças sociais, econômicas, políticas, culturais e tecnológicas percebidas nas últimas décadas, induziram relevantes transformações no mundo do trabalho, alterando as relações pessoais dentro ou fora das organizações. Um dos reflexos deste movimento multidimensional foi a ampliação dos padrões de desenvolvimento profissional, a carreira tradicional com estruturas hierarquizadas e relações estáveis passou a dar espaço às novas formas de trabalho com trajetórias, na maioria das vezes conduzidas pelas pessoas, que podem ser ampliadas ou limitadas dependendo do contexto onde ocorre o processo de construção da carreira (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; BOURDIEU, 1996).

O trabalho passou a ter um novo significado e o grande desafio passou a ser a sua compreensão e a reorganização do desenvolvimento profissional (BAUMAN, 2004; CASTEL, 1998; CHENAIS, 1996; HARVEY, 2000; JUSTOS, 2005).

Com o propósito de atenuar este sentimento de imobilidade e se adaptar às complexas transformações do mundo do trabalho, surgem as carreiras contemporâneas, geridas pelas pessoas, com novas maneiras de se vincular e dar sentido ao trabalho. Este novo cenário impacta no desenvolvimento da carreira, é necessário que o trabalhador reaja com rapidez, definindo prioridades, expandindo suas perspectivas, potencializando competências, procurando novas oportunidades e determinando metas a serem atingidas. Apesar do dilema que acompanha esta metamorfose, o trabalhador é encorajado a compreender e aceitar todo este processo de condução da própria carreira como uma evolução na vida profissional (GUICHARD; HUTEAU, 2007).

Os trabalhadores são responsáveis pelo seu comportamento, sentem necessidade de reforçar a sua autonomia, precisam ser flexíveis com as suas habilidades para conduzir o desenvolvimento da sua carreira. Considerando o contexto atual do trabalho e acreditando que apesar de todas as dificuldades encontradas neste novo ciclo da economia contemporânea o trabalhador tem consciência da sua responsabilidade no desenvolvimento da carreira e anseia, através de um trabalho significativo, construir a sua trajetória profissional no mundo do trabalho, este estudo se propôs a compreender o desenvolvimento da carreira na contemporaneidade e a aceitação da responsabilidade pessoal a partir dos desafios enfrentados e dos modelos construídos pelos trabalhadores pesquisados.

Os resultados desta pesquisa permitiram identificar que os trabalhadores pesquisados têm consciência e assumem a responsabilidade pelo desenvolvimento de suas carreiras, construindo trajetórias profissionais dentro do modelo tradicional de carreira organizacional e das carreiras contemporâneas, multidirecional, proteana e sem fronteiras, marcadas por transições e pelo movimento das carreiras descontínuas (*opt out*), destacando-se os modelos da carreira proteana e da carreira sem fronteiras.

As análises evidenciam que apesar do trabalhador pesquisado ter consciência da responsabilidade pessoal no desenvolvimento da carreira e da necessidade de aprendizado contínuo, ainda são grandes os desafios a serem enfrentados, destacando-se nesta pesquisa: ter emprego no futuro; encontrar um trabalho com o qual se identifique, que faça sentido e com o qual se realize pessoalmente e profissionalmente; ter uma remuneração compatível com o trabalho que executa; decidir o que fazer; ser reconhecido profissionalmente e superar a estagnação para se desenvolver profissionalmente.

Diante inconstância incompreensível do mundo do trabalho e da pouca habilidade para adaptar-se aos novos modelos de construção profissional, que demandam vínculos flexíveis e novas formas de relação com o trabalho, seja por falta de conhecimento do contexto ou de si mesmo, é muito difícil para o trabalhador determinar quais são as ações relevantes em prol do seu desenvolvimento profissional. O que justifica a similaridade obtida nas respostas, pós-graduação, estudar línguas estrangeiras e atenção especial para com a rede de relacionamento.

O grupo estudado foi unânime na valorização da rede de relacionamento como possibilidade de apoio em qualquer momento da carreira, o que pode ser justificado pelo desejo de autonomia na construção de uma trajetória profissional mais adaptativa e flexível ou, mesmo, pela precariedade do suporte organizacional.

Não obstante encontrarem muitas dificuldades para lidar com a individualização das formas de construção das carreiras e com a solução dos problemas decorrentes deste processo, a pesquisa mostra que os trabalhadores pesquisados têm respondido positivamente à necessidade de se responsabilizarem pelo desenvolvimento da sua carreira, apesar de alguns pesquisados advertirem para a importância do investimento organizacional no desenvolvimento da trajetória profissional.

Os resultados desta Tese possibilitam novas abordagens e discussões sobre o tema carreiras contemporâneas no contexto atual do trabalho.

Como sugestão para estudos futuros propõe-se aprofundar a pesquisa sobre a construção da trajetória profissional, com objetivo de analisar e compreender porque ao mesmo tempo que o mundo do trabalho tem demandado uma maior responsabilidade pessoal do trabalhador no desenvolvimento da carreira, parece aceitar passivamente o distanciamento das organizações do trabalho neste processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, W. M. J. Reflexões a partir da psicologia sócio-histórica sobre a categoria "consciência". *Cadernos de Pesquisa*, n. 110, p. 125-142, 2000.

ALBURY, D. Economia global demanda ensino profissionalizado. *Estado de São Paulo*, São Paulo, 22 out. 2012. Caderno Economia e Negócios.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

ANDRADE, M. D. *A teoria geral da relação jurídica*. Coimbra: Almedina, 1997.

ANTONOVSKY, A. *Unravelling the mystery of health*: how people manage stress and stay well. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

ANTUNES, R.; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. *Educação e Sociedade*, v. 25, n. 87, p. 335-351, 2004.

ANTUNES, R.; SILVA, A. M. (Orgs.). *O avesso do trabalho*. 2. ed. São Paulo: Expressão popular, 2010.

ARAÚJO, R. R.; SACHUK, M. I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. *Revista de Gestão USP*, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007.

ARENDT, H. (1958). *A condição humana*. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.

_____. Examining contemporary careers: a call for interdisciplinary inquiry. *Human Relations*, v. 61, n. 2, p. 163-186, 2008.

_____; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press, 1989.

_____; ROUSSEAU, D. M. Career Lexicon for the 21st Century. *The Academy of Management Executive*, v. 10, n. 4, p. 28-39, 1996.

BARDIN, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARROS, A. M. *Curso de direito do trabalho*. 8. ed. São Paulo: LTR, 2012.

BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional careers paths. *Career Development International*, v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.

BAUMAN, Z. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

_____. *L'amour liquide*: de la fragilité des liens entre les hommes. Rodez: Rouergue/Chambon, 2004.

_____. *La vie liquide*. Rodez: Rouergue/Chambon, 2006.

BECK, U. *Risk society*: towards a new modernity. London: Sage, 1992.

BELKIN, L. The opt-out revolution. *New York Times Magazine*, New York, 26 oct. 2003.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *Revista de Administração de empresas (RAE)*, v. 49, n. 4, p. 387-400, 2009.

BERG, J. M.; WRZESNIEWSKI, A.; DUTTON, J. E. Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, v. 31, p.158–186, 2010.

BLANCH RIBAS, J. M. Trabajar en la modernidad industrial. In: _____. (Org.). *Teoría de las relaciones laborales* [p. 343-350]. Fundamentos. Barcelona: UOC, 2003.

BONNEWITZ, P. *Pierre Bourdieu, vie, oeuvres, concepts.* Paris: Ellipses, 2002.

BORGEN, W. A; AMUNDSON, N. E; REUTER, J. Using portfolios to enhance career resilience. *Journal of Employment Counseling*, v. 41, n. 2, p. 50-59, 2004.

BORGES, M. E. S. Trabalho e gestão de si: para além dos “recursos humanos”. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 7, p. 41-49, 2004.

BOURDIEU, P. *Razões práticas*: sobre a teoria da ação. São Paulo: Papirus, 1996.

_____. et al. *A profissão de sociólogo, preliminares epistemológicas*. Petrópolis: Vozes, 1990.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BRIEF, A. P.; NORD, W. R. *Meaning of occupational work*. Toronto: Lexington, 1990.

CAMUS, A. *Work in America*: report of a special task force to the Secretary of Health, Education, and Welfare. Cambridge: MIT, 1974.

CASADO, T. Informação verbal fornecida no *II International Seminar on Career Studies*. Boston MA, 2013.

CASTEL, R. *As metamorfoses da questão social*: uma crônica do salário. Petrópolis: Vozes, 1998.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. A era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e terra, 1999. (v. 1).

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

CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.

CLOT, Y. *A função psicológica do trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2006.

COHEN, L.; MALLON M. The transition from organizational employment to portfolio working: perceptions of “ boundarylessness”. *Work, Employment and Society*, v. 13, p. 329-352, 1999.

COLLINS, E. C. Qualitative research as art: toward a holistic process. *Theory into Practice*, v. 31, n. 2, p. 181-186, 1990.

COUTINHO, M. C.; KRAWULSKI, E.; SOARES, D. H. P. Identidade e trabalho na contemporaneidade: repensando articulações possíveis. *Psicologia & Sociedade,* v. 19, spe, 29-37, 2007.

CRESPO, S. *Les approches de la carrière professionnelle*: une revue de la littérature descriptive, analytique, comparative et contextuelle. Montréal: Université de Montréal, 1996.

CSIKZENTMIHALYI, M. *Flow, the psychology of optimal experience.* New York: Harper & Row, 1990.

CUNHA, A. G. *Dicionário etimológico nova fronteira da língua portuguesa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

CYTRYNBAUM, S.; CRITES, O. J. The utility of adult development theory in understanding career adjustment process. In: ARTHUR, M. B., HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Eds.). *Handbook of career theory* [p. 68-88]. New York: Cambridge University Press, 1989.

DEFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B. Boundaryless contexts and careers: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior,* v. 15, n. 4, p. 307-324, 1994.

DEJOURS, C. *A loucura no trabalho*: estudos em psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1987.

_____. *Flexibilité et nouvelles organisations de travail: incidences psychologiques*. In: CONGRÈS MONDIAL DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE D'ORIENTATION SCOLAIRE ET PROFISSIONNELLE, 2001. Paris. *Actes du Congrès*... Paris: Unesco/Sorbonne, 2001.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *Handbook of qualitative research*. 2. ed. London: Sage, 2000.

_____; _____. (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa*: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2006.

DICTIONNAIRES LE ROBERT. *Le Petit Robert de la langue francaise* 2012. France: Le Robert, 2011.

D'OLIM MAROTE, J. T. *Minidicionário francês-português, português-francês.* 6. ed. São Paulo: Ática, 2009.

DUBERLEY, J.; MALLON, M.; COHEN, L. Exploring career transitions: accounting for structure and agency. *Personnel Review*, v. 35, n. 3, p. 281-296, 2006.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas*: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

_____; VELOSO, E. F. R.; FISCHER, A. L.; NAKATA, L. E. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 10, n. 1, p. 55-70, 2009.

EMERY, F. *Report on the Hunsfoss project*. London: Tavistock, 1964.

_____. *Future we are in.* Leiden: Martinus Nijhoff, 1976.

FERREIRA, A. B. H. *Aurélio século XXI*: o dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FINE, M.; WEIS L. Writing the "wrongs" of fieldwork: confronting our own research/writing dilemmas in urban ethnographies. *Qualitative Inquiry*, vol. 2, n. 3, 251-274, 1996.

FRANCO, M. L. P. B. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Brasília: Liber, 2008.

FREUD, S. (1927). *O mal estar na civilização*. Rio de Janeiro: Imago, 1974. (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v. 21).

FRIDMAN, L. C. Pós-modernidade: sociedade da imagem e sociedade do conhecimento. História, Ciências, Saúde - Manguinhos, v. 6, n. 2, p. 353-375, 1999.

_____. Vertigens pós-modernas - a subjetividade contemporânea. In: _____. *Vertigens pós-modernas*: configurações institucionais contemporâneas. [p.63-89]. Rio de Janeiro: Relume/Dumará, 2000.

FRYER, D.; PAYNE, R. Working definitions. *Quality of Working Life*, v. 1, n. 5, p. 13-15, 1984.

GASKEL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKEL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*: um manual prático. [p. 64-89]. Petrópolis: Vozes, 2010.

GIDDENS, A. *As consequências da modernidade.* São Paulo: Unesp, 1991.

_____. *Modernidade e identidade*. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. *Discovery of grounded theory*: strategies for qualitative research. Chicago: Aldine, 1967.

GOMES, W. B. A entrevista fenomenológica e o estudo da experiência consciente. *Psicologia USP*, v. 8, n. 2, p. 305-336, 1997.

GORZ, A. *Adeus ao proletariado*. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.

GUICHARD, J. Life-long self-construction. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, v. 5, p. 111-124, 2005.

_____. *Self-constructing*. *Journal of Vocational Behavior*, v. 75, p. 251–258, 2009.

_____; HUTEAU, M. *Orientation et insertion professionnelle*: 75 concepts clés. Paris: Dunod, 2007.

_____; LENZ, J. Career theory from an international perspective. *Career Development Quarterly*, v. 54, n. 1, p. 17-28, 2005.

GUNZ, H.; PEIPERL, M. *Handbook of career studies*. Thousand Oaks: Sage, 2007.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation thorough the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 16, p. 250-279, 1976.

HAGUETTE, T. M. F. A entrevista. In: _____. *Metodologias qualitativas na Sociologia*. [p. 75-79] Petrópolis: Vozes, 1987.

HALL, D. T. *Careers in organizations*. Thousand Oaks: Goodyear, 1976.

_____. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

_____. *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage, 2002.

_____; BRISCOE, J. P. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, *69*(1), 4-18.

_____; MIRVIS, P. H. *The career is dead, long live the career*: a relational approach to careers. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

_____; MOSS, J. E. The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, v. 26, n. 3, p. 22-37, 1998.

HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 10. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

HARVEY, D. *A condição pós-moderna*: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1992.

HENNIGEN, I. A contemporaneidade e as novas perspectivas para a produção de conhecimentos. *Cadernos de Educação*, v. 29, p. 191-208, 2007.

HEWLETT, S. A. *Off-ramps and on-ramps*: keeping talented women on the road to success. Boston: Harvard Business School, 2007.

HOBSBAWM, E. J. *A era do capital (1848-1875)*. 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

_____. *Globalização, democracia e terrorismo.* São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

HONNETH, A. Redistribution as recognition: a response to Nancy Fraser. In: FRASER, N.; HONNETH, A. *Redistribution or recognition:* a political-philosophical exchange [129-225]. London: Verso, 2003.

HUGHES, E. C. Institutional office and the person. *American Journal of Sociology*, v. 43, n. 3, p. 404-413, 1937.

_____. *Men and their work*. New York: Free Press, 1958.

_____. *On work, race, and the sociological imagination*. Chicago/London: University of Chicago Press, 1994.

_____. Careers. *Qualitative Sociology*, v. 20, n. 3, p. 389-397, 1997.

ILGEN, D. R.; HOLLENBECK, J. R. The structure of work: job design and roles. In: DUNNETTE, M.; HOUGH, L. (Eds.). *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*. [p. 165–207]. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992.

INKSON, K. *Understanding careers*. Thousand Oaks: Sage, 2007.

JAMESON, F. *Pós-Modernismo*: a lógica cultural do capitalismo tardio. São Paulo: Ática, 1996.

JUSTOS, J. S. O "ficar" na adolescência e paradigmas de relacionamento amoroso da contemporaneidade. *Revista do Departamento de Psicologia - UFF*, v. 17, n. 1, p. 61-77, 2005.

KVALE, S. *Interviews*: an introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks: Sage, 1996.

KETCHUM, L. D., TRIST, E. *All teams are not created equal*: how employee empowerment really works. Newbury Park: Sage, 1992.

KING, Z. New or traditional careers? A study of graduates' preference. *Human Resources Management Journal*, v. 13, n. 1, p. 5-26, 2003.

KINOUCHI, R. R. Ainda existe consciência? *Scientiae Studia*, v. 2, n. 3, p. 415-425, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LASSANCE, M. C. P. Adultos com dificuldades de ajustamento ao trabalho: ampliando o enquadre da orientação vocacional de abordagem evolutiva. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v.6, n. 1, p. 41-51, 2005.

LAZZARESCHI, N. *Trabalho ou emprego*. São Paulo: Paulus, 2007.

_____. *Sociologia do trabalho*. São Paulo: IESDE Brasil, 2008.

LEITÃO, M. Desafio dos brasileiros. *Estado de São Paulo*, São Paulo, p. H7, 22 de out. 2012.
LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed-Bookman, 2003.

LEONTIEV, A. *O desenvolvimento do psiquismo*. Lisboa: Horizonte Universitário, 1978.

LESSA, S. *Mundo dos homens*: trabalho e ser social. 3. ed. São Paulo: Instituto Lukács, 2012.

LEVINSON D. J. et al. *The seasons of a man's life*. New York: Knoff, 1978.

LINZMEYER, S. V. V. *O comprometimento organizacional e o desenvolvimento da carreira*: um estudo sobre docentes universitários. 2009. 86 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. 2009.

LIPOVETSKY, G. *Tempos hipermodernos*. São Paulo: Barcarolla, 2004.

LONDON, M.; STUMPF, S. *Managing careers*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

LUKÁCS, G. *The ontology of social being: labour*. London: Merlin Press, 1980.

LYOTARD, J. F. *A condição pós-moderna*. 6. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

MAGALHÃES, M. *Personalidades vocacionais e desenvolvimento na vida adulta*: generatividade e carreira profissional. 2005. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2005.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. Kaleidoscope careers: an alternative explanation for the opt-out revolution. *Academy of Management Executive*, v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005.

_____; _____. *The opt-out revolt*: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers. Mount View: Davies-Black, 2006.

MALLON, M. The portfolio career: pushed or pulled to it? *Personnel Review*, v. 27, n. 5, p. 361-377, 1998.

_____. Going “portfolio”: making sense of changing careers. *Career Development International*, v. 4, n. 7, p. 358-370, 1999.

MALVEZZI, S. Da gestão da informação para a gestão do conhecimento: um novo papel para o administrador. *Marketing Industrial*, v. 2, n. 3, p. 53-59, 1996.

_____. Empregabilidade e carreira. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 2, n. 1, p. 64-68, 1999.

_____. Psicologia Organizacional: da administração científica à globalização, uma história de desafios. In: MACHADO, C. et al. (Orgs). *Interfaces da Psicologia* [p. 313-326]. Évora: Departamento de Pedagogia e Educação da Universidade de Évora, 2000.

MANZINI, E. J. *A entrevista na pesquisa social*. São Paulo: Didática, 1990. p. 149-158. (v. 26).

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. *Designing qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

MARTINS, H. H. T. S. Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e Pesquisa*, v. 30, n. 2, p. 289-300, 2004.

MARTINS, H. T. *Gestão de carreiras na era do conhecimento*: abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. Gerenciamento da carreira proteana. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Orgs.). *Gestão de carreiras*: dilemas e perspectivas. [p. 81-93]. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, S. P. *Direito do trabalho*. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARX, K. (1867). *O capital* (crítica da economia política). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1989. (livro 1, v. 1).

MASI, D. Mercado. *Folha de São Paulo*, São Paulo, p. B6, 14 mar. 2013.

MÉDA, D. *O trabalho*: um valor em vias de extinção. Lisboa: Fim de século–Margens, 1999.

_____. *Travail*: la revolution nécessaire. La Tour d´Aigues: L´Aube, 2011.

MILLS, W. *A nova classe média*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

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

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. *Revista de administração de empresa (RAE)*, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

_____. *The meaning of work in modern times*. In: WORLD CONGRESS ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, 10., 2004. Rio de Janeiro. *Anais*... Rio de Janeiro, 2004.

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

NASCIMENTO, A. M. *Direito contemporâneo do trabalho*. São Paulo: Saraiva, 2011.

O'BRIEN, K. M. The legacy of Parsons: career counselors and vocational psychologists as agents of social change. *The Career Development Quarterly*, v. 50, n. 1, p. 66-76, 2001.

OFFE, C. *Capitalismo desorganizado*. São Paulo: Brasiliense, 1989.

OIT. Organização Internacional do trabalho. <http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>. Acesso em: 13 de março de 2013.

OLIVEIRA, M. A. pesquisa científica na ciência da informação: análise da pesquisa financiada pelo CNPq. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 6, n. 2, p. 143-156, 2001.

PARRA FILHO, D. *Metodologia científica*. São Paulo: Futura, 1998.

PARSONS, F. (1909). *Choosing a vocation.* Boston: Houghton Mifflin, 2005.

PASTORE, J. Economia. *Estado de São Paulo*, São Paulo, p. B2, 12 fev. 2013.

PATTON, M. Q. *How to use qualitative methods in evaluation*. Thousand Oaks: Sage, 1989.

POPE, C.; MAYS, N. Qualitative research: reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health services research. *British Medical Journal*, v. 311, n. 6995, p. 42-45, 1995.

_____; VAN ROYEN, P.; BAKER, R. Qualitative methods in research on healthcare quality. *Quality and Safety in Health Care*, v. 11, n. 2, p. 148-152, 2002.

RENTERIA-PÉREZ, E. R.; MALVEZZI, S. Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologica*, v. 7, n. 2, p. 319-334, 2008.

RIBEIRO, M. A. *Orientação profissional para "pessoas psicóticas"*: um espaço para o desenvolvimento de estratégias identitárias de transição através da construção de projetos. 2004. 296 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2004.

_____. A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da carreira psicossocial. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 12, n. 2, p. 203-216, 2009a.

_____. Carreira: transformação de uma concepção na teoria e na prática. In: _____. *Psicologia e gestão de pessoas*: reflexões críticas e temas afins (ética, competência e carreira). [p. 119-159]. São Paulo: Vetor, 2009b.

_____. Sexta demanda-chave para a orientação profissional: como ajudar o indivíduo a construir dinamicamente sua carreira em um mundo em transição? In: _____; MELO-SILVA, L. L. (Orgs.). *Compêndio de Orientação Profissional e de Carreira*: enfoques teóricos contemporâneos e modelos de intervenção. v.2[p. 15-51]. São Paulo: Vetor, 2011a.

_____. Juventude e trabalho: construindo a carreira em situação de vulnerabilidade. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, v. 63, spe, p. 58-70, 2011b.

_____. As formas da estruturação da carreira na contemporaneidade: interfaces e articulações teórico-técnicas entre a Psicologia Organizacional e do Trabalho e a Orientação Profissional. In: ZANELLI, J, C,; SILVA, N.; TOLFO, S, R. (Orgs.). *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*. [p. 305-325]. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011c.

_____. (2011d). Orientação Profissional: uma proposta de guia terminológico. In: _____; MELO-SILVA, L. L. (Orgs.), *Compêndio de orientação profissional e de carreira*: perspectivas históricas e enfoques teóricos clássicos e modernos. v.1[p. 23-66] .São Paulo: Vetor.

_____; UVALDO, M. C. C. Frank Parsons: trajetória do pioneiro da orientação vocacional, profissional e de carreira. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 8, n. 1, p. 19-31, 2007.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social*: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIFKIN, J. *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron, 1995.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

RODRIGUES, A. M. O hiato entre conhecimento sobre as vias de transmissão e as práticas em relação a Aids. *Relatório Final da FAPESP*. São Paulo: 1999.

ROSENBAUM, J. L. Tournament mobility: career patterns in a corporation. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, p. 221-241, 1979.

RUBIN, H. J.; RUBIN, I. S. *Qualitative interviewing*: the art of hearing data. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SAIDMAN, I. *Interviewing as qualitative research*. New York: Teachers College, 1991.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2006.

SANTOS, B. S. *Pela mão de Alice*: o social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Cortez, 1995.

SANTOS, R. S. *Metodologia científica*: a construção do conhecimento. São Paulo: DB&A, 1999.

SARAIVA, R. *Direito do trabalho para concursos públicos*. 12. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2010.

_____. (Org). *CLT - Consolidação das Leis do Trabalho*. 6. ed. São Paulo: Método, 2012.

SAVICKAS, M. L. Career construction. In: Brown, D. and Associates. *Career choice and development*. 4. ed. [p. 149-205]. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

_____. et al. Life designing: a paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, v. 75, p. 239-250, 2009.

SCALABRIN, A. C. *Carreiras sem fronteira e trajetória descontínuas*: um estudo descritivo sobre decisões de *opt-out*. 2008. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2008.

SCALABRIN, A. C.; KISHORE, A.; CASADO, T. Tendências na gestão de carreira. In: DUTRA, J. S. (Org). *Gestão de Carreiras na empresa contemporânea* [p.198-218]. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHEIN, E. *Career anchors*: discovering your real values. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.

_____. Careers anchors revised: implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, v. 10, n. 4, p. 80-88, 1996.

SELLTIZ C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1975.

SENNETT, R. *Corrosão do caráter*: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2007.

SHEPHERDSON, K. V. The meaning of work and employment: psychological research and psychologists values. *Australian Psychologist*, v. 19, n. 3, p. 311-320, 1984.

SILVA, H. B. M. L. *Livros curso de direito do trabalho aplicado*. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2011. (v. 6).

SILVERMAN, D. *Interpretação de dados qualitativos*: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2009.

SOUZA, L. K. Análise do perfil da clientela de um serviço universitário de orientação profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 8, n. 2, p. 71-86, 2007.

SPINK, M. J. *Práticas discursivas e produção do sentido no cotidiano*. São Paulo: Cortez, 1999.

SPINK, P. K. Organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Psicologia & Sociedade*, v. 8, n. 11, p. 174-192, 1996.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Basics of qualitative research*: techniques and procedures for developing Grounded Theory. 2. ed. Thounsand Oaks: Sage, 1998.

STRÜMPFER, D. J. W. Salutogenesis: a new paradigm. *South African Journal of Psychology*, v. 20, p. 268-270, 1990.

SUPER, D. E. A theory of vocational development. *American Psychologist*, v. 8, n. 1, p. 185-190, 1953.

_____. *The psychology of careers*. New York: Harper & Row, 1957.

_____. A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, v. 16, n. 3, p. 282-296, 1980.

_____. New dimensions in adult vocational and career counseling. *Occasional paper. n. 106*. Columbus: The National Center for Research in Vocational Education, 1985.

_____. *A life-span, life-space approach to career development*. In: BROWN, D.; BROOKS, L. (Eds.). *Career choice and development*. 2. Ed p.[197- 261]. . San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

_____; BOHN JR., M. J. *Psicologia ocupacional*. São Paulo: Atlas, 1980.

_____; SAVICKAS, M. L. The life-span, life-space approach to careers. In: BROWN, D.; BROOKS, L. (Eds.). *Career choice and development*: applying contemporary theories to practice. 3. ed. [p. 121-178]. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

TILGHER, A. *Work*: what it has meant to men through the ages. New York: Harcourt, 1930.

TIMS, M.; BAKKER, A. B. Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *Journal of industrial Psychology*, v. 36, n. 2, p. 1-9, 2010.
TOURAINE, A. *Poderemos viver juntos?* Iguais e diferentes. Petrópolis: Vozes, 1998.

TRIST, E. Adapting to a changing work. *Labour Gazette*, v. 78, p. 14-20, 1978.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DER VELDE, M. E. G.; FEIJ, J. A.; VAN EMMERIK, H. Change in work values and norms among Dutch young adults: ageing or societal trends? *International Journal of Behavioral Development*, v. 22, n. 1, p. 55-76, 1998.

VATTIMO, G. *O fim da modernidade*: niilismo e hermenêutica na cultura pós-moderna. São Paulo: Martins Fontes, 1985.

VELOSO, F. R; DUTRA, J. S. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: DUTRA, J. S. (Org). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. [p.3-39]. São Paulo: Atlas, 2010.

WEBER, M. Textos selecionados. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

WILENSKY, H. L. Orderly careers and social participation: the impact of work history on social integration in the middle mass. *American Sociological Review*, v. 26, n. 4, p. 521-539, 1961.

_____. The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology*, v. 70, n. 2, p. 137-158, 1964.

WRZESNIEWSKI, A.; DUTTON, J. E. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 2, 179-201, 2001.

_____; _____; DEBEBE, G. Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, v. 25, p. 93-135, 2003.

_____; TOSTI, J. Career as a calling. In: GREENHAUS, J. H.; CALLANAN, G. A. (Eds.). *Encyclopedia of career development*. Thousand Oaks: Sage, 2005.

ZALUAR, A. Teoria e prática do trabalho de campo: alguns problemas. In: CARDOSO, R. (Org.). *A aventura antropológica*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. p. 107-123.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos de Psicologia*, v. 7, spe, p. 79-88, 2002.

ZARIFIAN, P. *Le travail et la compétence*: entre puissance et controle. Paris: PUF, 2009.

ZYTOWSKI, D. G. Four hundred years before Parsons. *Personnel and Guidance Journal*, v. 50, n. 6, p. 443-450, 1972.

_____. Frank, Frank! Where are you now that we need you? *The Counseling Psychologist*, v. 13, p. 129-135, 1985.

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO SOCIO-DEMOGRÁFICO

Data de nascimento: ____/_____/_____

Local de nascimento: _____ Estado: ____

Cidade que vive atualmente: _____ Estado: ____

Estado civil _____

Mora com os pais? _____

Formação

( ) Graduação Nome do curso:_____

Idade que completou a graduação: ____ anos.

Pós-graduação lato sensu ( )

Nome do Curso: _____ Ano de conclusão:____

Pós-graduação stricto sensu

Mestrado ( ) Área de pesquisa: _____ Ano de conclusão: _____

Doutorado ( ) Área de pesquisa: _____ Ano de conclusão: _____

Idiomas - Nível Intermediário ou Avançado

Inglês - Avançado ( ) Intermediário ( )

Espanhol - Avançado ( ) Intermediário ( )

Francês - Avançado ( ) Intermediário ( )

Italiano - Avançado ( ) Intermediário ( )

Alemão - Avançado ( ) Intermediário ( )

Outro _____ - Avançado ( ) Intermediário ( )

Experiência no exterior

Viagem de turismo com os pais ( ) Não ( ) Sim ___ vezes

Viagem de turismo em grupo ou sozinho ( ) Não ( ) Sim ___ vezes

Intercâmbio ( ) Não ( ) Sim ___ vezes Idade ( )

Viajou para o exterior a negócios ( ) Não ( ) Sim ___ vezes

Formação dos Pais

Mãe: Graduação ( ) Nome do curso:_____

Pós-graduação lato sensu ( )

Pós-graduação stricto sensu: Mestrado ( ) Doutorado ( )

Pai: Graduação ( ) Nome do curso:_____

Pós-graduação lato sensu ( )

Pós-graduação stricto sensu: Mestrado ( ) Doutorado ( )

Atividade profissional

Área de atuação_____

Com que idade começou a trabalhar? ____ anos.

Em quantas empresas já trabalhou? _____.

Trabalha atualmente? ( ) Sim ( ) Não

Tem vínculo empregatício? _____ Quanto tempo está na empresa?_____.

Faz trabalho autônomo? ( ) Não ( ) Sim Há quanto tempo?_____.

Já mudou de cidade por causa do trabalho? Sim ( ) ____vezes. Não ( )

Morou no exterior por causa do trabalho? ( ) Não ( ) Sim

Onde?_____. Quanto tempo? _____.

APÊNDICE 2 - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRURADA

- Como foi a escolha para o curso de graduação?
- Qual o maior desafio encontrado após a graduação?

- Como define trabalho?
- O que entende por mercado de trabalho?
- O trabalho que desenvolve está alinhado com as suas expectativas de auto realização? Por quê?

- O que entende por liberdade para escolher a trajetória profissional? Isto é um valor para você?
- Qual o seu objetivo profissional?
- Como você se sente com relação ao seu desenvolvimento profissional?
- O que impulsionaria o seu desenvolvimento profissional?
- Principais valores a serem preservados no desenvolvimento profissional?

- Qual a sua definição para carreira?
- De quem é a responsabilidade pelo desenvolvimento da sua carreira? Por quê?
- Como definiria a sua trajetória profissional / a sua carreira?
- A sua dedicação (tempo e energia) para as atividades profissionais está acima do desejado?

- O que é reconhecimento profissional?
- Que tipo de reconhecimento profissional você gostaria de receber?
- Como define sucesso profissional?

- Ter emprego ou trabalho no futuro é uma preocupação?
- Que importância você confere a sua rede de relacionamento no seu desenvolvimento profissional?

APÊNDICE 3 - QUADRO APRESENTAÇÃO DAS UNIDADES DE REGISTRO A PARTIR DAS CATEGORIAS DA CONSTRUÇÃO DA CARREIRA

Unidades de registro de cada categoria de análise extraída das respostas	
Categorias	**Unidades de Registro**
Trabalho	
Carreira	
Objetivo profissional	
Desafios	
Responsabilidade e ação pessoal em prol do desenvolvimento da carreira	
Sucesso profissional	
Rede de relacionamento	

ANEXO 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título Provisório do Projeto: Carreiras contemporâneas: responsabilidade pessoal e desafios na trajetória profissional

Pesquisador Responsável: Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro

Pesquisador executor: Simone Virmond Vieira Linzmeyer

A presente entrevista cumpre parte da pesquisa para a Tese de Doutorado que tem como objetivo compreender as carreiras contemporâneas, a responsabilidade pessoal e os desafios na trajetória profissional, sob a responsabilidade do Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro.

As entrevistas têm como objetivo fornecer elementos para discussão acerca da atual configuração do mundo do trabalho e as histórias e estratégias utilizadas pelas pessoas na construção de sua carreira.

O objetivo dessa entrevista é estritamente acadêmico e para fins didáticos, não havendo nenhuma outra finalidade oculta.

A entrevista deve durar de 60 minutos, dependendo da sua disponibilidade para narrar a sua trajetória profissional, que é o que será requisitado pelo pesquisador.

Vale salientar que a participação é voluntária e a entrevista pode ser interrompida a qualquer momento. Além disso, o sigilo está garantido e sua identidade não será revelada sob nenhuma hipótese.

O material coletado na pesquisa poderá ser utilizado em uma futura publicação em livro e/ou periódico científico, mas, novamente, reforçar-se o sigilo, pois em nenhum momento sua identidade será revelada.

Como benefício você terá uma chance de refletir sobre a sua carreira e seus projetos profissionais futuros.

Pesquisador Responsável	Pesquisador Executor
Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro	Simone Virmond Vieira Linzmeyer
PST - Departamento de Psicologia	Aluno da Pós- Graduação (regular)
Social e do Trabalho	Instituto de Psicologia da USP

Av. Prof. Mello Moraes, 1721 – Cidade Universitária – 05508-030 – São Paulo – SP – Brasil
Fone: 3091-4188 – Fax: 3091-4174

ANEXO 2 – CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

Instituto de Psicologia da USP

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo _____ , como sujeito. Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador _____ sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação.

Local e data: _____

Nome e Assinatura do sujeito: _____

Av. Prof. Mello Moraes, 1721 – Cidade Universitária – 05508-030 – São Paulo – SP – Brasil
Fone: 3091-4188 – Fax: 3091-4174