

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

JAQUELINE LONGO XIKOTA

**PLANEJAMENTO DE CARREIRA:
um estudo com egressos de cursos de administração**

FLORIANÓPOLIS

2004

JAQUELINE LONGO XIKOTA

**PLANEJAMENTO DE CARREIRA:
um estudo com egressos de cursos de administração**

**Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do título de Mestre em Psicologia, Programa
de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e
Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa
Catarina.**

ORIENTADORA: PROF^a. DR^a. DULCE HELENA PENNA SOARES

FLORIANÓPOLIS

2004

**PLANEJAMENTO DE CARREIRA: UM ESTUDO COM
EGRESSOS DE CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO**
JAQUELINE LONGO XIKOTA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Curso de Mestrado, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, em 16 de dezembro de 2004.

Prof^ª. Dra. Maria Juracy Filgueiras Toneli
Coordenadora do Programa de pós graduação em Psicologia

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Dulce Helena Penna Soares – UFSC
Orientadora

Prof^ª. Dr^ª. Edite Krawulski – UFSC
Co-orientadora

Prof^ª. Dr^ª. Maria Chalfin Coutinho – UFSC
Membro

Prof^ª. Dr^ª. Christiane Kleinübing Godoi – UNIVALI
Membro

DEDICATÓRIA

Ao meu companheiro Xikota
e às nossas filhas Maia e Mariana

AGRADECIMENTOS

À UFSC, bem como à Coordenadoria de Pós-Graduação em Psicologia, pela oportunidade concedida e pelo apoio para a efetivação deste estudo.

Aos coordenadores dos cursos de Pós-Graduação da Fundação de Estudos e Pesquisas Sócio Econômico (FEPESE), que tão prontamente me receberam, atendendo minhas solicitações.

Aos entrevistados que aceitaram tão prontamente participar deste estudo.

À Prof^ª Dulce Helena Penna Soares, orientadora, pela seriedade, dedicação e compreensão demonstradas constantemente nas idas e vindas que se fizeram necessárias para a realização desta pesquisa.

À Prof^ª Edite Krawulski, co-orientadora desta pesquisa que, além de contribuir intensamente para sua realização, também tem significado um exemplo para a minha vida profissional.

Aos membros da banca, por terem gentilmente aceitado fazer parte da banca examinadora deste trabalho.

A meu companheiro Xikota, baluarte nesta caminhada.

A minhas filhas, Maia e Mariana, pelo tempo de convívio abdicado em momentos tão importantes de suas vidas.

Enfim, a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que esta pesquisa fosse realizada.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cursos ministrados em 2003 na FEPESE e o número de alunos graduados em administração.....	26
Quadro 2 – Os cursos e o número de pessoas com o perfil potencial solicitado para a pesquisa.....	26
Quadro 3 – Apresentação dos temas e categorias.....	33
Quadro 4 – Habilitação em administração e o número de alunos.....	34
Quadro 5 – Caracterização dos participantes.....	35
Quadro 6 – Caracterização dos participantes.....	35
Quadro 7 – Entendimento de planejamento de carreira.....	49
Quadro 8 – Origem da concepção de planejamento de carreira.....	54
Quadro 9 – informação sobre planejamento de carreira.....	57
Quadro 10 – vivência do planejamento de carreira.....	63
Quadro 11 – repercussão do planejamento de carreira no mercado de trabalho...	68

RESUMO

XIKOTA, Jaqueline Longo. **Planejamento de Carreira:** um estudo com egressos de cursos de administração. Florianópolis, 2004. 93 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a percepção de egressos de cursos de Administração sobre planejamento de carreira. Caracterizou-se como um estudo qualitativo de caráter exploratório. O procedimento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada, que combinou perguntas abertas e fechadas. Foram realizadas nove entrevistas com egressos do ano de 2002 de cursos de Administração que freqüentavam pós-graduação em nível de especialização. Os resultados, analisados com base na análise de conteúdo e confrontados com a escassa literatura sobre planejamento de carreira disponível nas diferentes áreas do conhecimento, apontaram que o entendimento de grande parte dos entrevistados se aproxima no que diz respeito ao planejamento de carreira. Suas falas nortearam-se pelas idéias de “aonde quero e posso chegar”, e de que conseguir chegar depende única e exclusivamente de um esforço individual. Tanto a formação acadêmica quanto a formação recebida no dia-a-dia contribuíram para o entendimento que os entrevistados têm acerca de planejamento de carreira. A grande maioria obteve informações sobre planejamento de carreira no meio acadêmico, mas houve unanimidade em considerar que o tema foi estudado superficialmente. Quanto a ter desenvolvido e estar desenvolvendo um planejamento de carreira, houve contradições entre o discurso e a ação dos entrevistados. Atualmente todos estão planejando suas carreiras e consideram que esse planejamento é responsabilidade do próprio trabalhador. Consideram também que a carreira precisa ser pensada e planejada pelos trabalhadores; apontam vantagens concretas na atitude de planejar e, finalmente, percebem a qualificação como um componente do planejamento de carreira e acreditam que essa qualificação é o que garante a possibilidade de ingressar e permanecer no mercado de trabalho. Os resultados obtidos permitiram perceber como a ideologia neoliberal está impregnada nos discursos dos participantes no que tange à responsabilidade pela sua carreira, cujo sucesso, segundo eles, depende do esforço individual. Também, apontaram a importância da escola como instância significativa nos atos de perceber e agir sobre a carreira.

Palavras-chave: Planejamento de Carreira. Orientação Profissional. Egressos do Curso de Administração.

ABSTRACT

XIKOTA, Jaqueline Longo. **Professional Career Planning**: a study with egresses from the management courses. Florianópolis, 2004. 93 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-graduação em Psicologia. da Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

This research had the objective to identify the egress perceptions of Management Courses about professional career planning. It is characterized as a qualitative study of explanatory feature. The procedure used to collect data was a semi-structured interview that matched open and closed questions. It was held nine interviews with egresses from the 2002 of Management Courses that attended post-graduation in specialization level. The results analyzed were based on the content analysis and confronted with a shortage literature about available professional career planning in different knowledge areas, which have pointed out that the understanding of most interviewees are closed with respect to professional career planning. Their speeches were around ideas of “where I want and can get”, and how to get, it depends uniquely and exclusively of individual efforts. As much the academic formation as the received formation on everyday life contributed to the understanding that the interviewees have about the professional career planning. The majority has got information about professional career planning on the academic environment, but there was unanimity, regarding that the subject was studied superficially. About having developed and being developing a professional career planning there was some contradictions between the interviewee discourses and actions. Nowadays, everybody is planning their careers and they consider that this planning is the worker responsibility. They consider also that the professional career needs to be thought and planned by the workers; they point concrete advantages towards the attitude of planning and, eventually, they realize the qualification as a professional career planning component and they believe that this qualification is what assures the possibility to get into and to remain in the work market. The results obtained allowed to realize how the neo-liberal ideology is impregnated on the participant discourses according to the responsibility for their career, whose success, according to them, depends on the individual efforts. They also pointed out the importance of school as significant instance on the acts of realizing and acting about professional career.

Key words: Professional Career Planning. Professional Guidelines. Egresses from Management Courses.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	v
RESUMO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
1 INTRODUÇÃO	1
1.2 Objetivos.....	5
1.2.1 Objetivos Gerais	5
1.2.2 Objetivos Específicos	5
2 MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Considerações sobre o mundo do trabalho contemporâneo.....	6
2.2 Emprego e desemprego.....	9
2.3 Carreira e modelos de carreira.....	16
2.4 Planejamento de carreira.....	19
3 MÉTODO.....	23
3.1 Caracterização da pesquisa.....	23
3.2 A escolha dos participantes do estudo.....	24
3.3 Procedimentos para a coleta de dados.....	28
3.3.1 O instrumento da pesquisa.....	28
3.3.2 O processo de coleta de dados.....	30
3.4 Procedimentos de análise de dados.....	31

4 ACHADOS DA PESQUISA.....	34
4.1 Perfil dos entrevistados.....	34
4.2 Análise das categorias temáticas.....	47
4.2.1 Entendimento de planejamento de carreira.....	47
4.2.2 Origem da concepção de planejamento de carreira.....	53
4.2.3 Informação sobre planejamento de carreira.....	56
4.2.4 Vivência do planejamento de carreira.....	60
4.2.5 Repercussão do planejamento de carreira no mercado de trabalho	67
5 SÍNTESE FINAL E RECOMENDAÇÕES.....	73
REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICES.....	84
APÊNDICE A – Carta de apresentação aos coordenadores da FEPese.....	85
APÊNDICE B – Formulário de entrevista.....	87
APÊNDICE C – Carta de apresentação e solicitação de participação	90
APÊNDICE D – Termo de consentimento livre e esclarecido.....	92

1 INTRODUÇÃO

Trabalho é atividade humana por excelência e registra sua origem no momento em que o homem precisou buscar meios para garantir sua sobrevivência. Como atividade, sofreu transformações através do tempo, de acordo com circunstâncias históricas, assumindo formas específicas e adquirindo crescente complexidade e tecnicidade.

Nas últimas décadas, mudanças e revoluções significativas vêm ocorrendo em grande velocidade, delineando metamorfoses no mundo do trabalho que impuseram nova realidade à aldeia global. A configuração do contexto contemporâneo exige constantes reestruturações no mundo do trabalho, em virtude das transformações tecnológicas, sociais, culturais e políticas. Para se adequar às exigências da economia mundial e atender às novas demandas do mercado, as organizações precisaram ser redimensionadas e reestruturadas em seus modelos de gestão e em seus processos de produção. Como consequência, eliminaram ou redesenharam cargos e funções, impondo novo perfil profissional, com características muito diversas daquelas usadas em outros modelos de gestão.

Segundo Gondim et al. (2001, p. 49), os trabalhadores, na sua grande maioria, encontram-se despreparados profissionalmente para enfrentar as transformações no mundo do trabalho. Esses autores apontam, em termos práticos, duas alternativas para a solução desse despreparo:

ou os governos, as empresas e as organizações treinam e qualificam seus trabalhadores para desenvolverem novas habilidades e competências, ou o trabalhador que almeja inserção no mercado de trabalho terá que investir na sua formação e aperfeiçoamento, de modo a aumentar suas chances de competitividade.

Sem dúvida, em termos práticos, essas alternativas podem ajudar o trabalhador; sabe-se, porém, que outros aspectos – tais como o modelo econômico global e a ideologia política – estão diretamente relacionados com o desemprego e com a diminuição do nível de empregos. Acredita-se, ainda, que ambas as alternativas devam acontecer concomitantemente, não se responsabilizando um lado nem outro, mas cada qual assumindo a sua parte nesse novo contexto. Caso contrário, corre-se o risco de comprometer o trabalhador como o único responsável pelo sucesso ou fracasso de sua trajetória profissional.

Diante desse panorama, a cada dia novos cursos emergem no intuito de capacitar os trabalhadores, cursos relâmpagos que somente informam como se deve e como não se deve

comportar no âmbito do mercado de trabalho, compelindo cada indivíduo a assumir o papel de empreendedor de sua carreira.

Porém, além de informação e preparo técnico, o trabalhador precisa, segundo Gondim et al. (2001), ser preparado do ponto de vista psicológico. Esses autores justificam tal necessidade com pelo menos três premissas: 1) o desemprego desencadeia sentimentos que afetam os indivíduos de tal maneira que os faz necessitar de apoio psicológico; 2) a perda da centralidade do trabalho na vida das pessoas causa insegurança, fragiliza o auto-conceito, a auto-estima e compromete o projeto profissional e a identidade social; 3) uma avaliação pessoal é importante no que diz respeito às habilidades físicas, mentais e afetivas feita à luz da análise das exigências atuais do mercado de trabalho. Essa avaliação permitirá ao trabalhador conhecer seus objetivos pessoais e profissionais, refletir sobre eles e caminhar em sua direção para alcançá-los. Além disso, com base nesse julgamento, ele possuirá melhor condição de empregabilidade.

Pensar no trabalhador do ponto de vista psicológico, pautando-se nas premissas apresentadas pelos autores citados, tem despertado o interesse da pesquisadora. Já no curso de graduação constatou-se interesse por essa temática, e na Orientação Profissional (OP), área de atividade cujo foco e objetivo é a relação homem-trabalho, a pesquisadora encontrou subsídios teóricos e práticos para a sua capacitação profissional.

A OP apresenta-se como possibilidade concreta de contribuir com os indivíduos que se encontram despreparados nesse novo contexto, à medida que tanto individualmente como em grupo, por meio de determinadas técnicas e instrumentos, propõe-se instrumentalizar as pessoas para realizarem escolhas e para tomarem decisões profissionais mais conscientes, em qualquer momento da sua trajetória profissional.

Por intermédio do processo de OP, segundo Andrade, Meira e Vasconcelos (2002, p. 49), “os indivíduos se conhecem melhor como sujeitos reais, percebendo suas identificações, características e singularidades, ampliando e transformando sua consciência e adquirindo, assim, melhores condições de organizar seus projetos de vida”.

Outro momento, também importante, do processo de OP, conforme Bohoslavsky (1998), é o da informação profissional. Esse tipo de conhecimento facilita não só o acesso às profissões como também a identificação das mudanças ocorridas na sociedade, da realidade sócio-cultural e econômica e das novas exigências do mercado de trabalho.

Diante desse mundo de múltiplas solicitações, defrontou-se profissionalmente com dificuldades teóricas e técnicas para as quais, pela pesquisa científica, buscaram-se caminhos possíveis à sua superação, com a possibilidade de outras modalidades de intervenção em OP

em momentos profissionais, diferentemente do que vem ocorrendo. Hoje, atuar como especialista em Orientação Profissional não significa ter atuação restrita em programas para ajudar os adolescentes na definição do curso universitário. Essa é apenas uma das possibilidades de intervenção do orientador. Se até há alguns anos a OP constituía área profissional pouco reconhecida e solicitada pela sociedade, tal situação vem mudando significativamente, no momento atual, em função das metamorfoses no mundo do trabalho. Os profissionais dessa área estão sendo procurados para atuar num campo mais amplo, para intervir não só em consultórios, como também em empresas, escolas, universidades, ONGs e em outros locais em que a intervenção seja requerida, contribuindo, assim, no desenvolvimento integral do indivíduo, independentemente da idade.

Inquietações já vividas pela pesquisadora na graduação, ampliadas no dia-a-dia profissional, nortearam a mobilização desta pesquisa, no intuito de refletir sobre as possibilidades de intervenções nessa área e, conseqüentemente, ampliar a atuação profissional de modo mais competente. Além disso, pretende-se contribuir para a consolidação da OP como campo teórico e prático, área essa cada vez mais necessária nesse contexto em que se vive e que merece estudos aprofundados em virtude das mudanças sociais e econômicas que ocorrem mundialmente.

A revisão bibliográfica apresenta um panorama sobre o desenvolvimento das pesquisas em OP, não só retratando a natureza dos estudos, mas também mostrando as lacunas nessa área. Optou-se somente pelos estudos realizados no Brasil, pois entende-se que, em cada país, há diferenças na forma de atuar em OP (MELO-SILVA e JACQUEMIN, 2001) e nas formas de lidar com o trabalho e a estrutura de empregos (CHANLAT, 1995). Essas diferenças são sustentadas pelo tipo de cultura, sistema de educação, ordem política, social e econômica e pelo modo de reprodução de suas elites. Por meio de pesquisa sobre a temática, com base em dados disponíveis no endereço eletrônico da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) em seu Banco de Teses (BT), constatou-se o quanto a pesquisa em Orientação Profissional é relativamente pequena, considerando-se a importância dada a ela na atualidade. Verifica-se que a OP tem se constituído mais como área de atuação do que de investigação. Foram listados, no período compreendido entre os anos de 1987 até 2003 – utilizando-se como palavras-chave Orientação Profissional, Planejamento de Carreira –, 36 títulos diretamente relacionados ao assunto. Dentre essas pesquisas e intervenções, verificou-se que poucas foram as realizadas com universitários. Das 36, apenas sete atingiram esse público, sendo abordados os seguintes temas: escolha profissional (OLIVEIRA, 1998), reorientação profissional (DIAS, 2000 e CALEJON, 1996) e características subjetivas direcionando a

escolha profissional (MAIORINO, 1999 e MARQUES, 2000). Dois estudos enfocaram intervenções práticas: Cruz (1995), que relata a organização da disciplina Psicologia – Ciência e Profissão – do curso de Psicologia, focando a prática do docente na disciplina; e Catão (1999), que propõe um instrumento capaz não só de orientar graduandos de Psicologia na escolha de sua futura área de atuação como também de verificar sua possível atuação como auxiliar em um processo de aconselhamento de carreira. Constatou-se que também nestes dois últimos autores a prioridade da pesquisa centrou-se no tema escolha profissional.

A opção pelas referidas palavras-chave e a atenção com a população universitária ocorreram principalmente por ser esta a clientela que vem solicitando à pesquisadora orientação para planejar sua inserção no mercado de trabalho e desempenhar uma carreira no mundo profissional.

Diante da multiplicidade de questões que podem ser investigadas, as atividades profissionais da pesquisadora na área da OP têm evidenciado algumas questões fundamentais que devem ser mais bem compreendidas. Dentro dessa perspectiva, optou-se pela realização de uma pesquisa com um recorte temático bastante específico: o planejamento de carreira.

Por vários motivos, decidiu-se estudar o tema planejamento de carreira: primeiramente, porque já se trabalhou, há alguns anos, com Orientação Profissional, área em que a questão do futuro é a tônica; segundo, porque, atuando como orientadora profissional, a pesquisadora percebeu nova exigência, a qual solicitava outros conhecimentos sobre o tema; por fim, estudar planejamento de carreira significava compreender as percepções e autoconstruções que os trabalhadores apresentam neste momento de transição no mundo do trabalho. Significava, ainda, buscar respostas às questões com as quais, em intervenções como orientadora profissional, a pesquisadora se deparou e avançar teoricamente, para que a prática seja fundamentada e conseqüente.

O que está em pauta, nesta pesquisa, é a relação do homem com o trabalho e o planejamento deste. Nessa relação o homem é compelido a gerenciar sua própria trajetória profissional. Em vista disso, a meta durante a pesquisa foi estudar o planejamento de carreira de recém-graduados, buscando-se compreender qual o seu entendimento sobre a temática; detectar que informações possuem; saber se desenvolvem, vêm desenvolvendo ou pretendem desenvolver alguma estratégia para planejar sua carreira e se essas estratégias repercutem na sua colocação no mercado de trabalho.

Com base em tais considerações, este estudo buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: **Qual a concepção de egressos do ano de 2002 de cursos de Administração, que freqüentam pós-graduação em nível de especialização, sobre planejamento de carreira?**

Dada a natureza do problema, a metodologia utilizada foi a qualitativa. Obteve-se o conjunto de dados por meio de entrevistas individuais e, para o processamento das informações recebidas, foi utilizado o método de Análise do Conteúdo. Diante de uma realidade cada vez mais complexa e multifacetada, o referencial teórico desta pesquisa, para uma compreensão melhor do atual mundo do trabalho, pautou-se em teorias inter e multidisciplinares. Acredita-se que para a realização de estudos desse tipo seja fundamental a contribuição de outras disciplinas, dado que o mundo do trabalho implica relações múltiplas com as diversas instituições da sociedade.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

- Identificar a concepção de egressos do ano de 2002 de cursos de Administração, que freqüentam pós-graduação em nível de especialização, sobre planejamento de carreira.

1.2.2 Objetivo Específicos

- Examinar a concepção dos participantes do estudo sobre planejamento de carreira.
- Identificar o acesso dos participantes do estudo a informações sobre planejamento de carreira.
- Identificar as estratégias de planejamento de carreira desenvolvidas pelos participantes do estudo.
- Identificar a relação entre estratégias de planejamento de carreira dos participantes e a sua colocação no mercado de trabalho.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Considerações sobre o mundo do trabalho contemporâneo

Atualmente, o mundo do trabalho passa por consideráveis transformações que, por sua vez, criam novos contornos no universo do trabalho. As mudanças são muito mais profundas do que as ocorridas em outros tempos e tão impactantes que diversos autores têm atribuído a elas o *status* de nova Revolução. É inegável, portanto, que se está vivendo uma nova era, na qual o cenário do futuro mundo do trabalho já se mostra mais diverso do que o cenário atual, interferindo no estilo de vida global e na condição ocupacional das pessoas.

Nesse sentido, faz-se necessário observar o que se passa, atualmente, no mundo do trabalho. Várias foram as causas que impuseram essas transformações¹ na produção e no mercado mundial: as inovações da tecnologia científica, em que a máquina está determinando ritmos aos quais o homem não está habituado; a intensa globalização da economia, em que ocorre a flexibilização das fronteiras dos negócios diante de um mercado internacional mais exigente e competitivo; o acesso instantâneo à informação, o qual torna o mundo cada vez menor, pois em qualquer local há possibilidade de acesso a qualquer tipo de informação para, em seguida, aplicá-la nos negócios. São variáveis que estão provocando profundas reestruturações nas empresas, nas suas formas de organização e de gestão da produção, gerando novas demandas de capacidade que, ao solicitar-se um novo perfil da força de trabalho, influenciam diretamente as relações homem/trabalho.

As palavras de Malvezzi (1999) sustentam essa tese, pois, segundo ele, tanto o desenvolvimento visto na área das ciências quanto o observado no setor tecnológico são extremamente rápidos na maior parte das áreas do conhecimento, permitindo, dessa forma, constante e intensa incorporação de novos instrumentos aos negócios e, conseqüentemente, modificando seu equacionamento econômico. O autor ressalta, ainda, que a manutenção e o desenvolvimento das relações comerciais estão intimamente dependentes da atualização tecnológica, pois a incorporação de novas tecnologias não apenas afeta o custo e o tempo de produção, mas também permite a agregação de valores que vão ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes.

¹ Todo esse conjunto de mudanças foi gerado a partir de circunstâncias específicas, sobre as quais o presente trabalho não se deterá, por não se constituir seu propósito.

Para Lisboa (2002, p. 36), essas novas condições “têm trazido, em seu bojo, a redução do emprego, a ampliação do desemprego, a intensificação do trabalho e o (re)surgimento de novas formas de trabalho, as mudanças na forma e no conteúdo da contratação e a redução do poder dos sindicatos”.

O mundo do trabalho no capitalismo avançado², apresentado Galdini e Berzin (2003, p. 319), é caracterizado pela

diminuição da classe operária industrial; pela diminuição do emprego em tempo integral, situação que abre espaço para os chamados empregos temporários, nos setores produtivos e de serviços; pelo aumento da força de trabalho feminina (nos trabalhos temporários); pelo processo de exclusão dos jovens e dos velhos, que não encontram espaço no mercado de trabalho, paralelamente à inclusão de crianças no processo produtivo; pela expansão do assalariamento no setor de serviços, que passa a sentir o impacto da tecnologia comandada pelo capital; por um processo que tanto qualifica, quanto desqualifica a força de trabalho humana e, finalmente, pela expansão do trabalho.

Malvezzi (1999, p. 65) questiona qual seria o problema enfrentado pelas empresas nos dias atuais; ele chega à conclusão de que é exatamente o mesmo dos trabalhadores: a sobrevivência. O autor complementa sugerindo que, “por causa da necessidade de sobrevivência, a competitividade passou a ser um imperativo do qual não se pode fugir” obrigando as empresas a “reverem suas estratégias de produção”.

De acordo com Chiavenato (1997), as empresas, para conseguirem sobreviver nesse novo panorama – competitivo e mutável –, têm modificado sua postura e características. Elas, além de transformarem suas estruturas e sua cultura organizacional, estão modificando seu comportamento. A antiga estrutura burocrática e piramidal, caracteristicamente rígida e monolítica, é substituída por redes internas de equipes multifuncionais de trabalho, mais flexíveis e mais ágeis. Estruturalmente, as empresas apresentam-se mais enxutas, mais simples, com menos níveis hierárquicos e com poucas áreas de atuação.

Como consequência dessas inovações, a produtividade das empresas está aumentando. Os processos de produção sofreram alterações, proporcionando condições de aumento de produtividade com menos recursos, menor número de pessoas, maior qualidade, menor custo e menor tempo de produção. Com efeito, “no âmbito da produção, a crescente informatização e robotização das indústrias vem substituindo o trabalho braçal ou mecânico realizado anteriormente pelo homem, gerando o desaparecimento estrutural de empregos” (LEMOS, 2001, p. 31). O trabalhador está sendo substituído pelas máquinas; permanecem empregados somente aqueles que tiverem conhecimentos, habilidades, qualificação, comportamento e

² Lemos (2001), propõe a divisão em antigo capitalismo e capitalismo avançado.

atitudes exigidas³ – requisitos indispensáveis para trabalharem nessas novas empresas, exercendo várias funções. Sendo assim, nesse novo padrão produtivo e tecnológico, exige-se “a figura de um novo trabalhador, mais escolarizado, participativo e polivalente (em contraposição aos trabalhadores especializados, parcelizados, desqualificados da produção fordista) e até mesmo portadores de uma revalorização da ética e da utopia do trabalho” (MATTOSO, 1994, p. 523).

A par disso, as organizações estão delineando um novo perfil de funcionário com características muito diversas das usadas em outros modelos de gestão. Antes, poucos pensavam e muitos faziam – modelo criado pela Revolução Industrial – que funcionou porque era um processo mecânico direcionado à produção. Atualmente, o modelo criado não funciona mais, uma vez que todos pensam e todos fazem; cada indivíduo é parte de um todo e deve sentir-se produtivo e responsável. O trabalho está centrado em trabalhadores polivalentes ou multifuncionais agregadores de valores e geradores de resultados.

Chiavenato (1997, p. 85) adverte sobre essa realidade e seus reflexos na qual “a globalização da economia, os ventos da competitividade e os intensos programas de produtividade e de qualidade estão modificando o papel das pessoas nas empresas. E, em contrapartida, estão alterando profundamente o perfil profissional dos funcionários”.

Gondim et al. (2001, p. 53) corroboram nesse sentido afirmando que

a busca contínua pela eficiência, eficácia e produtividade fez com que as organizações adotassem programas de qualidade e introduzissem novas tecnologias. Estas mudanças no mundo do trabalho repercutiram no perfil do trabalhador. A organização passou a exigir que o trabalhador fosse:

- I) Comprometido, ao oferecer-lhe oportunidades de participação;
- II) Autônomo, ao lhe permitir tomar algumas decisões;
- III) Instruído, ao ter que lidar com novas tecnologias e
- IV) Criativo e flexível, ao lhe conceder liberdade de execução de trabalho e lhe proporcionar condições de redesenhar o seu cargo.

Assim, decorrentes dessas transformações, emergem novas profissões, algumas desaparecem e tantas se modificam. Essa crescente ampliação e diversidade no mundo do trabalho exige maior preparo e especialização para o exercício profissional. Luz Filho (2002, p. 26) afirma que essas transformações exigem um trabalhador generalista com um amplo conhecimento do processo produtivo. “Conseqüentemente, aumentam as exigências quanto ao grau de escolaridade, à qualificação da força de trabalho. Cresce também o investimento na

³ O profissional deve ser criativo, inovador, dinâmico, responsável, flexível, interessado, entre tantas outras características determinadas pelo mercado de trabalho. No entanto, paradoxalmente, este mesmo mercado que apresenta tantas exigências de qualificação, tem dificuldades de proporcionar oportunidades de trabalho, mesmo aos perfis mais qualificados.

educação em todos os seus níveis, requisito essencial para a adaptação e absorção dessas mudanças”.

A competitividade, no mundo do trabalho, eleva não só o nível de exigências sobre todos os profissionais que, arduamente, disputam um lugar nesse mercado mas também a possibilidade de manterem-se nesse lugar. Segundo Martins (2001), a competitividade pós-industrial não se restringe às empresas, mas atinge, com semelhante intensidade, o mercado de competências individuais dos trabalhadores.

2.2 Emprego e desemprego

Em vista deste novo contexto, o conceito de emprego está mudando. O emprego tradicional era considerado, no antigo capitalismo, a forma pela qual o trabalho era exercido, uma jornada com vínculo empregatício, legalmente reconhecido, com carga horária estabelecida e delimitação clara de funções, obedecendo a um plano de carreira individual a ser traçado pela empresa. Naquele contexto formas alternativas de trabalho eram consideradas subempregos ou outro tipo de atividade.

No capitalismo avançado, esses modelos assumem novas formas de ação, de competências e de contextos. Cedem lugar a (o): trabalho por tarefas; projetos; missões a cumprir ou atividades a desempenhar; trabalhos temporários. Na atual conjuntura, emprego não mais significa estabilidade, nem proteção, nem carreira na mesma empresa (LEMOS, 2001).

A essa constatação Minarelli (1995) acrescenta que o homem demorou cerca de dez mil anos para passar da agricultura à indústria, aproximadamente dois séculos para chegar ao período pós-industrial, e encontra-se, hoje, diante de um impasse. Modificaram-se as formas de trabalho e redefiniu-se profundamente o emprego – este, evidentemente, não desapareceu por completo; adquiriu, no entanto, feições até então desconhecidas pelos trabalhadores.

Ao longo do tempo, além das mudanças no conceito de emprego, ocorreram ajustes nas regras que regem a manutenção do emprego. Nesse sentido, Cabrera (2000) adverte para os ajustes sofridos pelas regras que governam a manutenção do emprego. Enquanto, no passado, a obediência era o modo pelo qual se mantinham os empregos, no período pós-guerra (segunda metade da década de 40), é a lealdade que os mantém. O final da década de 70 e início da de 80 é marcado por uma grave crise econômica que causa uma diminuição considerável dos postos de trabalho. Com o processo de *downsizing*, as empresas diminuem sensivelmente o

número de seus empregados. Nem o obediente, nem o leal têm garantido o seu lugar. A insegurança impera entre os empregados, pois eles sabem que podem ser demitidos e substituídos por outro tipo de profissional agora desejado pela empresa: o empregável.

Assim, o emprego vitalício, seguro e estável está dando lugar a novos modelos de relacionamento profissional, com a adoção de horários flexíveis, tempo parcial, trabalho em casa, escritórios virtuais, parcerias e inovações que tornam o emprego cada vez mais transitório e efêmero (CHIAVENATO, 1997).

Pastore (2000) declara que, em todo o mundo, o emprego fixo e de longa duração abre espaço para as novas formas de trabalho – a subcontratação, o trabalho por projetos, a atividade autônoma, o teletrabalho. Dois novos mundos surgem no mercado: o do emprego e o do trabalho. No mundo do emprego, encontram-se os postos de trabalho fixos, cerne das empresas, dependentes de continuidade, comprometimento, competência e boa relação entre os profissionais. Por outro lado, no mundo do trabalho, estão as atividades que podem ser feitas fora das empresas, por profissionais pertencentes a outras empresas ou a cooperativas de trabalho. Neste mundo, encontra-se também um significativo contingente de trabalhadores autônomos, que destinam sua produção diretamente a consumidores finais.

Se a Revolução Industrial criou o emprego, o período Pós-Industrial, ao desenvolver novas formas de produção, está provocando o fim do emprego tradicional. Não obstante índices tão altos de desemprego e tendências cada vez mais seletivas e discriminatórias em algumas áreas, há aumento de emprego em outras áreas, bem como chances de criação de empregos dentro ou fora de empresas. A tendência atual, entretanto, é o aumento do mercado informal (MALVEZZI, 1999).

Oportuno se torna lembrar Chiavenato (1997), quando se refere aos empregos disponíveis atualmente. O autor diz que esses empregos exigem pessoas com elevado grau de escolaridade e de conhecimento. Além disso, elas precisam ter um conjunto de novas e diferentes habilidades quanto ao uso da tecnologia e, sobretudo, da informatização dos processos empresariais. O novo perfil de funcionários, imposto pelas empresas, privilegia, acima de tudo, aspectos como responsabilidade, lealdade e autonomia. O espírito empreendedor e de trabalho em equipe são as principais características buscadas nos funcionários. Em vista disso, no momento de procura por emprego, há uma enorme concorrência entre os candidatos, cada um deles tenta oferecer melhores habilidades e maiores conhecimentos pessoais para conseguir estar mais bem posicionado na disputa e conquista das escassas oportunidades existentes.

A grande questão é que todos têm se preparado para ver o emprego como única fonte de trabalho e de rendimento. Todas essas transformações têm causado uma crise, que atinge tanto os aspectos de condições objetivas do ser humano, a materialidade das suas condições de vida, por exemplo, quanto aspectos subjetivos, ligados a sua forma de ser – identidade, valores e projetos.

Na realidade, a dificuldade de inserir-se no mundo produtivo atinge não só os novos trabalhadores, mas também os mais experientes. Neste sentido, para Gondim et al. (2001), está ocorrendo uma significativa mudança no formato dos empregos. Os postos de trabalho e a organização do trabalho exigem atualmente um profissional com novas habilidades instrucionais, interpessoais, cognitivas e emocionais. Desse modo, as dificuldades para o profissional inserir-se no mercado de trabalho aumentam, porque não há igualdade de chances para todos; tampouco, o profissional que busca emprego está preparado para competir, pois as suas habilidades e competências estão muito aquém do que é exigido pelas organizações formais.

Malvezzi (1999, p. 67) afirma que a produção atualmente é dependente “do binômio automação *versus* decisões artesanais”; e o trabalhador, diz ele, é dependente de um trinômio: “a busca de capacitação, a busca de visibilidade e o conhecimento da sociedade atual e de suas novas regras”. Não basta ao trabalhador ter unicamente domínio técnico e desempenhar sua função com eficiência. É preciso, também, que ele desenvolva outras habilidades como criatividade, capacidade de resolver problemas e coordenação de competências. Acima de tudo, o mundo dos negócios exige alguém capaz de criar competências. O trabalhador atual administra a sua empregabilidade por meio do desenvolvimento de sua identidade profissional, que é o seu bem maior. Com sua identidade profissional, ele negocia sua participação em novos cargos e, para isso, precisa ter um plano pessoal de desenvolvimento profissional.

Assim, hoje se espera que o trabalhador tenha nova postura, visão de profissional para o sucesso dos empreendimentos em qualquer ramo de negócio e que agregue valores à organização e aumente a competitividade dela (PASSOS e NAJJAR, 1999).

Segundo Mattoso (1994), o aparecimento deste novo trabalhador tem como conseqüência o aumento desenfreado de trabalhadores que perdem seus antigos direitos e que, incapazes de competir em grau de igualdade com os novos trabalhadores, muitas vezes tornam-se desempregados, marginalizados, ou aceitam exercer suas atividades em situações precárias e não-padronizadas.

Colocada assim a questão, a situação do mercado de trabalho é complexa e sujeita a mudanças constantes e gradativas. Existem determinadas habilidades humanas requeridas hoje

que poderão ser menos úteis ou até inadequadas amanhã. Some-se a isso o fato de que o mercado de trabalho também é regido pela lei da oferta e da procura. Segundo Chiavenato (1997), o problema de se preparar para enfrentar o mundo do trabalho não é recente, ele existe desde que surgiram os empregos. Porém, no capitalismo avançado, vem ganhando um significado diferente, decorrente das profundas mudanças – não vistas em qualquer outra ocasião anterior – na economia, no mundo dos negócios e das organizações e da própria mudança no conceito de emprego, de profissão e de carreira.

Gondim et al. (2001) alertam que a queda do nível de emprego está diretamente relacionada com a introdução de novas tecnologias, as quais desvinculam a qualidade e a quantidade da produção do número de trabalhadores. Assim sendo, mesmo que os trabalhadores sejam qualificados, não existe garantia de emprego para toda a população economicamente ativa.

Neste sentido, Antunes (1999, p. 58) corrobora declarando que “resta a alternativa – diz ideologicamente o capital – da ‘qualificação’, da busca de ‘empregabilidade’ para o trabalhador sair destas formas de precarização e desemprego mundial. É evidente o caráter falacioso e falso dessa proposição”.

Isso significa que, atualmente, o mercado não tem condições de absorver todo o contingente; o desemprego, por conseguinte, passa a ser um fenômeno global e permanente, um movimento inevitável na época contemporânea (PERES, SANTOS e CARVALHO, 2003). Essas grandes mudanças acontecem principalmente nas empresas industriais onde ocorre significativa migração da oferta de empregos para a área de serviços e para o terceiro setor (MINARELLI, 1995).

Atualmente, segundo Peres, Santos e Carvalho (2003, p. 176), há um “déficit de lugares ocupáveis, isto é, posições associadas a uma utilidade social e a um decorrente reconhecimento público – na estrutura sociedade. Tal déficit pode ser considerado, a princípio, um reflexo da globalização”. Compartilhando esse raciocínio, Singer (1999, p. 177) alerta para o cuidado de “não diagnosticar a elevação das taxas de desemprego como um desdobramento direto e imediato da globalização”. Declara ainda que, teoricamente, o desemprego estrutural inerente à globalização “não aumenta necessariamente o número total de pessoas sem trabalho, mas contribui para deteriorar o mercado para quem precisa vender sua capacidade de produzir”.

Para Lemos (2001, p. 37), não houve apenas transformações no modelo de produção industrial, setor que mais gerava empregos no antigo capitalismo, aconteceu também “um grande deslocamento do centro de gravidade econômico das ‘velhas’ empresas de produção de ‘coisas’ para as ‘novas’ empresas de computadores, biotecnologia, telecomunicações, sistema

financeiro e outras baseadas em dados”. Assim sendo, as máquinas e equipamentos estão sendo substituídas pela informação; esta se tornou o principal produto e fonte de riqueza.

De acordo com Lemos (2001, p. 39), o dinheiro não é mais o capital estratégico da economia vigente. Ele foi substituído pelo conhecimento – *know-how* – técnico e gerencial resultante do aparecimento de empreendimentos cuja base são as informações-chave. A cultura corporativa dessas novas empresas é caracterizada por uma forma de administração não-hierárquica e por um ambiente intelectual muito próximo ao das universidades. Nessas empresas, onde reina a informação, tem grande mérito o chamado capital humano. Os indivíduos geradores de idéias são cada vez mais valorizados, em detrimento dos produtores de coisas.

Essa autora ainda contribui afirmando que, mesmo existindo melhorias nas condições de trabalho para alguns, a tendência para esta sociedade de informação, principalmente nos países de terceiro mundo, é vir a ser dicotômica: existirão os ricos em conhecimentos e os pobres em conhecimento. Pois “o progresso tecnológico requer uma qualificação superior de seus trabalhadores e nem todos os indivíduos conseguem acompanhar esses progressos, já que não possuem condições de se reciclar devido à falta de oportunidades oferecidas e às condições socioeconômicas vigentes” (p. 39).

Em relação ao desemprego, Galdini e Berzin (2003, p. 319) afirmam que “a crise do desemprego resulta de fatores que estão relacionados com a forma de organização política, econômica e social do mundo em que vivemos, sendo o desemprego estrutural e a precarização do trabalho suas conseqüências diretas”.

Para Galdini e Berzin (2003, p. 320), o desemprego não tem atingido de forma homogênea os trabalhadores; os mais afetados são as mulheres, os jovens e os maiores de 45 anos. Além disso, evidenciam que “a idéia de que apenas os menos qualificados estão sujeitos a ficarem sem trabalho é reducionista, uma vez que, embora sejam minoritários entre os desempregados, a participação dos qualificados neste quadro aumentou nas últimas duas décadas”. Assim sendo, tanto estas autoras, bem como outros autores têm enfatizado que a dificuldade em ingressar e permanecer no mercado de trabalho não tem relação apenas com a qualificação ou pouca qualificação do trabalhador, mas é decorrente, também, das imposições das leis do capitalismo e das transformações do mundo do trabalho. Dessa maneira, mesmo com níveis superiores de formação,

não há mais a garantia de colocação no mercado, o que acarreta conseqüências importantes para os indivíduos que vivenciam esse processo, tendo em vista a ameaça de não conseguirem um lugar para si e, em conseqüência, terem de assumir a responsabilidade pelo desemprego, que

pode levar à sensação de desadaptação e sofrimento psíquico (GALDINI e BERZIN, 2003, p. 320).

Peres, Santos e Carvalho (2003, p. 174) dizem que “a conjuntura do trabalho sofreu metamorfoses profundas nas últimas décadas, gerando intrincados fenômenos sociais, políticos e econômicos. Nesse ínterim, o crescimento das taxas de desemprego parece, à primeira vista, ser a questão mais preocupante”. Afirmam, no entanto, que uma leitura mais aprofundada dessa problemática evidencia que a redução dos postos de trabalho pode ser considerada apenas a ponta do *iceberg* de uma situação mais complexa.

Mattoso (1999, p. 8) apresenta como características marcantes da atual situação do mundo do trabalho

o aumento do caráter precário das condições de trabalho, com a ampliação do trabalho assalariado sem carteira e do trabalho independente [...] e o processo de deterioração das relações de trabalho com a ampliação da regulamentação dos contratos temporários, de falsas cooperativas de trabalho, de contratos por empresa ou mesmo unilaterais.

Peres, Santos e Carvalho (2003, p. 178) sustentam essa discussão, tendo em vista que se pode observar, neste capitalismo globalizado dos dias atuais, o ressurgimento de modos de exploração semelhantes, de certo modo, à escravidão de outros tempos. Porém, “o que parece mais preocupante é que a esses antigos modos de exploração associam-se, nos dias de hoje, novas tecnologias que colaboram para a implementação de formas de servidão laboral mais desumanas”.

Dando continuidade a esse raciocínio, revelam que a exploração do trabalho, nas modalidades contemporâneas, institui “de maneira notável a soberania patronal e transforma empregados em sujeitos alienados que se vêem quase que obrigados a renunciar a seus direitos assegurados – pelo menos em tese – pela regulamentação trabalhista” (p. 178). Os autores complementam dizendo que, atualmente, é comum o discurso que preconiza a necessidade de

flexibilização dos contratos de trabalho, a redução dos encargos sociais na folha de pagamento das empresas, um certo relaxamento das obrigações patronais, a progressiva retirada do Estado em prol da livre negociação entre patrões e empregados. O que esse discurso geralmente vela – daí seu caráter ideológico – é a perda gradual de direitos trabalhistas garantidos por lei, fruto de décadas de lutas e conquistas do movimento trabalhista (p. 178).

Argumentam, finalmente, que a empregabilidade “representa, atualmente, um dos mais poderosos instrumentos reguladores da ordem social e evidencia o imperativo da flexibilidade e da competitividade no mundo do trabalho” (p. 180). A empregabilidade, que se baseia em pressupostos neoliberais, associa o desemprego à inadequação profissional em um mercado cada vez mais exigente e competitivo. Essa noção desvia a atenção da verdadeira causa das

taxas elevadas de trabalhadores desempregados. Na realidade, no atual estágio de acumulação do capital, os trabalhadores desempregados são vistos como os únicos culpados daquilo que os vitimiza. Forrester (1997, p. 180) observa que preocupante é o fato de serem eles “os primeiros a se considerar incompatíveis com uma sociedade da qual são os produtos mais naturais”.

Gondim et al. (2001, p. 54) considera que as transformações no mundo do trabalho estão gerando conseqüências práticas e psicológicas. Nessa nova ordem os trabalhadores vivenciam pelo menos cinco tipos de inseguranças:

- I) Insegurança no mercado de trabalho, pois o compromisso com o pleno emprego, que surgiu da proposta social-democrata de Keynes(1883-1946), deixou de ser uma prioridade para os governos ocidentais;
- II) insegurança no emprego, pois já estão sendo eliminadas formas estáveis e padronizadas de relações de trabalho;
- III) insegurança na renda, pois os rendimentos de trabalho são cada vez mais variáveis;
- IV) insegurança nas formas de contratação, cada vez mais individualizadas;
- V) insegurança nas organizações representativas dos trabalhadores, pois os sindicatos parecem não atender plenamente às expectativas do trabalhador de hoje.

Freitas (1998, p. 3), nesse sentido, contribui registrando que essas inseguranças exercem influências sobre os demais aspectos na vida do trabalhador e “geram uma cadeia de implicações cada vez mais complexa quanto mais rápida é a sua interferência no mundo social. Os impactos dessas e de outras mudanças têm se feito sentir em todos os aspectos da vida e em todos os agentes do cenário social”. Freitas atesta igualmente que a sociedade em sua totalidade e as organizações têm sido atingidas pelas mudanças. Porém, evidencia o autor, que quem mais sofre com essas transformações são especialmente os indivíduos e suas famílias. Eles não são apenas obrigados a se ajustar às novas regras do mercado, mas, e acima de tudo, precisam entender essa nova forma de vida, com seus novos valores, significações e padrões, ainda, não muito definidos.

Além disso, “a supervalorização do primado econômico e do sucesso profissional coloca a esfera do trabalho como aquela que pode dar a referência global do indivíduo” (FREITAS, 1998, p. 4). Essa referência, todavia, está se alterando, o mundo do trabalho sofreu e vem sofrendo drásticas mudanças, ameaçando a relação homem/trabalho. A perda da identificação com o trabalho acarreta inúmeras conseqüências aos trabalhadores, uma vez que “o trabalho tem um papel mediador entre o mundo subjetivo (do sujeito) e o mundo objetivo (real, concreto)” (COUTINHO, 1993, p. 120).

2.3 Carreira e modelos de carreira

Assim como o emprego, tal como é conhecido atualmente, é um “artefato social” resultante da sociedade industrial capitalista, a noção de carreira é um “artefato” ainda mais recente do ponto de vista histórico (CHANLAT, 1995; MARTINS, 2001). O que se verificava, anteriormente, para a maior parte da sociedade é que “cada um se dedicava ao exercício de funções que sua origem social e tradição lhes tinham destinado. O reconhecimento e a mobilidade social não eram possíveis, a não ser pela boa vontade do monarca e sendo que esta deveria preservar o respeito às estruturas aristocráticas” (CHANLAT, 1995, p. 69).

A palavra “carreira”, etimologicamente, origina-se do latim (*carraria*) caminho, estrada para carruagem. A partir do século XIX, passou-se a utilizar o termo para definir a trajetória da vida profissional (MARTINS, 2001), um curso da vida profissional ou de emprego que oferece oportunidade para progresso e avanço no mundo (STONER e FREEMAN, 1999). Segundo Martins (2001, p. 31), “até recentemente, o conceito de carreira se circunscreveu a essa analogia como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações. O indivíduo adentraria uma dessas carreiras (=estradas) preexistentes, sabendo, de antemão, o que esperar do percurso”.

A partir dos anos 70, a situação começou a mudar. A carreira sofreu transformações significativas no novo modo de produção capitalista. Nos países industrializados, a carreira foi dividida em dois grandes modelos. Assim sendo, passa-se de um modelo de carreira tradicional para o modelo emergente, denominado por alguns estudiosos de “carreira sem fronteiras” (MALVEZZI, 1999; CHANLAT, 1995).

O modelo tradicional de carreira é marcado por alguns pontos que limitam o conceito de carreira. Um deles é o de estabilidade ocupacional, em que a carreira era escolhida na adolescência e não sofria grandes alterações ao longo da vida. O trabalhador iniciava sua atuação numa empresa e permanecia nela até a aposentadoria, exercendo atividades relacionadas à sua profissão. O que ocorria era uma progressão linear vertical na hierarquia de uma organização, acompanhada de sinais de crescente *status* e ganhos financeiros; havia uma associação da carreira à profissão, a qual requeria um grau de escolaridade (LEMOS, 2001; MARTINS 2001). Neste modelo, no qual as estruturas hierarquizadas e uma forte rigidez organizacional predominavam, a carreira era entendida como sucessão de posições, crescentes em termos de hierarquia em que o indivíduo envolvido curvava-se gratificado aos desígnios da organização (DUTRA, 1991). Segundo Chanlat (1995), a mobilidade, nesse modelo, ocorria de maneira planejada, era linear e ascendente na hierarquia empresarial. A trajetória

crescentemente complexa era criada pela própria empresa e apresentava sinais palpáveis e claros de progresso em seus diversos estágios. Esse modelo de carreira fixou-se de maneira indelével em nossas mentes e muitos ainda permanecem presos a esse tipo de trajetória.

No modelo tradicional, o trabalhador foi impedido de planejar, ou mesmo de realizar seu próprio destino. Segundo Malvezzi (1994, p. 20), “foram-lhe dificultadas as possibilidades de escolha (pela imposição de tarefas e carreiras), foi-lhe controlado o acesso aos meios de realização”.

À medida que a “metamorfose no mundo do trabalho” (ANTUNES, 2002) foi acontecendo, devido às reestruturações das formas de produção nas organizações – forma de produção que privilegia a organização e não as pessoas –, houve um achatamento nas organizações; atualmente, são cada vez menores as oportunidades para possíveis promoções.

Segundo Lemos (2001, p. 42),

os tradicionais incentivos da hierarquia, do dinheiro, do status e do poder tendem a se manter apenas para o grupo de trabalhadores centrais e permanentes da empresa flexível [...] as demais atividades da empresa vêm sendo realizadas por trabalhadores temporários, especialistas externos, prestadores de serviços etc. A carreira para esse novo tipo de trabalhador assume novos contextos e significados e é denominada ‘carreira sem fronteiras’ (*boundaryless career*) que possui as seguintes características: ser um ‘*intrapreneur*’ (empreendedor interno), [...] administrar a própria carreira, [...] atuar com flexibilidade, [...] realizar comprometer-se e responsabilizar-se pela própria carreira.

As rupturas no modelo de carreira tradicional são resultantes das seguintes mudanças sociais: “feminização do mercado de trabalho; elevação dos graus de instrução; cosmopolitização do tecido social; afirmação dos direitos dos indivíduos; globalização da economia; flexibilização do trabalho etc” (CHANLAT, 1995, p. 72).

O modelo emergente de carreira, aqui denominado de “carreira sem fronteiras”, surge a partir dos anos 70. Esse modelo é marcado pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade. Segundo Malvezzi (1999, p. 66), tal modelo implica

uma mobilidade irregular e imprevisível tanto no grau de desafio como na remuneração entre atividades dentro de uma mesma empresa ou fora delas, no trabalho autônomo. Nela, os indivíduos não recebem nem buscam empregos mas os criam e recriam, a partir de suas próprias competências e do manejo dos contratos psicológicos. Nessa forma de carreira, os sinais de progresso são ambíguos e equívocos, por isso, os indivíduos dependem de constantes avaliações advindas dos resultados, da rede social e profissional nas quais se inserem e do balizamento de sua própria identidade profissional que é o capital através do qual os indivíduos negociam sua inserção em novos projetos ou cargos.

Assim sendo, atualmente, a noção de carreira não está mais necessariamente vinculada à ascensão em uma determinada organização nem ascensão vertical na hierarquia. Para Lemos (2001), a flexibilidade nas carreiras é observada, também, na possibilidade de profissionais com diferentes formações ocuparem cargos e funções específicos no mercado de trabalho. Atualmente, não há mais exigências educacionais específicas, nem no setor privado, nem no público.

As rupturas e transformações no mundo do trabalho trazem mudanças no conceito de carreira e na maneira como os trabalhadores percebem e vivem a carreira profissional (ARAÚJO e SARRIERA, 2004). No modelo emergente, o conceito de carreira é organizado sem as limitações do modelo tradicional e mais adequado às características observáveis na atualidade.

Malvezzi (1999, p. 66) entende que carreira é “a mobilidade entre as atividades profissionais na vida de um indivíduo. Essa mobilidade reflete seu crescimento psicológico, profissional e econômico, sua estagnação, ou sua marginalização”.

Para Stoner e Freeman (1999, p. 417), a carreira “abarcaria tanto as ocupações como as profissões e envolveria a noção de seqüência de trabalhos correlacionados a determinado campo, ao longo de uma dimensão temporal”.

Greenhaus (1999, p. 9) afirma ser a carreira “um padrão de experiências relacionadas ao trabalho que abrange o curso da vida de uma pessoa”.

Segundo Hall (apud MARTINS, 2001, p. 32), a carreira é “como uma série de experiências e de aprendizados pessoais, relacionados ao trabalho ao longo da vida”.

E, para Macedo (1998, p. 177), carreira é “a seqüência de experiências ocupacionais ao longo do tempo, que pode ocorrer ou não na mesma profissão, seja na condição de empregado, trabalhador por conta própria, ou, ainda, como empresário”.

Atualmente, a carreira não está mais subordinada à estrutura social, mas tornou-se possível para todos, uma vez que “a ideologia individual de êxito, a despeito de seus limites, está no centro da ordem social moderna” (CHANLAT, 1995, p. 69). Nos novos tempos, fica sob total responsabilidade do trabalhador administrar a sua própria carreira profissional. Soares (2002, p. 109) esclarece que

a idéia de carreira tal como a temos hoje – uma profissão apresentada em etapas e, assim, possibilidades de progressão – surgiu com a sociedade industrial capitalista liberal e, por esse motivo, veicula valores de igualdade, liberdade de êxito individual e de progresso econômico e social. Baseada nessa concepção, a carreira aparece como uma possibilidade para todos; entretanto, na realidade, não é o que acontece, tendo em vista as grandes

desigualdades sociais que se expressam, também nos diferentes níveis de escolarização e de formação profissional a que as pessoas têm acesso.

O pensamento de Soares reforça-se em Chanlat (1995) pois para ele a idéia de carreira não pode desconsiderar as dinâmicas sociais e culturais subjacentes. Acrescenta que a literatura sobre carreira pouco se refere aos aspectos mais macroscópicos e às relações mantidas pelas carreiras com os aspectos econômicos, sociais, culturais e políticos mais amplos. Outrossim não é possível falar a respeito de carreira sem mencionar “as estruturas socioeconômicas, as características do mercado de trabalho, os valores dominantes, a cultura na qual a empresa está mergulhada e o contexto histórico dentro do qual os encaminhamentos profissionais se inscrevem” (CHANLAT, 1995, p. 68).

A carreira não tem, portanto, a mesma importância e valor de país para país. Tais diferenças somente serão compreensíveis se as remetermos à cultura, ao sistema de educação e ao modo de reprodução das elites. É no cerne desses enquadramentos que modelos, tipos e gestão de carreira vão se diferenciar de um país a outro (CHANLAT, 1995).

2.4 Planejamento de carreira

O planejamento de carreira – como parte do processo de gestão de carreira – é uma noção historicamente recente, a qual surgiu no decorrer do século XIX, com a sociedade industrial capitalista liberal, e recebeu maior atenção somente a partir dos anos setenta do século passado (MARTINS, 2001).

Define-se como planejamento o ato ou processo de estabelecer objetivos, diretrizes e procedimentos (CHIAVENATO, 1998). Para Martins (2001, p. 82), “o planejamento é a mais relevante e cerebral atividade do homem. A capacidade de planejar torna o homem único no reino animal”.

Conforme Swartz (apud CARAVANTES e BJUR, 1997, p. 78), planejamento de carreira individual traduz-se por um processo que auxilia a pessoa a reconhecer seus valores, desejos e necessidades “fixando objetivos em termos vitais, dentro do quadro de referência de exigências organizacionais e ambientais extremamente mutantes”.

Soares (2000) entende que o planejamento de carreira constitui um processo em que os indivíduos determinam suas habilidades, seus interesses e seus valores. Além disso, ele possibilita à pessoa a fixar objetivos profissionais e estabelecer planos para alcançá-los. Em

função das características e predisposições individuais, todo planejamento supõe uma planificação da direção a ser seguida.

Corroborando com o assunto, Bridges (1998, p. 168) enfatiza a função do planejamento de carreira:

ele lhe diz aonde você vai e como chegar lá; [...] Ele visa lhe oferecer os recursos de que você necessita e o caminho que você pretende seguir. E, pelo fato de a mudança estar conduzindo tudo neste mundo onde as estruturas de cargos estão desaparecendo, ele lhe oferece um plano B, caso as circunstâncias mandarem o plano A para o espaço.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 424) o início do planejamento de carreira individual contempla a compreensão do que se pretende do trabalho, da carreira e da vida. Caso não se esteja certo disso, “várias abordagens de planejamento de carreira podem lhe dar alguns ‘*insights*’ nesses assuntos. O planejamento da carreira individual pode ser abordado como qualquer outro tipo de planejamento, apesar de se parecer mais com o planejamento estratégico”.

Quanto aos objetivos, o planejamento de carreira visa levar as pessoas a: desenvolver senso crítico com relação a seu comportamento; estimular e dar suporte ao processo de auto-avaliação; oferecer estrutura para reflexão sobre a realidade profissional e pessoal; disponibilizar ferramentas não só para desenvolver objetivos de carreira e planos de ação, como também para monitorar a carreira ao longo do tempo (DUTRA, 1996).

O planejamento de carreira individual, segundo Martins (2001), compõe-se de três momentos. Do primeiro momento faz parte a auto-avaliação que consiste em apreciar as qualidades, os interesses e os potenciais, situando-os nos diversos espaços organizacionais. O estabelecimento de objetivos de carreira, fundamentado na auto-avaliação e na avaliação das oportunidades oferecida pelo mercado de trabalho, refere-se ao segundo momento. Por fim, a implementação do plano de carreira possibilita vivenciar experiências profissionais indispensáveis para disputar oportunidades e atingir metas de carreira.

Outrossim, por meio do planejamento de carreira, as pessoas aprendem a reconhecer e a enfrentar situações que as fazem sentirem-se impotentes; esse planejamento as ajuda a tomar melhores decisões a cada etapa de sua carreira (STONER e FREEMAN, 1999).

Dutra (1996, p. 25) acredita que há várias formas para se planejar a carreira; dois pontos, entretanto, são essenciais: “formar uma visão realista, clara e apurada de suas qualidades, interesses e inclinações pessoais e estabelecer objetivos de carreira e preferências profissionais”.

Ao se insistir sobre a necessidade de se elaborar o planejamento individual, não significa que se afirme que ele já não exista. De uma forma ou de outra todos nós planejamos. Há, no entanto, diferença enorme entre organizá-lo de forma assistemática ou sistemática. Esta última deve ocorrer conforme orientações e cuidados preestabelecidos. Nesse sentido Caravantes e Bjour (1997) afirmam que, registrar o que se pretende cumprir dupla função: o indivíduo define melhor o que deseja, pode fazer reflexões e alterações no que já havia organizado e, dessa forma, ainda, há maior empenho, compreensão e comprometimento do trabalhador na obtenção dos objetivos.

No dizer de Dutra (1996, p. 21)

há, por parte das pessoas, uma natural resistência ao planejamento de suas vidas profissionais, tanto pelo fato de encararem a trilha profissional como algo dado, quanto pelo fato de não terem tido qualquer estímulo ao longo de suas vidas. [...] Acreditamos que este quadro venha a ser modificado nos próximos anos em função de mudanças na postura e no comportamento exigidos das pessoas pelas empresas e pelas pressões sociais e econômicas sobre as mesmas. Podemos observar ainda que, em momentos de crise e escassez de emprego, as pessoas tornam-se naturalmente mais preocupadas em planejar suas carreiras, buscando conselhos, métodos e instrumentos que as ajude nesse processo.

Segundo Macedo (1998, p. 180) “as pessoas que planejam suas próprias carreiras têm uma competência em comum: são empreendedoras consigo mesmas. Isso já as diferencia das demais”.

Para Martins (2001, p. 83)

o planejamento é tanto mais necessário quanto maior a incerteza do ambiente, normalmente favorecendo a eficiência (uso otimizado de recursos) por antecipar alguns cursos de ação considerados mais prováveis. Em um ambiente socioeconômico mutável e incerto como o atual, a proatividade e a visão de médio e longo prazos na gestão de carreira podem ser uma vantagem competitiva considerável.

O Planejamento de Carreira não é uma panacéia que resolverá todos os problemas – o pacote da felicidade. Trata de proposta recente, em que precisam ser observadas e consideradas, com atenção, suas possibilidades e resultados a fim de que se possa tirar proveito dessa nova prática.

3 MÉTODO

3.1 Caracterização da pesquisa

A definição do método, das estratégias e dos procedimentos utilizados em uma pesquisa está diretamente vinculada ao seu objeto e à sua problemática. Segundo Siebra (2000, p. 38), “a qualidade final dos trabalhos de pesquisa tem relação com o método sim, mas não com o tipo de julgamento que diz ‘este é bom’ e ‘este não é’ [...] uma escolha coerente com o todo torna o trabalho, sem dúvida alguma, sério e passível de defesa em qualquer instância”. Partindo-se dessas premissas, do conteúdo do problema de pesquisa e de seus objetivos, esta pesquisa caracterizou-se ser de natureza qualitativa.

A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (1998, p. 21),

responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, [...] com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Por ser esta uma pesquisa a respeito de tema pouco explorado e com pouca informação disponível, estudo qualitativo de abordagem exploratória foi o indicado. Segundo Siebra (2000, p. 33), nos casos em que a temática ainda não é muito desenvolvida, a abordagem exploratória “levantaria uma série de informações, opiniões, percepções, enfim, dados que poderiam ser fundamentais para uma melhor organização do estudo e definição de futuras técnicas de levantamento e análise dos dados”. Nesse sentido, Gil (1994, p. 45) afirma ser essa exploração uma possibilidade de “maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Esta pesquisa apresenta-se na forma de um estudo de caso, uma vez que se deteve profundamente em uma unidade de análise: egressos do ano de 2002 de cursos de Administração e sua concepção de planejamento de carreira. Segundo Rudio (1981, p. 57), estudo de caso é “onde se faz uma pesquisa de um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade com o objetivo de realizar uma indagação em profundidade para se examinar o ciclo de sua vida ou algum aspecto particular desta”. Na presente pesquisa, o estudo de caso teve como base depoimentos obtidos por meio de entrevistas.

3.2. A escolha dos participantes do estudo

De acordo com o objetivo e a abrangência da pesquisa, a escolha dos participantes obedeceu a alguns critérios, quais sejam: ser graduado (a) em Administração, ter concluído seus estudos em 2002 e estar regularmente matriculado num curso de pós-graduação no ano de 2003.

A decisão de trabalhar com estudantes recém-formados na graduação foi definida, primeiramente pela carência de trabalhos de Orientação Profissional direcionados a essa população; depois, porque pesquisadores como Stoner e Freeman (1999) indicam que a grande maioria dessa população vive distante da realidade do mercado de trabalho e, por isso, há um descompasso entre o que se exige do profissional e o que ele é capaz de efetivamente apresentar. Essa desarmonia decorre da formação recebida por esses indivíduos, pois a maioria das universidades focaliza a capacitação profissional em uma determinada área, enfatizando principalmente os aspectos técnicos. Assim, não obstante um diploma universitário signifique vantagem, ele não é suficiente para assegurar a inserção no mercado de trabalho. Além do conhecimento técnico exigido, é necessária uma preparação mais completa para atender às exigências de um mercado altamente competitivo. Para isso, é fundamental planejar a inserção no mercado de trabalho e o crescimento desse profissional, conciliando os seus recursos com as possibilidades que o mundo lhe oferece.

A decisão de pesquisar junto a egressos do curso de Administração deveu-se ao fato de esta ser uma das áreas do conhecimento, que têm não só contribuído com publicações sobre o tema planejamento de carreira mas também enfatizado a sua importância no contexto atual. Nesse curso, tal temática é estudada na disciplina de Recursos Humanos; acreditou-se, por essa razão, que haveria um maior interesse dos alunos do curso de Administração em participar do estudo.

A definição por estudantes de pós-graduação *lato sensu*⁴ e pela instituição promotora dos cursos deu-se em função de que, no momento da definição, a pesquisadora atuava como psicóloga da instituição em questão. A decisão de trabalhar com estudantes de cursos de pós-

⁴ Pós-graduação *Lato Sensu* (especialização): Os cursos de especialização são indicados para aquelas pessoas que desejam aprofundar os conhecimentos adquiridos na graduação e que desejem atuar em uma determinada área de atuação (FEPESE, 2004).

graduação, oferecidos pela Fundação de Estudos e Pesquisas Sócio-Econômicos (FEPESE)⁵, foi definida por se considerar essa fundação referência na oferta de cursos de pós-graduação⁶ no Estado e também por sua localização no campus da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Além disso, sua relevância e seus esforços na promoção de projetos de pesquisa, ensino e extensão no âmbito da UFSC foram considerados. Acreditou-se que nesse espaço se encontraria maior número de participantes de acordo com os critérios adotados, quais sejam, graduação em Administração e ano de conclusão do curso.

A organização da amostra foi intencional, ou seja, deu-se preferência a um pequeno número de pessoas com perfil acadêmico específico. Essa delimitação garantiu uma análise mais aprofundada, facilitando as comparações entre os participantes, uma vez que viviam a mesma realidade de formação educacional.

O processo inicial da pesquisa ocorreu por meio de contato pessoal entre a pesquisadora e o superintendente da FEPESE, com a finalidade de lhe expor a idéia central da pesquisa e seus objetivos para, dessa forma, obter-se a liberação da lista dos alunos regularmente matriculados no ano de 2003, a fim de se verificar a viabilidade da pesquisa. A FEPESE forneceu um relatório de todos os cursos ministrados em 2003, no qual constava o nome dos participantes (275 alunos), seu endereço, formação, instituição, área de atuação e empresa onde trabalha. Com base nessas informações, realizou-se um estudo para identificar participantes com potenciais afins com os critérios da pesquisa. No Quadro 1, apresentam-se os cursos ministrados em 2003 na FEPESE e o número de alunos graduados em Administração.

⁵ Com sede localizada no Campus Universitário, próximo ao Centro Sócio - Econômico, a FEPESE - Fundação de Estudos e Pesquisas Sócio Econômicos, foi fundada em 1977 por setenta professores da Universidade Federal de Santa Catarina das áreas de economia, administração e ciências contábeis. A FEPESE surgiu com o objetivo de coordenar e executar pesquisas, ensinar e prestar serviços de interesse comunitário na área econômica e aperfeiçoar professores e alunos do Centro Sócio – Econômico (FEPESE, 2004).

⁶ Cursos de Especialização da UFSC realizados nas dependências da FEPESE até 2003: Auditoria Pública, Auditoria e Perícia Contábil, Contabilidade e Finanças Estratégicas, Controladoria, Desenvolvimento Gerencial, Economia de Empresas Competitividade e Estratégias; Finanças para Executivos, Gestão Estratégica de Empresas, Gestão Estratégica Empresarial e Governamental, Gestão de Sistemas de Informação, Gestão de Pessoas nas Organizações, Gestão de RH, Gestão de Organizações de Saúde, Gerontologia, Marketing para Gestão Empresarial, Qualidade de Vida na Contemporaneidade (FEPESE, 2004).

Cursos	Número de alunos
Gestão de Sistemas de Informação	11 alunos
Auditoria Pública	04alunos
Gestão de Pessoas nas Organizações	15 alunos
Finanças para Executivos	18 alunos
Gestão de Recursos Humanos	12alunos
Marketing para Gestão Empresarial	12 alunos
Desenvolvimento Gerencial	05 alunos

Quadro 1 – Os cursos ministrados em 2003 na FEPESE e o número de alunos graduados em administração

Fonte: Arquivos da FEPESE

Com base nesses dados, foi pesquisada, nos documentos arquivados na FEPESE de cada aluno que concluiu o curso de Administração, a data de conclusão da graduação, uma vez que era critério, para a seleção da amostra, ter se graduado em Administração em 2002. Os cursos e números de pessoas com o perfil potencial solicitado para a pesquisa são apresentados no Quadro 2.

Cursos	Número de alunos
Gestão de Sistemas de Informação	06 candidatos
Auditoria Pública	01 candidato
Gestão de Pessoas nas Organizações	10 candidatos
Finanças para Executivos	06 candidatos
Gestão de Recursos Humanos	05 candidatos
Marketing para Gestão Empresarial	05 candidatos
Desenvolvimento Gerencial	05 candidatos

Quadro 2: Os cursos e o número de pessoas com o perfil solicitado para a pesquisa

Fonte: Arquivos da FEPESE

De posse dessas informações, entrou-se em contato com os coordenadores desses cursos, a fim de lhes expor no que consistia a pesquisa, o objetivo desta e solicitar sua permissão para contactar os alunos identificados com o perfil necessário para a pesquisa. Esse

encontro foi acompanhado de uma Carta de Apresentação (Apêndice A). Manteve-se, num primeiro momento, contato com os coordenadores dos cursos de Finanças para Executivos, Gestão de Pessoas nas Organizações, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Sistemas de Informações. Todos foram muito receptivos e autorizaram o contato. Ao Superintendente foi solicitada a viabilização de um espaço para que as entrevistas pudessem ocorrer na própria instituição facilitando, assim, o deslocamento dos participantes. Esse pedido também foi aceito e o local disponibilizado para aplicação das entrevistas foi uma sala própria para reuniões. Entretanto, a opção pela realização da entrevista, na FEPESE, ficou a critério dos participantes.

Mediante a autorização, procedeu-se aos contatos, via telefone, com os alunos que se enquadravam nos critérios da pesquisa, para convidá-los a participar da pesquisa.

O contato estabelecido deu-se com base na relação de participantes dos cursos, a qual continha os nomes dos alunos em ordem alfabética, com os respectivos endereços e telefones. A comunicação telefônica ocorreu entre as 12:00 e 13:30 horas, uma vez que a grande maioria dos selecionados trabalhava em organizações de diversos segmentos e esse ser um horário, quase sempre é destinado ao almoço e descanso, quando supostamente, o possível participante estaria mais disponível. Foram feitas duas tentativas a cada número disponível; não sendo atendidas passava-se para o nome seguinte. Para o primeiro contato, optou-se pelo telefone, dado que é de rápido retorno, como também garante o anonimato do possível participante da pesquisa. Nessa primeira conversa, inicialmente se explicou quem era a pesquisadora e sobre a autorização concedida pelo coordenador do curso para o contato com o aluno. Esse procedimento pautou-se em Minayo (1999, p. 124), para quem é importante, em relação à apresentação, “que uma pessoa (líder da coletividade, pessoa conhecida e bem aceita) de confiança do entrevistado faça a mediação entre ele o pesquisador. Seria muito arriscado entrar sem referência de lealdade, em qualquer grupo ou comunidade, seja de que grupo ou classe for”. Posteriormente, mencionou-se a instituição à qual a pesquisadora está vinculada, explicou-se sobre o objetivo e a natureza do trabalho, esclareceu-se sobre a contribuição do aluno como participante da pesquisa e, finalmente, como se daria essa participação. Deixou-se claro que a participação na entrevista não era obrigatória, assegurou-se o anonimato do entrevistado e o sigilo das respostas. Nesse primeiro contato, os procedimentos enumerados anteriormente foram seguidos como um roteiro não só em todos os contatos por telefone bem como no início de cada entrevista. Aos que aceitaram foram marcados a data, horário e local da entrevista.

Iniciou-se o contato com os alunos dos cursos de Gestão de Pessoas nas Organizações e Gestão de Recursos Humanos. Todos os que atenderam ao chamado telefônico, prontamente, colocaram-se à disposição para a entrevista. Assim, a amostra ficou constituída de dez pessoas, cinco do curso de Gestão de Pessoas nas Organizações e cinco do curso de Gestão de Recursos Humanos. Embora as entrevistas tenham sido previamente marcadas, uma das prováveis participantes, que havia se colocado à disposição, não compareceu. O estudo contou, então, com nove participantes, em consonância com o que propõem estudos qualitativos, que, por visarem ao aprofundamento do conteúdo, requerem um número pequeno de sujeitos participantes. Uma grande amostra pode dificultar esse objetivo (SIEBRA, 2000), e a esse respeito, Krawulski (2003, p. 43) afirma que “a abordagem qualitativa usualmente não adota critério numérico para definir uma amostra, uma vez que não se propõe à generalização e sim ao aprofundamento e à abrangência da compreensão do fenômeno em estudo”.

3.3 Procedimentos para a coleta de dados

3.3.1 O instrumento da pesquisa

Tendo em vista a natureza do problema investigado, o instrumento metodológico para a coleta de informações deste trabalho foi a entrevista. Partiu-se do entendimento de que

a melhor situação para participar na mente de outro ser humano é a interação face a face, pois tem o caráter, inquestionável, de proximidade entre as pessoas, que proporciona as melhores possibilidades de penetrar na mente, vida e definição dos indivíduos (RICHARDSON, 1999, p. 207).

Entende-se por entrevista o diálogo que decorre de uma interação, na qual as informações surgem acompanhadas de elementos de sentido subjetivo sobre a realidade e, por tal razão, ela vai ao encontro dos propósitos desta investigação. Segundo Pinheiro (2000, p. 186), deve-se “considerar a entrevista como prática discursiva, ou seja, entendê-la como ação (interação) situada e contextualizada, por meio da qual se produzem sentidos e se constroem versões da realidade”.

Para Olabuénaga (1999, p. 171),

a entrevista concebe o homem, o ator social, como uma pessoa que constrói sentidos e significados da realidade ambiental. Com eles entende, interpreta e maneja a realidade através de marco complexo de crenças e valores, desenvolvido por ele para categorizar, explicar e predizer os sucessos do

mundo. Neste marco participa, em parte, com os outros dentro de um mundo social, porém, em parte, é irredutivelmente único para ele. Para entender porque as pessoas atuam como atuam, temos que entender não só o sentido compartilhado, mas também os sentidos únicos que elas dão aos seus atos.

Conforme Minayo (1999, p. 109), o que privilegia a entrevista como um instrumento de coleta de informações

é a possibilidade de a fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos (sendo ela mesmo um deles) e ao mesmo tempo ter a magia de transmitir, através de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas.

Segundo Richardson (1999, p. 209), “as técnicas de entrevista variam segundo o contexto no qual estão inseridas; a forma de levar a cabo a entrevista dependerá do tipo de informação necessária em função do problema a ser pesquisado”.

No presente trabalho, os aspectos a serem pesquisados foram definidos previamente e, com base neles, optou-se por um modelo de entrevista semi-estruturada, a partir de questões norteadoras pré-definidas de seqüência flexível, abordadas de forma a possibilitar o estudo temático e comparativo dos depoimentos, não implicando o desprezo a outros tópicos abordados pelos entrevistados.

O Roteiro de Entrevista (Apêndice B) foi organizado em três campos. O primeiro, destinou-se à identificação dos sujeitos da pesquisa; o segundo, à entrevista propriamente dita. Na prática, as primeiras perguntas da entrevista iniciaram uma conversa informal entre o pesquisador e o participante, estabelecendo uma relação amistosa e de confiança entre ambos, com o objetivo de preparar e motivar o informante para que ele pudesse realmente contribuir com a pesquisa (MINAYO, 1999). Nesse momento, perguntou-se sobre os dados pessoais do entrevistado, suas escolhas profissionais e o processo destas escolhas. Elementos esses poderiam caracterizar o informante no que diz respeito à pesquisa. A terceira e última parte contém questões norteadoras do tema planejamento de carreira.

Para validação da entrevista, foi realizado um teste prévio com dois participantes da amostra. Segundo Rudio (1981, p. 65), teste prévio é uma “investigação ‘embrião’ dirigida a avaliar um ou mais procedimentos operacionais explicitamente formulados. O teste prévio destina-se, portanto, a indicar os procedimentos operacionais que devem ser usados”. Roesch (1999, p. 143) afirma que, ao realizar um teste prévio, “o pesquisador poderá verificar se as questões são compreensíveis; se a duração da pesquisa está adequada, se a seqüência das questões está boa, se há questões ‘sensíveis’, se há condições de analisar os dados e se os resultados têm sentido”. A partir do teste prévio, realizado pela própria pesquisadora,

efetuaram-se adaptações no Formulário de Entrevistas: remanejamento de questões. Como essas mudanças não afetariam os resultados da pesquisa, foram consideradas as duas entrevistas do teste prévio nos resultados aqui apresentados.

3.3.2 O processo de coleta de dados

A coleta de dados para esta pesquisa correspondeu aos meses de novembro e dezembro de 2003.

As entrevistas foram previamente marcadas, conforme disponibilidade dos participantes no que se refere a data, horário e local para sua realização. Dos nove, cinco optaram pela FEPESE, três pelo seu local de trabalho e um por sua própria residência.

As entrevistas – oral e individual – bem como os seus respectivos registros foram realizados pela própria pesquisadora. Procurou-se, o tempo todo, estabelecer um clima positivo, de confiança e motivador para a entrevista. As intervenções, quando necessárias, respeitaram o encadeamento do discurso dos entrevistados, ocorrendo sempre de modo específico para cada caso.

Antecedendo a entrevista, houve uma explicação sobre o conteúdo da pesquisa e seus propósitos. Além disso, reassegurou-se o anonimato e o sigilo das informações coletadas, bem como esclareceu-se que na apresentação das informações seria utilizado nome fictício para cada entrevistado. Em seguida, apresentou-se e solicitou-se a leitura da Carta de Apresentação (Apêndice C) – que traz por escrito o conteúdo da pesquisa e garante total sigilo da identificação do informante –, seguida de outros esclarecimentos sobre o seu teor. Esse documento foi deixado com o entrevistado. Por último, a assinatura do Termo de Compromisso (Apêndice D) que confirmava a aceitação do participante.

Foi solicitado aos entrevistados que se atribuíssem um nome fictício, para ser referenciado na pesquisa. Não obstante, num primeiro momento, tenham achado difícil pensar em um outro nome, todos aceitaram. Essa solicitação somente não foi realizada com as duas entrevistas pré-teste, situações em que os nomes fictícios foram atribuídos pela própria pesquisadora.

As entrevistas foram gravadas em fitas cassete, mediante autorização dos entrevistados, sendo explicada a necessidade da utilização desse aparelho em função do objetivo e das características da pesquisa. Todos os informantes aceitaram e acharam interessante a medida. Cada fita gravada correspondia a um participante específico da

pesquisa. A gravação iniciou-se somente após serem colhidas as informações para identificação da pesquisa, os dados pessoais do entrevistado, suas escolhas profissionais e o processo dessas escolhas. Essas informações foram registradas no Formulário de Entrevista (Apêndice B), que se encontra no início da transcrição da entrevista. As entrevistas foram transcritas literalmente em sua linguagem original para um editor de textos e, a partir daí, organizou-se o material para a análise dos dados.

3.4 Procedimentos de análise de dados

De acordo com Minayo (1998), nessa etapa da pesquisa, o estudo pormenorizado das informações coletadas leva à explicação teórica sobre os dados, permitindo que seja feito um confronto entre a abordagem teórica preexistente e o que a investigação de campo aponta de singular como contribuição.

Para isso, é fundamental a escolha do modo de análise dos dados. Fundamentando-se nos pressupostos teóricos embasadores desta pesquisa, a Análise de Conteúdo, proposta por Lawrence Bardin, foi o procedimento mais adequado para a análise e interpretação do conjunto de dados. Optou-se por essa técnica, porque o objetivo consistia em ir além de uma simples leitura do real. Segundo Barros e Lehfeld (1996, p. 70), atualmente, utiliza-se Análise de Conteúdo para estudo e análise do material qualitativo, com o intuito de melhor compreender “a comunicação ou o discurso, aprofundar suas características gramaticais ideológicas e outras, além de extrair seus aspectos mais relevantes”.

Conforme Bardin (1977), a Análise de Conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações no qual não há um modelo definido nem um procedimento sistemático; a análise organiza-se, entretanto, a partir de um “vai-e-vem” constante, necessitando uma reinvenção freqüente. A autora destaca os três momentos, que possibilitam à análise dos dados: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Na seqüência, apresenta-se a descrição dos três momentos desta pesquisa.

O primeiro momento – o da pré-análise –, ocorre após as entrevistas e constitui-se da organização do material. Para tanto, as entrevistas foram transcritas com o cuidado de apresentar a totalidade da comunicação, ou seja, sem nenhuma omissão. O conteúdo da entrevista foi apresentado em forma de texto, formando o corpus da pesquisa (BARDIN, 1977). A partir do material transcrito, iniciou-se uma série de “leituras flutuantes” (BARDIN, 1977) dessas transcrições, visando-se à “impregnação do conteúdo das transcrições”

(BIASOLI-ALVES, 1998, p.151) – procedimento fundamental para a sistematização (ordenação, organização e análise) do material.

No segundo momento – o da exploração do material –, procedeu-se à codificação dos dados brutos; foi organizado primeiramente o recorte do texto em torno de temas. O material recolhido das entrevistas foi dividido nos cinco seguintes temas: **entendimento de planejamento de carreira, origem da concepção de planejamento de carreira, informação sobre planejamento de carreira, vivência do planejamento de carreira e repercussão do planejamento de carreira no mercado de trabalho.**

Para a realização dessa etapa, fundamentou-se na técnica do “espelho” (JANISSEK, 1995) que, segundo Andrade (2000, p. 115), “significa colocar ‘lado a lado’ os conteúdos mais importantes dos depoimentos, na forma de ‘micro discursos’, obtidos nas entrevistas, objetivando permitir comparações e análises qualitativas mais aprofundadas de uma realidade investigada”. As sínteses dos conteúdos, agrupados por temas foram coladas num grande cartaz, para uma melhor visualização, uma ao lado da outra, e intermediadas por espaço que possibilitasse registros manuais. A partir disso, outras leituras foram feitas – sempre tendo como norte o problema proposto – para que se identificassem temas embutidos em outro tema. Na diferenciação desses temas, pontuada manualmente, utilizou-se lápis de cor – para cada tema foi destinada uma cor diferente. Novamente foram recortadas as falas e coladas ao tema específico; por fim, todos os dados foram reorganizados em temas.

Iniciou-se, assim, a definição das categorias. Para estabelecer-se as categorias, utilizou-se o critério semântico (temas). Segundo Ferreira (1992), a grande maioria das pesquisas qualitativas organiza-se em torno de categorias que são síntese de uma realidade, num determinado momento do saber, e que se modificam do mesmo modo como o faz a realidade. Na categorização, segundo Bardin (1977, p. 119), objetiva-se “fornecer, por condensação, uma representação significativa dos dados brutos”. A categorização significa, portanto, a passagem dos dados brutos a dados organizados. As categorias emergentes dos dados desta pesquisa receberam nome conceitual. Os nomes escolhidos foram relacionados aos dados que eles representam, isto é, derivados de palavras ou frases usadas pelos entrevistados (ROESCH, 1999). Assim, foram identificadas nove categorias, como se pode observar no Quadro 3.

Temas	Categorias
1. Entendimento de planejamento de carreira	1.1 Aonde quero e posso chegar 1.2 Chegar depende de esforço individual
2. Origem da concepção de planejamento de carreira	2.1 No dia-a-dia 2.2 No meio acadêmico
3 Informação sobre planejamento de carreira	3.1 Informação acadêmica 3.2 Informação vivencial 3.3 Informação acadêmica e vivencial
4 Vivência do planejamento de carreira	4.1 Contradição entre o discurso e a ação
5. Repercussão do planejamento de carreira no mercado de trabalho	5.1 Planejamento de carreira como responsabilidade do trabalhador

Quadro 3: Apresentação dos temas e categorias

Finalmente, no terceiro momento – o do tratamento dos resultados –, foram apresentadas as categorias e analisadas a partir de autores e teorias relacionadas ao tema planejamento de carreira.

4 ACHADOS DA PESQUISA

4.1 Perfil dos entrevistados

Foram sujeitos da pesquisa seis mulheres e três homens, com idade variando entre 23 e 43 anos. Seis participantes são solteiros, um é separado e dois são casados. Sobre a escolaridade, todos são formados em Administração, conforme pré-requisito necessário para esta pesquisa; porém, a pesquisa não restringiu a habilitação. Segue o perfil no Quadro 4.

Curso / Habilitação	Número de alunos
Administração de Empresas	04 alunos
Administração Marketing	01 aluno
Administração Turismo e Hotelaria	01 aluno
Administração de Gestão da Informação	02 alunos
Administração Comércio Exterior	01 aluno

Quadro 4: Habilitação em Administração e o número de alunos

Fonte: Arquivos da FEPESE

Todos concluíram o curso de Administração em 2002, conforme pré-requisito, porém o iniciaram em anos diversos. Um participante iniciou em 1996, dois em 1997, quatro em 1998 e dois em 1999. O turno do curso também variou, cinco estudaram no turno noturno e quatro no matutino. Somente um dos participantes fez seu curso numa universidade em outro estado (SP), o restante cursou-a em Santa Catarina. Dos nove, somente uma entrevistada é graduada, além de Administração, em outro curso – Pedagogia. Para cinco pesquisados, o curso de Administração foi sua primeira opção no vestibular, sendo que para os outros quatro não o foi. Em dezembro de 2003, cinco dos participantes concluíram a especialização no curso de Gestão de Pessoas nas Organizações e quatro, no curso de Gestão de Recursos Humanos. Os dados dos participantes serão apresentados de duas formas: a) dispostos de forma reduzida, individualmente, no Quadro 5 e 6, b) individualmente, com maiores esclarecimentos.

Dados de Identificação	Entrevistados				
Nome Fictício	Marcos	Sara	Simone	Pedro	Aline
Idade	29 anos	43 anos	28 anos	28 anos	23 anos
Instituição da Graduação	UNESP São Bernardo do Campo SP	UNISUL Palhoça SC	UNIVALI Itajaí SC	UNIVALI Biguaçu SC	ÚNICA Florianópolis SC
Ano de Ingresso Conclusão	1996 – 2002	1998 – 2002	1997 – 2002	1998 – 2002	1999 – 2002
Curso de Especialização	Gestão de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas nas Organizações	Gestão de Pessoas nas Organizações	Gestão de Pessoas nas Organizações	Gestão de Pessoas nas Organizações
Curso de Administração 1ª opção no vestibular	Não. Direito.	Sim.	Não. Letras	Sim.	Não. Odontologia.
Processo de escolha pelo curso de Administração	Opção por um curso mais geral. Próximo de casa.	Identificação profissional.	Horário. Abrangência do curso.	Abrangência do curso. Procurou informações.	Sem objetivo, iniciou para conhecer. Organizada e metódica.

Quadro 5: Caracterização dos participantes

Dados de Identificação	Entrevistados			
Nome Fictício	Maria	João	Beatriz	Vida
Idade	27 anos	33 anos	23 anos	24 anos
Instituição da Graduação	ÚNICA Florianópolis SC	ÚNICA Florianópolis SC	ÚNICA Florianópolis SC	ESAG Florianópolis SC
Ano de Ingresso Conclusão	1998 – 2002	1998 – 2002	1999 – 2002	1997 – 2002
Curso de Especialização	Gestão de Recursos Humanos	Gestão de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas nas Organizações	Gestão de Pessoas nas Organizações
Curso de Administração 1ª opção no vestibular	Sim	Não. Educação Física, Jornalismo, Direito.	Não. Veterinária.	Não. Direito
Processo de escolha pelo curso de Administração	Ter visão de negócio. Não depender de ninguém.	Identificação profissional.	Continuidade dos estudos (técnico). Maior conhecimento.	Influência dos pais. Status e qualidade de ensino.

Quadro 6: Caracterização dos participantes

Apresenta-se na seqüência a descrição detalhada de cada participante abrangendo dados pessoais, escolhas profissionais e percurso profissional.

Primeiro entrevistado: Marcos⁷

O primeiro entrevistado chama-se Marcos e tem 29 anos. Atendeu prontamente ao convite para participar da pesquisa e preferiu ser entrevistado na empresa onde atua; o encontro aconteceu no dia 21/11/2003. Logo que cheguei, fui rapidamente atendida; durante toda a entrevista, Marcos mostrou-se bastante acessível e preocupado com o barulho da vizinhança que, em alguns momentos, era bastante alto. Após a entrevista, permanecemos conversando ainda por uns 20 minutos; falamos sobre o meu mestrado, sobre as atividades que venho desempenhando atualmente como orientadora profissional e sobre a empresa onde ele atua. No final, colocou-se à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas que porventura surgissem e ficou muito interessado em assistir à defesa da minha dissertação. Perguntei-lhe se seria possível então ficar com seu e-mail para enviar-lhe o convite da defesa. Achou ótimo e me forneceu o endereço.

Sua 1ª opção no vestibular foi para Direito; afirmou que este era o curso que realmente queria mas não foi aprovado. No segundo vestibular, tentou para Engenharia e também não conseguiu ser classificado.

Somente na terceira tentativa é que decidiu por Administração Comércio Exterior. Os critérios para decisão desta opção pautaram-se principalmente pela habilitação Comércio Exterior, acreditando ser esta a profissão do futuro e pelo curso de Administração ser amplo, garantindo assim uma colocação no mercado de trabalho. Outro critério mencionado foi a procura por universidades próximas de sua residência; encontrando-as, relacionou os cursos oferecidos por elas que lhe agradavam.

Marcos começou a trabalhar aos 16 anos numa empresa de pequeno porte que atua na área de telecomunicação – serviços e equipamentos - por vontade própria, como *office-boy*. Trabalhou nessa empresa por aproximadamente sete meses, pediu demissão e decidiu procurar outro emprego; porém, como estava próximo de completar 18 anos – período do alistamento no exército – não conseguiu nenhum emprego e, dessa forma, ficou somente estudando. Seu segundo emprego foi numa empresa de pequeno porte, na área de

⁷ Aos dois primeiros participantes não foi solicitada a colaboração no sentido de atribuírem um nome fictício. Nestes dois casos, a própria pesquisadora foi quem os nomeou.

equipamentos de segurança. Nessa empresa desempenhou funções de auxiliar de escritório e no controle de estoques de mercadorias; permaneceu nela aproximadamente por dois anos. Pediu demissão e foi trabalhar numa empresa multinacional, na área da metalúrgica, de médio porte, por cerca de quatro meses, decidiu sair pois não se identificou com o trabalho e com as pessoas. A próxima empresa em que vai trabalhar é uma empresa farmacêutica, de médio porte; iniciou como estagiário e desempenhou a função de propagandista. Ao finalizar o seu contrato como estagiário, é contratado pela empresa e assume a função de coordenador dos estagiários, trabalhando por aproximadamente três anos nessa empresa. Ao final desse período, foi demitido pois a empresa passou por uma reestruturação. Decidiu então morar em Florianópolis, pois sua atual esposa, na época namorada, reside nesta cidade e também porque foi convidado para trabalhar na empresa da família dela. Iniciou suas atividades nessa empresa, de pequeno porte, atuando como gerente de vendas há três anos e atualmente ainda desempenha a mesma função. Em dezembro de 2003, concluiu o curso de especialização em Gestão de Recursos Humanos na FEPESE.

Segunda entrevistada: Sara

Sara foi entrevistada no dia 24 de novembro de 2003; preferiu que o encontro fosse na FEPESE, antes de iniciar suas aulas da especialização. Desde o primeiro contato, por telefone, foi bastante prestativa e simpática, colocando-se inteiramente à disposição. Manifestou grande interesse em saber os resultados da pesquisa, pois acredita ser um tema fundamental nos dias de hoje. Então expliquei que poderia repassar as informações sobre a data e local da defesa por e-mail, ela prontamente manifestou interesse e deu-me seu endereço eletrônico.

Sara tem 43 anos, mas tanto fisicamente quanto suas atitudes demonstram ser muito mais jovem. É muito simpática e durante toda a entrevista senti um clima muito tranquilo.

Administração foi sua primeira opção no vestibular, sendo que o critério de escolha deu-se principalmente pelo fato de o curso relacionar-se com o seu trabalho – atuava num banco estatal – e pretendia continuar. Decidiu por Administração, pois segundo ela é um “campo mais aberto”.

Terminou o ensino médio aos 18 anos e, logo após, prestou concurso para um banco estatal em SC. Foi classificada e, no banco, atuou em todos os setores desde auxiliar de escritório até gerente de negócios, mas era o setor de RH com que mais se identificava. Atuou nesse banco por vinte e dois anos e em outubro de 2002, desligou-se dessa instituição por ter

aderido ao Programa de Demissão Incentivada (PDI). Só aceitou aderir porque já tinha outros planos com seu irmão e sua cunhada. A partir de 2004 ela se tornou responsável pelo departamento de Recursos Humanos do hotel que seu irmão está construindo. Para isso, dedicou-se, em 2003, em fazer alguns cursos de hotelaria e participar da especialização em Gestão de Pessoas nas Organizações na FEPESE.

Terceira entrevistada: Simone

Simone apresentou-se muito simpática e colocou-se à disposição desde o primeiro contato. A entrevista aconteceu no dia 25 de novembro, na própria FEPESE, no horário de intervalo das aulas, por sua sugestão.

Simone tem 28 anos e é natural de SC. O curso de Administração não foi sua primeira opção no vestibular. Fez vestibular pela primeira vez com vinte anos, porque antes disso não sabia qual curso gostaria de cursar. Sua primeira opção foi para o curso de Jornalismo, e a segunda opção foi para o curso de Letras, no qual conseguiu aprovação. Iniciou o curso, mas não chegou a concluir o 1º semestre, pois não “se identificou com o conteúdo”.

Na segunda vez que fez o vestibular optou por Administração. Os critérios de escolha foram a idéia de ser um “curso geral” e a possibilidade de trabalhar em “várias áreas”, além de o curso possibilitar que ela trabalhasse, algo necessário naquele momento. Apesar de não ter certeza da sua opção, terminado o curso estava satisfeita com a escolha, porém acredita que poderia ter aproveitado mais, acha que isso não aconteceu porque trabalhava e estudava ao mesmo tempo.

Simone, aos 20 anos iniciou sua trajetória profissional. Nessa idade inicia também seus estudos na universidade. Começou numa loja de roupas, trabalhou por aproximadamente dois anos e meio. Inicialmente, atuou como balconista e devido ao seu bom desempenho nos primeiros meses foi convidada para ser caixa. Assumiu, além dessa função, outras responsabilidades como abrir e fechar a loja, atender reclamações e etc. Depois de atuar nessa função por aproximadamente dois anos, encontrava-se desmotivada pelas atividades rotineiras, decide pedir demissão e procurar um estágio na sua área de estudos. Porém não conseguiu, pois para ser estagiária era necessário experiência, e Simone não a tinha.

Não encontrando um estágio e não conseguindo manter seu orçamento, começou a trabalhar numa loja de roupas, onde desenvolve funções de caixa e crediária; atuou ali por aproximadamente dois anos. Após este tempo de atuação e já quase concluindo sua

graduação, decidiu investir na busca de um estágio para produzir seu TCC e, por isso, pediu demissão.

Enviou currículos para diversas empresas, falou com seus professores, entrou em contato com diversos conhecidos, enfim, fez todo um investimento para encontrar um estágio que fosse ao encontro de tudo aquilo que havia aprendido na academia.

Nessa empreitada, Simone recebeu um convite de uma empresa, para trabalhar na área financeira. Ela não aceitou e argumentou ser a área de RH onde quer atuar. Uma semana depois, Simone é novamente chamada por essa empresa, pois surgiu uma vaga no RH na área de treinamento. Atuou nessa área por aproximadamente dez meses e logo após surgiu uma vaga na área de qualidade e Simone é transferida e contratada como funcionária. Ela atua nessa área até a data desta entrevista.

Simone concluiu sua especialização em Gestão de Recursos Humanos na FEPESE em dezembro de 2003.

Quarto entrevistado: Pedro

A entrevista com Pedro aconteceu no dia 1º de dezembro de 2003, na própria FEPESE. Aceitou gentilmente o convite para participar da pesquisa. Tem 28 anos, é bastante simpático, extrovertido, porém muito sucinto; nossa entrevista durou aproximadamente trinta minutos.

Em seu primeiro vestibular, optou por Engenharia Civil, não conseguiu ser classificado, acredita que esta opção foi influência do curso técnico em Mecânica de Projetos na Escola Técnica que havia feito.

Alguns colegas estavam cursando Administração e, a partir de conversas e trocas de materiais, Pedro foi se interessando pelo curso. A sua abrangência e as diversas possibilidades de atuação é o que lhe chamaram a atenção.

Sua trajetória profissional inicia devido a um estágio obrigatório do seu curso técnico. Conseguiu um estágio numa empresa de médio porte em Brusque, SC, na qual atuou na área de projetos e após seis meses é contratado. Um ano depois ele pediu demissão e decidiu fazer um curso universitário em Florianópolis, SC.

Em Florianópolis, consegue um emprego numa agência de turismo por aproximadamente dez meses; após esse período pede demissão.

É chamado para trabalhar numa companhia aérea no aeroporto de Florianópolis, SC. Nessa empresa, atua na área de vendas por aproximadamente um ano e oito meses. É transferido para uma loja do centro onde fica por cerca de quatro meses. Pede demissão, pois consegue um estágio numa empresa de telecomunicações na área de Recursos Humanos na qual atua por um ano - período máximo do contrato.

Posteriormente, atua como estagiário numa clínica médica por aproximadamente seis meses.

A partir de julho de 2003, é contratado por uma imobiliária para exercer atividades de confecção de contratos e vistoria de imóveis.

Em dezembro de 2003, concluiu a especialização de Gestão de Pessoas na Organização.

Quinta entrevistada: Aline

Já no contato por telefone, Aline foi muito simpática e prestativa, preferiu que a entrevista fosse na sua casa. Ao chegar, fui muito bem recebida. A entrevista foi no dia 8 de dezembro de 2003. Aline tem 23 anos.

Administração não foi sua primeira opção no vestibular. Concluído o ensino médio, Aline prestou vestibular para UFSC; Odontologia é sua primeira opção e História a segunda. Comenta que era muito nova e não sabia exatamente o que queria. Não conseguiu ser classificada e, logo depois, ingressou num curso pré-vestibular extensivo. No final do primeiro semestre, fez o vestibular (“fez por teste”) para Administração, mas sem saber exatamente o que era ser profissional da área da Administração. Foi classificada, deixou o curso pré-vestibular e ingressou na universidade. Sua proposta inicial era frequentar o curso por seis meses para conhecê-lo e caso não gostasse faria outro vestibular no final do ano. Terminado o semestre, Aline tinha um panorama geral da área e identificava-se com a profissão. Concluiu o curso e afirma que, apesar de ter iniciado sem ter nenhuma noção, no final estava muito satisfeita e realizada.

Aline sempre foi uma pessoa muito ativa, mesmo estudando fazia alguns “bicos”. Aos quatorze anos ministrou aulas de natação para crianças, por aproximadamente um ano. Nesta fase, morava em São Paulo, SP. Depois transferiu-se para Florianópolis, SC e iniciou o ensino médio nesta cidade. Enquanto cursava o ensino médio, participou como recepcionista em feiras, eventos e fazendo promoções de diversos produtos.

Ingressando na universidade, iniciou um estágio num consultório odontológico como recepcionista, onde atuou um ano aproximadamente.

Iniciou logo depois um estágio no Banco do Brasil e atuou por cerca de dois anos. O contrato foi rescindido, pois Aline se formou.

Logo depois que se formou, trabalhou por cerca de três meses numa concessionária de automóveis na área de financiamento, como não se identificou com a função, pediu a demissão.

Conseguiu uma outra ocupação, na qual está atuando até a data da entrevista, numa empresa de seguros, filial de uma multinacional, gerenciando a área de RH. Em dezembro de 2003, Aline concluiu seu curso de especialização em Gestão de Pessoas nas Organizações.

Ao final da entrevista, indagou-me de como poderia ter acesso à minha dissertação, coloquei que outros entrevistados também haviam me indagado sobre isto, e que eu estava registrando os e-mails dos interessados para enviar o convite da defesa da dissertação. Ela achou ótimo e passou-me seus dois endereços eletrônicos.

Sexta entrevistada: Maria

Maria tem 27 anos. No primeiro contato, colocou-se à disposição, aceitando de imediato o convite. Marcamos o encontro para o dia seguinte, 9 de dezembro de 2003, na FEPESE mas deixou claro que só poderia ser entrevistada no horário de aula; falou que não se importava, pois o professor sempre chegava mais tarde e ela não perderia aula, portanto. Durante a entrevista, ela pensa muito antes de responder e fala o estritamente necessário. Foi uma entrevista tensa. Tanto ao falar sobre o vestibular como sobre sua trajetória na universidade, percebia-se uma certa dificuldade em expressar como as coisas aconteceram. Em alguns momentos, eu tentava resgatar algum aspecto que não havia compreendido e sentia um desconforto de sua parte.

Administração foi sua primeira opção no vestibular, mas não foi classificada, foi chamada para sua 2ª opção que era Pedagogia. Iniciou o curso, porém, atenta ao futuro profissional, percebeu que Pedagogia não lhe daria tantas condições de ser bem sucedida quanto o curso de Administração. Fez dois semestre de Pedagogia, trancou o curso e investiu num cursinho pré-vestibular para fazer novamente o vestibular para Administração.

Decidiu por Administração, pois sempre sonhou em ter um negócio próprio para não depender de ninguém; assim, Administração daria a visão de negócio necessária para manter o seu próprio negócio.

Sua trajetória profissional iniciou em 2003. Até esse momento somente participara de estágios obrigatórios para o curso de Administração; fez um estágio de seis meses no RH, de um órgão estatal, um estágio de observação. Na Pedagogia, fez dois estágios, o primeiro numa escola particular, atuando seis meses com crianças de quatro anos, desenvolvendo e aplicando todas as atividades pedagógicas. O segundo estágio foi numa escola da Prefeitura Municipal de Florianópolis. Nessa escola atuou na 1ª série do ensino fundamental, desempenhando a função de professora regente.

No ano de 2003, ao iniciar sua trajetória profissional, participou de um concurso para professores, e foi classificada para ser professora infantil na rede municipal de Florianópolis, SC, para trabalhar com crianças de cinco anos. É um contrato temporário que finalizará em dezembro de 2003. Mas neste mês, dezembro, já havia participado do concurso, dessa mesma prefeitura para atuar em 2004 e estava aguardando o resultado.

Em dezembro, concluiu a especialização em Gestão de Recursos Humanos na FEPESE.

Sétimo entrevistado: João

João tem 33 anos; foi entrevistado no dia 10 de dezembro de 2003. Fiz o convite e ele prontamente aceitou, preferindo marcar o horário antes de sua aula na própria FEPESE. Já no contato por telefone e na própria entrevista, foi muito simpático e disponível. Durante a entrevista, a cada pergunta tentou detalhar ao máximo a sua resposta.

Seu primeiro vestibular foi para Educação Física, mas não conseguiu passar; tinha vinte anos e recém havia saído do exército. Justifica o não ingresso pelo fato de ter um curso técnico de contabilidade e, por já estar trabalhando, – assumiu cargo de gerência - não havia tempo para fazer um cursinho pré-vestibular e se dedicar aos estudos. Depois tentou para Jornalismo, mas também não passou. Nova tentativa, dessa vez para Direito, também não obteve sucesso. Afirma que foi uma fase na qual não sabia exatamente o que queria e além do mais havia a influência da família. Somente depois de ter trabalhado por muitos anos, diz ter percebido uma identificação com as diversas atividades já desempenhadas e do bom relacionamento com as pessoas do círculo de trabalho é que decidiu fazer o vestibular para

Administração. Tentou mais dois vestibulares para Administração para UFSC, mas não conseguiu ser classificado. Decidiu tentar o vestibular para ÚNICA e nessa tentativa, estava mais tranquilo e por ser um teste vocacionado – o que era solicitado já havia vivenciado na prática ou nos diversos treinamentos que participou – acha que facilitou seu ingresso. Iniciou o curso já com 28 anos, não se arrependeu, pois havia ingressado para estudar e entender na teoria o que já havia visto na prática.

Dos dez aos quatorze anos de idade vendia espetinho de carne, pipoca e outras guloseimas no campo do Figueirense, todas as quartas-feiras e aos domingos. Seu vizinho, proprietário de uma Kombi, reunia vários adolescentes para ajudá-lo a vender. Aos quinze anos, foi contratado como funcionário de uma livraria no centro de Florianópolis, desenvolvendo diversas atividades como *office-boy*, auxiliar de escritório e outros. Ao completar dezoito anos, precisou sair da empresa para ingressar no exército. Concluindo as atividades obrigatórias de um ano, desligou-se do exército e foi contratado para trabalhar na Loja X em São José – loja de departamentos que atua em toda região sul –, exercendo funções de vendas por aproximadamente quatro meses. Após esse período consegue atingir o 1º lugar em vendas em toda a região sul e foi convidado a assumir a função de gerente. Para isso, foi morar aproximadamente oito meses na cidade em que está localizada a matriz da loja. Ali passou pelos diversos setores. Além deste treinamento nos diversos setores da empresa, essa loja proporcionou-lhe vários outros treinamentos, dando uma visão geral de administração. Diz ainda que essa empresa foi sua verdadeira escola; atuou por dois anos e meio na função de gerente. Essa loja passou por sérios problemas financeiros, até o momento que encerrou suas atividades, e João foi então demitido juntamente com todos os outros funcionários que nela atuavam.

Iniciou atividades como gerente em outra loja em Florianópolis, permaneceu por um ano e meio. Era uma empresa familiar, na qual havia um clima de não entendimento entre os irmãos que administravam o negócio, criando um clima não favorável, por isso João decidiu desligar-se da empresa.

Ingressou em outra loja de moda feminina e masculina em Florianópolis, desempenhando a função de vendedor por aproximadamente dois anos. A empresa contratou um gerente, que estabeleceu metas de vendas, e os que não as atingissem nos três meses seriam demitidos. João comenta que aquela imposição deixou o grupo de vendedores bastante assustados criando um clima de rivalidade. João diz que isso o deixou muito desmotivado; não conseguindo atingir a meta estipulada, foi demitido.

Foi trabalhar numa loja de roupas masculinas, sem carteira assinada; combinou essa forma de contrato com o proprietário, pois achava que em sua carteira profissional havia muitas passagens por outros empregos e que isso poderia “sujá-la”. Afirma que foi a melhor atitude que tomou, pois após um ano aproximadamente a loja encerrou suas atividades.

Participou e foi selecionado no processo de seleção para ser gerente de uma das lojas da rede de calçados em Florianópolis. Foi demitido, pois iniciou um relacionamento com uma funcionária – ainda estão juntos, e ela também foi demitida o que não foi bem visto pelo proprietário e pelos outros funcionários.

Após esse evento, iniciou a graduação, desempregado e estudando à tarde - no segundo semestre trocou de turno – recebeu um convite para ajudar a organizar um restaurante e ser garçom numa praia de Florianópolis. Trabalhou nessa atividade por cinco meses – de outubro a fevereiro.

No mês seguinte – março –, por intermédio de um colega, é contratado como estagiário de uma empresa multinacional de medicamentos – com matriz na França. Após dez meses de trabalho, é contratado. Atualmente exerce a função de representante sênior⁸, responsável por todo o estado de Santa Catarina, função em que atua já há 5 anos.

Concluiu em dezembro de 2003 o curso de especialização em Gestão de Recursos Humanos na FEPESE.

Ao final da entrevista, questionou sobre a conclusão da minha pesquisa e se poderia saber dos resultados; eu lhe perguntei se poderia ficar com seu e-mail assim como fiquei com o dos outros para enviar o convite da minha defesa. Ficou muito contente de poder participar e rapidamente me informou seu endereço eletrônico.

Oitava entrevistada: Beatriz

Beatriz tem 23 anos, foi entrevistada no dia 12/12/2003, preferiu que eu a entrevistasse no local de seu trabalho no horário de almoço. Na entrevista, foi bastante sucinta respondendo o necessário. Como fomos algumas vezes interrompidas, cada vez que retornávamos a entrevista eu tentava fazer um resgate do que havíamos conversado, sentia-a incomodada por ter de retornar a algo sobre o qual já havia falado.

⁸ Hierarquia nesta empresa é representante júnior, sênior e pleno e gerente distrital, nacional e gerente de produto.

Veterinária foi sua primeira opção no vestibular, foi classificada, porém, não tinha condições financeiras para se manter, uma vez que o curso era em outra cidade distante de Florianópolis. Decidiu então fazer um curso técnico, optou por Hotelaria. Durante o curso, identifica-se com a área de eventos, além de certificar-se de que gosta de trabalhar com pessoas. Concluído o curso, prestou vestibular para Administração com habilitação para Turismo e Hotelaria. Decidiu por esse curso pela habilitação e por acreditar que administração daria mais suporte para sua atuação profissional.

Seu ingresso no mercado de trabalho iniciou quando começou o curso técnico em hotelaria, foi contratada com estagiária numa associação bancária, desenvolvendo atividades de recepcionista e outras atividades conforme houvesse necessidade quando faltava algum profissional. Permaneceu por quatro meses nesse trabalho, desligou-se, pois este estágio fazia parte de seu estágio obrigatório do curso técnico. Além disso, era muito distante de sua residência e trabalhava oito horas diárias e só tinha folga às terças-feiras.

Iniciou outras atividades também como estagiária numa outra associação ligada a eventos.

Logo depois, iniciou outro estágio, num conselho regional profissional, por aproximadamente cinco meses, trabalhando quatro horas diárias e desempenhando funções de telefonista. Saiu desse estágio e iniciou outro numa empresa terceirizada por um órgão da prefeitura de Florianópolis para realizar seu estágio curricular obrigatório, assumindo atividades administrativas. Atuou por dez meses como estagiária, sendo contratada e permanecendo por dois anos. A prefeitura cancelou o contrato com essa empresa e, por isso, a empresa demite todos funcionários, inclusive Beatriz.

Iniciou outro estágio, agora vinculada à especialização que está fazendo, num departamento da UFSC, realizando atividades administrativas e eventos. Seu contrato encerra em dezembro, mês que conclui sua especialização em Gestão de Pessoas nas Organizações e será contratada em janeiro por uma fundação da UFSC.

No final pediu desculpas pelos transtornos; perguntei se podia ficar com seu e-mail para encaminhar o convite da defesa, assim como fiz com os outros participantes. Ela mostrou-se interessada e deixou seu endereço eletrônico. No dia seguinte ao da entrevista, recebi um e-mail seu dizendo que havia gostado de participar e colocando-se a disposição para qualquer dúvida que acaso surgisse.

Nona entrevistada: Vida

Vida é do sexo feminino, tem 24 anos. Foi entrevistada no dia 18 de dezembro; decidiu ser entrevistada no próprio local de trabalho, após seu horário de expediente. Desde o primeiro contato, ela demonstrou tranquilidade e seriedade. Foi bastante prestativa, com muita tranquilidade esclareceu minuciosamente todos os detalhes envolvidos nas suas respostas.

Vida, na sua primeira tentativa para o vestibular, em 1997, optou pelo curso de Direito na UFSC Florianópolis, SC. Afirma que foi influenciada pelo antigo namorado que, na época, cursava Direito. Porém, não foi classificada. No segundo semestre de 1997, tentou Direito para UNISUL, Palhoça, SC e Administração na ESAG, Florianópolis, SC. Passou para Direito na UNISUL e Administração na ESAG. Decidiu iniciar o curso de Administração. Vários foram os critérios pela decisão de fazer Administração, como influências dos pais e só por ser na ESAG uma instituição que tem qualidade, um bom conceito e por oferecer um curso gratuito.

Começou a trabalhar logo depois de ter finalizado o ensino médio. Como não havia passado no vestibular, não queria ficar “parada”. Iniciou numa agência fotográfica, atuando como secretária por aproximadamente um ano. Ao final desse período, pediu demissão.

Sua segunda experiência profissional foi como estagiária num órgão do governo federal, atuando um ano na área de políticas públicas. Após um ano, os contratos nesse tipo de órgão não são renovados.

A terceira experiência foi numa empresa estatal de telecomunicações. Iniciou como estagiária exercendo funções de atendente de serviços, trabalhava quatro horas diárias. Poucos meses depois, é efetivada e assume outras atividades ligadas a serviços telefônicos. Esta empresa é privatizada e Vida continuou sendo funcionária, mas atuando na área de *call-center*. Tempos depois, esta área foi terceirizada por uma empresa multinacional especializada em *call-center*. Nessa época, Vida estava atuando no setor de Recursos Humanos, ficou nesta área até março de 2003 quando foi demitida, devido a uma reestruturação na área; na sua função foi contratado um estagiário. Logo após sua demissão, Vida decidiu fazer uma pós-graduação para não “ficar parada”, pois não sabia quando iria encontrar emprego novamente.

Em junho de 2003, Vida foi visitar seu namorado que estava na Escócia. Lá trabalhou por dois meses na área de limpeza de um hotel.

Em novembro de 2003, começou a trabalhar num banco particular e foi contratada para assumir o cargo de gerente.

Em dezembro de 2003, concluiu sua especialização em Gestão de Pessoas na Organização na FEPese. Decidiu por este curso, pois na graduação foi a temática que mais lhe agradou.

4.2 Análise das categorias temáticas

Apresentam-se a seguir a descrição e a análise das informações coletadas, por ocasião da entrevista com os nove participantes do estudo.

As respostas dos entrevistados serão apresentadas com base em cada um dos temas, conforme exposto no item 3.4 e encontram-se em itálico. Quando surgem durante as respostas dos informantes as reticências assim representadas – (...) – significam suspensão do pensamento do autor; já, quando assim representadas – ... – significam que houve um corte no texto.

Finalmente, são apresentadas as categorias emergentes de cada tema. A descrição dessas categorias é formada por recortes das entrevistas. A opção por esses trechos deveu-se à percepção, pela pesquisadora, de que representam sínteses reveladoras de aspectos fundamentais considerados nesta pesquisa. Não significam, conseqüentemente, o desprezo ou descaso das partes restantes.

4.2.1 Entendimento de planejamento de carreira

Na concepção dos entrevistados, planejar uma carreira significa, em síntese, traçar onde se quer e se pode chegar, depende sempre do esforço individual para a concretização.

Considerando as exposições de tais entrevistados (ver Quadro 7), elaboraram-se duas categorizações, denominadas: **aonde quero e posso chegar; chegar depende de esforço individual.**

VIDA	<i>... planejamento de carreira é eu tá planejando, traçando ou até mesmo, já dentro da empresa, eu tá traçando até onde eu quero chegar, ou até onde eu posso chegar, talvez não só subindo degraus, mas (...) num organograma, não verticalmente, mas horizontalmente, que funções que eu vou poder tá agregando, que eu vou pode tá fazendo. Algo nesse, sentido.</i>
SARA	<i>... tu tens que te planejar no que (...) que tu vai fazê ... tu tens que vê o que (...) que tu pretende fazê da tua carreira ... o que eu preciso fazê para mim chega aonde eu quero, ... se é isso mesmo que eu quero, ... planejar a minha vida daqui até a minha aposentadoria, ... tu tens que vê, não tens que vê hoje, tens que vê o teu futuro como é que vai se lá na frente, pra tu ti organizar ... Acho que a gente tem que tá preparada pra enfrentar ... tem que ta bem preparadinha ...</i>
SIMONE	<i>... é, tu planeja o que tu queres pra tua vida profissional, né. Não sei se explica. É isso (...), hoje eu tô num determinado cargo, eu quero ir pra (...) cargo, porque a gente tá amarrado a cargo, não tem como não falar cargo, né. (...) preciso ter algumas habilidades, algumas competências, algumas outras (...) treinamentos, sei lá, alguns outros cursos, pra mim poder subir nesse nível, né. E também experiência. Então acho que é uma fase que vai aos pouquinhos mesmo, assim, né, não tão pouquinho, né (...) o que eu vou fazer pra mim pode me aperfeiçoar, prá pode subir e ser mais poderosa, mais (risos).</i>
ALINE	<i>... planejamento de carreira é você se auto-disciplinar, você se dá um objetivo, (...) traçar objetivos num certo período de tempo. ... é você se auto-organizar e se estipulá, né, o que você vai fazer a longo prazo, né, ... o que você vai plantar a longo prazo.</i>
BEATRIZ	<i>... acredito que é a gente projetá, assim, o que vai querer ser, ... tu delinea, tu vê ... tu ter um curso pra onde tu quer chegar, acredito que seja isso, resumidamente.</i>
PEDRO	<i>... começar a ter uma noção e saber o que você quer, e ter uma visão, prospecta o futuro ...ter uma visão, num futuro, aonde você pode tá, aonde você quer chegar, né, ter um pouco de ambição, pro tipo de cargo e salário que você quer mais pra frente teraonde que nos vamos nos inserir, que nos vamos atingir, quando que nos vamos fazer e qual que vai se o nosso diferencial ... aonde eu quero chegar, aonde eu quero tá, que eu quero fazer daqui a cinco, dez anos, né. Prospectá futuros ... planejar carreira é. É planejar um futuro, planejar funções ...</i>
MARIA	<i>... planejamento de carreira é tu olha o teu futuro em relação aonde tu quer chegar na tua carreira.... E vou olhá aonde eu tô trabalhando, se eu tenho condições de seguir carreira aonde eu to trabalhando, quais são as habilidades que eu preciso pra chegar ... Por exemplo, se eu almejo chegar à presidência, o que ... que eu preciso de habilidades e competências pra chegar lá. Então eu vou buscar, vou atrás de tudo que eu preciso pra chegar aonde eu quero chegar. Vou fazer especialização, vou fazê mestrado, vou buscá todas essas habilidades que eu não tenho. Eu vou atrás, através desse planejamento. <i>Ãããh</i>, o ambiente também eu vou olhar, como é que tá o mercado, daqui a quanto tempo ... o que o mercado vai precisa, se o mercado tá precisando de administradores, se ... se eu sou uma administradora hoje, o mercado quer um administrador com tal habilidade, com tal competência, eu vou atrás daquilo ali pra que daqui a um determinado tempo eu chegar aonde eu quero chegar...</i>

JOÃO	<i>Bom, planejamento de carreira, na minha ... na minha idéia, assim, é ... é tu crescer junto com a empresa, a empresa ela vai ... ela vai crescendo vai adquirindo mercado ... é ... uma participação maior no mercado, e ela vai abrindo o que, oportunidades, de trabalho dentro ... dentro da própria empresa, né. Essas oportunidades são onde tem que se encaixar ... não pode ficar estagnado, mesmo que tu não seja promovido, mas dentro do teu próprio, da tua própria função, tu tem que tá sempre ti auto-reciclando, tem que tá sempre fazendo algum curso sempre fazendo algo novo, porque existem várias maneiras de fazer a mesma coisa, né, porque a partir do momento que tu fica estagnado, tu perde a motivação, de trabalhar naquele setor ou no que tu fazendo, né. Então acho que plano de carreira é tu jogar o objetivo lá pra frente e colocar um prazo. Estamos em dois mil e quatro, indo pra dois mil e quatro, até dois mil e oito eu pretendo tá nessa função, ou ... só que eu vou me preparar pra isso. Isso é plano de carreira, né (...) aí, porque quando a empresa abriu oportunidade pra ti tu tem que tá preparado, “ah, pô, abriu uma vaga pra trabalhar de gerente em tal lugar”, ai meus Deus agora então eu tenho que fazer um curso, não. Tu tem que já i te preparando pra que quando surgir a vaga, tu ... já tá preparado, eu acho que seria isso (...) é tu te preparar, plano de carreira é tu ti ... é tu tá sempre ti preparando pra algo que aconteça de novo na empresa oportunidades que surjam e tu possa se encaixado nessas oportunidades.</i>
MARCOS	<i>... acho que cuidar também da sua carreira, ver as suas aptidões e começar a ti direcionar para onde ela acha que melhor você vai se destacar, ... depende tudo da sua própria vontade. Você perceber mais ou menos o que você faz melhor, o que você consegue, que você acha que vai de dar um futuro e começá a direcionar seus esforços, seus estudos, investimentos para aquele lado. ...se adaptar a algumas situações. Nem sempre você vai fazer o que quer fazer...tem que ir se adaptando, mas procurando da melhor forma ...</i>

Quadro 7: Entendimento de planejamento de carreira

Análise das categorias: aonde quero e posso chegar / chegar depende de esforço individual

Grande parte dos entrevistados apresentou concepções parecidas no que diz respeito ao entendimento sobre o que é planejamento de carreira. Suas falas estavam norteadas pela idéia de “aonde quero chegar” e “aonde posso chegar” na vida profissional. Esse pensamento apareceu bem claro nas falas de **Vida:** “... eu tá traçando até onde eu quero chegar, ou até onde eu posso chegar ...”, **Simone:** “... é tu planeja o que tu queres pra tua vida profissional ...”, **Sara:** “... o que eu preciso fazê para mim chegá aonde eu quero ...”; **Maria:** “... olhar o teu futuro em relação aonde tu quer chegar na tua carreira ...”, **Beatriz:** “... o que vai querer ser ... pra onde tu quer chegar ...” e **Pedro:** “... ter uma visão, num futuro, aonde você pode tá, aonde você quer chega”

Nesses entendimentos que se aproximam, no entanto, observam-se diferenças entre conceitos explicitados. O entendimento de “aonde quero chegar” de alguns dos entrevistados remete à idéia de identificação de oportunidades e de busca de seu aproveitamento, levando a uma adaptação à realidade que é dada, conforme dizem **João:** “planejamento de carreira ... é tu crescer junto com a empresa ... Tu tem que já ir te preparando pra que quando surgir a vaga, tu ... já tá preparado ...é tu ta sempre ti preparando pra algo que aconteça de novo na empresa oportunidades que surjam e tu possa se encaixado nessas oportunidades.”, **Vida:** “... já dentro da empresa, eu tá traçando até onde eu

quero chegar, ou até onde eu posso chegar ...” e Simone: “... hoje eu tô num determinado cargo, eu quero ir pra (...) cargo, porque a gente tá amarrado a cargo, não tem como não falar cargo, né. (...) preciso ter algumas habilidades, algumas competências, algumas outras (...) treinamentos, sei lá, alguns outros cursos, pra mim poder subir nesse nível, né.”

Esses entendimentos apresentados pelos participantes da pesquisa encontram respaldo na literatura pertinente ao tema. Procurar adaptar-se ao contexto e corresponder ao novo perfil de trabalhador exigido pelo mundo do trabalho têm sido uma tendência das pessoas, principalmente das mais jovens, como mostram pesquisas realizadas por Araújo e Sarriera (2004).

Dutra (1996) afirma que a grande maioria das pessoas, ao planejar suas carreiras, apenas as encara como uma espécie de identificação de oportunidades e como busca de seu aproveitamento. Dessa forma, porém, subordina sua trajetória profissional a uma realidade dada pelo meio e perde a condição de agir sobre essa realidade. Ressalta também que, para atuação sobre esse meio, faz-se necessário que as pessoas, primeiramente, olhem para si, identificando o que gostam, o que as estimula, o que as satisfaz e, desse modo, usando um padrão de avaliação pessoal, terão melhores condições de reconhecer oportunidades de carreira.

Autores como Dutra (1996) e Macedo (1998) dizem que um grande número de trabalhadores tende a guiar suas carreiras mais por apelos externos (remuneração, *status*, prestígio, etc.) do que por preferências e características pessoais.

Os participantes desta pesquisa, conforme requisito, são recém-formados; estando, a maior parte deles já atuando no mercado de trabalho. Conforme Drucker (1999) e Martins (2001), muitos trabalhadores jovens, todavia, quando no começo de sua vida profissional, pouco sabem sobre que querem e a que lugar pertencem. Apenas serão capazes de responder a questões fundamentais – sobre si mesmos, seu lugar no mundo e que contribuições são capazes de fazer – depois de alguns anos de atuação no mercado de trabalho.

Enquanto para alguns entrevistados o “aonde quero chegar” está relacionado com a identificação de oportunidades e de busca de seu aproveitamento, para outros, remete à idéia do que pretende com a sua carreira, o que quer ser. Para alcançar o que almejam, buscam definir objetivos e traçá-los num determinado tempo e, a concretização disso, conforme **Aline**, ocorre à custa de auto-organização e de auto-disciplina: “... é você se auto-disciplinar, você se dá um objetivo, (...) traçar objetivos num certo período de tempo. ... é você se auto-organizar e se estipulá, né, o que você vai fazer a longo prazo ...”, o que precisa e pode fazer para chegar lá, não desconsiderando tudo o que já possui, conforme evidencia **Marcos**: “ver as suas aptidões e começar a te direcionar

para onde ela acha que melhor você vai se destacar ... Você perceber mais ou menos o que você faz melhor, o que você consegue, que você acha que vai te dar um futuro e começa a direcionar seus esforços, seus estudos, investimentos para aquele lado ...”.

Nesse sentido, lembrar o que dizem Stoner e Freemann (1999), parece ser importante para compreender a concepção de planejamento de carreira atualmente. Eles enfatizam que o planejamento de carreira deve iniciar com uma compreensão do que a pessoa deseja de seu trabalho, de sua carreira e de sua vida. Nesse sentido, para Caravantes e Bjur (1997, p. 80), o planejamento de carreira “leva a dedicar tempo para refletir sobre um conjunto de objetivos pessoais e, ao mesmo tempo, estabelecer as prioridades distinguindo o que é simplesmente importante do que é essencial”. De acordo com Dutra (1996), é a partir disso que haverá melhores condições para identificar oportunidades.

Planejar a carreira é pensar num futuro, no que está por vir. Esse é outro entendimento apresentado na maioria das falas dos entrevistados. Conforme **Pedro**: “... planejar carreira é, é planejar um futuro”. Para planejar, é fundamental ter-se uma visão de futuro, do que se quer e das necessidades do mercado. É desse modo que pensam **Sara**: “... tu tens que vê, não tens que vê hoje, tens que vê o teu futuro como é que vai se lá na frente, pra tu ti organizar” e **Maria**: “... olhá o teu futuro em relação aonde tu quer chegar na tua carreira ...”. Ter visão de futuro é pré-requisito para definirem em que ações é preciso investir para se ter um diferencial. Nas palavras de **Simone**: “... preciso ter algumas habilidades, algumas competências, algumas outras (...) treinamentos, sei lá, alguns outros cursos ...”.

Como apontam Caravantes e Bjur (1997, p. 78), a maioria das pessoas apresenta uma concepção equivocada da função do planejamento de carreira, interpretando-o como previsão do futuro. Os entrevistados desta pesquisa, entretanto, não compartilham com essa visão. Percebeu-se em suas palavras que a questão do futuro está vinculada a uma concepção sustentada por uma nova ótica do que seja planejamento, qual seja, planejamento como construção do futuro. “Uma atividade cerebral, pensada, arquitetada, contribuindo para a realização das pretensões do indivíduo”. A fala de **Maria** ilustra essa questão: “... como é que tá o mercado, daqui a quanto tempo ... o que o mercado vai precisá, se o mercado tá precisando de administradores, se ... se eu sou uma administradora hoje, o mercado quer um administrador com tal habilidade, com tal competência, eu vou atrás daquilo pra que daqui a um determinado tempo eu chegar aonde eu quero chegar ...”.

Conforme foi trazido pelos entrevistados, independentemente de promoção, não se pode mais ficar “estagnado”, é preciso reciclar-se o tempo todo. Além disso, não se deve estar preso ao momento presente, mas estar atento ao futuro para, assim, enfrentá-lo com mais preparo e, conseqüentemente, atingir o que se deseja. Esta afirmação aparece no discurso de **João**: “... não se pode ficar estagnado, mesmo que tu não seja promovido, mas dentro do teu próprio, da tua

própria função, tu tem que tá sempre ti auto-reciclando, tem que tá sempre fazendo algum curso sempre fazendo algo novo, porque existem várias maneiras de fazer a mesma coisa, né, porque, a partir do momento que tu fica estagnado, tu perde a motivação, de trabalhar naquele setor ou no que tu fazendo ... porque, quando a empresa abri oportunidade pra ti, tu tem que ta preparado, 'ah, pô, abriu uma vaga pra trabalhar de gerente em tal lugar', ai, meu Deus, agora então eu tenho que fazer um curso; não, tu tem que já i te preparando pra que quando surgir a vaga, tu ... já tá preparado”.

Segundo Franco (2002, p. 165),

no mundo profissional sem fronteiras, cada vez menos importa de onde você veio ou onde você estudou. A grande questão é saber aonde você quer chegar e se tem condições e talento para isso. Não se trata de tentar adivinhar como será o profissional DO futuro, mas perceber o que constitui hoje um profissional DE futuro.

Conseguir chegar aonde se tem como objetivo foi apontado como algo que depende única e exclusivamente de um esforço individual. A realidade do mundo do trabalho é extremamente difícil, mas o esforço pessoal pode determinar saídas/possibilidades/escolhas, segundo o entendimento dos entrevistados. Cabe a cada trabalhador fazer suas escolhas, dedicar-se a elas e responsabilizar-se pela busca de sua vitória. Isso é bem marcado nas falas de **Marcos**: “... depende tudo da sua própria vontade ... você perceber mais ou menos o que você faz melhor o que você consegue que você acha que vai de dar um futuro e começar a direcionar seus esforços, seus estudos, investimentos para aquele lado ...”, **Simone**: “... o que eu vou fazer pra mim pode me aperfeiçoar, pra pode subir ...” e **Sara**: “... acho que a gente tem que tá preparada pra enfrentar ...”.

Os participantes enfatizaram o seu papel ativo, reconhecendo-se como os únicos responsáveis por esse papel e acreditando que todas as dificuldades devem ser superadas pelo esforço individual. Para o crescimento profissional, é preciso buscar o que ainda não se tem, e essa busca depende basicamente do esforço pessoal, conforme se percebe no discurso de **Maria**: “E vou olha aonde eu tô trabalhando, se eu tenho condições de seguir carreira aonde eu tô trabalhando, quais são as habilidades que eu preciso pra chegar ... Por exemplo, se eu almejo chegar à presidência, o que ... que eu preciso de habilidades e competências pra chegar lá. Então eu vou buscar, vou atrás de tudo que eu preciso pra chegar aonde eu quero chegar. Vou fazer especialização, vou fazê mestrado, vou busca todas essas habilidades que eu não tenho, eu vou atrás, através desse planejamento ...”.

Atualmente, tende-se a considerar, como afirmam Bock e Liebesny (2003), que tudo depende da própria pessoa, que ela tudo pode e que seu destino está unicamente nas suas mãos, como faz crer a ideologia neoliberal.

A ideologia individualista aparece como algo natural nas falas dos entrevistados. Para Franco (2002), essa visão individualista e a crença na liberdade são frutos do modelo

positivista, no qual a sociedade moderna está embasada; esse modelo, todavia, é também a outra face da competitividade.

Os resultados sugerem que a maioria dos entrevistados assimilou essa forma de pensar, formulada pelo pensamento neoliberal, merecendo destaque o fato de se perceberem como os únicos responsáveis pela gestão da sua carreira.

Para Bock e Liebesny (2003, p. 218), “o corolário disso é a autculpabilização pelo eventual fracasso, como se a vontade e o esforço do próprio sujeito – e só dele – não tivessem sido suficientes para alcançar o objetivo de vencer na vida”.

Procurando esclarecer sobre a responsabilidade do trabalhador neste sistema vigente, Cortella (2001, p. 31), declara que, devido ao modo como o mercado vem se colocando, os trabalhadores têm uma grande responsabilidade na elaboração e concretização de seus projetos; o seu sucesso dependerá de seu próprio esforço. Imaginar, entretanto, que o problema é individual é um grande equívoco; isso é uma tarefa conjunta, uma questão de política tanto pública quanto privada. Registra ainda que culpar o trabalhador e responsabilizá-lo pelo seu fracasso “é um social darwinismo. É colocar a sobrevivência exclusiva do mais forte”.

Com efeito, nenhum participante deste estudo considerou os aspectos do contexto econômico, social, político e histórico como determinantes de seus gostos, atitudes, desejos e possibilidades, muito menos se percebem como agentes de transformação e de mudanças. A responsabilidade recai sobre eles próprios, excluindo os fatores de ordem macro-econômico-sócio-políticos. Segundo Pereira (2003), pensar desse modo significa aceitar a idéia de que se alguém não consegue um trabalho ou porventura o perdeu, é exclusivamente por incapacidade de mantê-lo.

Segundo Pereira (2003), os jovens, atualmente, acreditam poder escolher livremente, agir de acordo com a sua vontade e participar sobre os eventos que lhe dizem respeito ou não. Além disso, desenvolvem uma razão própria cuja base se encontra no julgamento, conhecimento e sentimentos que pensam serem individuais.

4.2.2 Origem da concepção de planejamento de carreira

As informações obtidas nas entrevistas (ver Quadro 8) permitiram detectar duas situações nas quais se originou a concepção de planejamento de carreira dos participantes deste estudo: **no dia-a-dia** e **no meio acadêmico**.

VIDA	<i>Eu acho que, pela essa experiência que tive nessa área de telecomunicações ... a empresa é ... fazia reestruturações constantes ...</i>
SARA	<i>Olha, acho assim que foi bem gradativa, tu vai te apercebendo de algumas coisinhas, hoje tu aprende o que é planejamento de uma coisa; daqui a pouco, tu vai aprendendo o que é carreira. Então acho assim que foi assim coisas assim, um pouquinho daqui, foi agregando valores que, agora, no caso, eu sei o que é, eu tenho a minha idéia de planejamento de carreira, mas assim, dizer assim: ah! Foi tal dia que eu ... que me dei conta que planejamento de carreira é isso. Não. Acho que foi agregando algumas coisinhas daqui, uma daqui, tu escutou uma coisa, tu aprende, tu lê um livro, tu lê alguma coisa, um professor que te diz uma coisa, uma experiência de um amigo teu, por isso eu acho assim que isso é uma coisa muito gradativa, não é assim de uma hora pra outra.</i>
SIMONE	<i>Da minha cabecinha (risos). Ah, pois é, agora não sei. Pergunta difícil. Da onde, não sei, de repente escutei em algum curso, aí. Eu não sei te dizer.</i>
ALINE	<i>Ah, eu acho que essa coisa da pessoa ser determinada, de ser ambiciosa com o que ela quer para si profissionalmente eu acho que tá muito ligada à criação, ao meio que você foi criado. Eu tenho isso acho que dos meus pais: a minha mãe é uma pessoa, a minha mãe e o meu pai são duas pessoas muito ativas, que sempre exigiram muito, tanto de mim quanto da minha irmã. A gente tinha que estudar, que a oportunidade que eles não tiveram, a gente tem, pra gente o estudo tá mais acessível, idiomas, e tentando sempre mostrar que a gente não pode ser mais um, a gente tem que ser a melhor naquilo que a gente faz, por mais que a gente não consiga ser a melhor a gente tem que dar o melhor de si ...</i>
BEATRIZ	<i>Acho que de leituras, do que os professores falam em sala de aula, mas resumidamente eu acredito que seja isso.</i>
PEDRO	<i>... eu acho que veio meio do lado assim da área de RH mesmo ...</i>
MARIA	<i>Eu acredito que seja ... a gente escuta tanto durante o curso, né, de administração; no curso de especialização também foi muito falado. Não foi batido no que ... que é o conceito, mas, assim, foi muito falado que agora as empresas, as empresas já estão ajudando os funcionários a, né, montá um planejamento de carreira, tal. Então acredito que seja tanto na graduação quanto no curso de especialização, esse conceito foi se formando.</i>
JOÃO	<i>A própria experiência do dia-a-dia ...</i>
MARCOS	<i>Acho que quando você começa a trabalhar e começa a ver a dificuldade que é, que você ralando o tempo todo, e que você fala: “isso aqui eu não gosto mesmo, eu faço porque eu tenho que ganhar, porque eu preciso trabalhar”. Mas não é, em compensação isso aqui, “poxa” se eu conseguisse ficar mais, direcionar mais as minhas tarefas para cá eu acho que é um negócio que eu ia me dar bem, que eu gosto que eu acho que eu sei fazer. Então acho que daí começa a surgir a preocupação ... surgiu mais nessa época mesmo.</i>

Quadro 8: Origem da concepção de planejamento de carreira

Análise das categorias: no dia-a-dia / no meio acadêmico

Para alguns dos entrevistados, suas concepções de planejamento de carreira foram construídas, gradativamente, no próprio cotidiano. Isso é evidenciado, por exemplo, na fala de **Sara**: “Olha, acho assim que foi bem gradativa, tu vai te apercebendo de algumas coisinhas. Hoje tu aprende o que é planejamento de uma coisa; daqui a pouco, tu vai aprendendo o que é carreira. Então acho assim que foi assim coisas assim, um pouquinho daqui, foi agregando valores que agora, no caso, eu sei o que é, eu tenho a minha idéia de planejamento de carreira. Mas assim, dizê assim “Ah! foi tal dia que eu ... que me dei conta que

planejamento de carreira é isso”. Não acho que foi agregando algumas coisinhas daqui, uma daqui, tu escutou uma coisa, tu aprende, tu lê um livro, tu lê alguma coisa, um professor que te diz uma coisa, uma experiência de um amigo teu. Por isso eu acho assim que isso é uma coisa muito gradativa, não é assim de uma hora pra outra.”.

Essa construção gradativa foi ocorrendo tanto no cotidiano da vivência familiar, como afirma **João**: “... a própria experiência do dia-a-dia ...” e **Aline**: “Ah, eu acho que essa coisa da pessoa ser determinada, de ser ambiciosa com o que ela quer para si profissionalmente eu acho que tá muito ligada à criação, ao meio que você foi criado, eu tenho isso acho que dos meus pais: a minha mãe é uma pessoa, a minha mãe e o meu pai são duas pessoas muito ativas, que sempre exigiram muito, tanto de mim quanto da minha irmã, a gente tinha que estudar, que a oportunidade que eles não tiveram a gente tem, pra gente o estudo tá mais acessível, idiomas, e tentando sempre mostrar que a gente não pode ser mais um, a gente tem que ser a melhor naquilo que a gente faz, por mais que a gente não consiga ser a melhor a gente tem que dar o melhor de si ...”, quanto no dia-a-dia da vida profissional, conforme observam **Vida**: “Eu acho que pela essa experiência que tive nessa área de telecomunicações ... a empresa é ... fazia reestruturações constantes ...” e **Marcos**: “Acho que, quando você começa a trabalhar e começa a ver a dificuldade que é, que você ralando o tempo todo, e que você fala: ‘isso aqui eu não gosto mesmo, eu faço porque eu tenho que ganhar, porque eu preciso trabalhar’. Mas não é, em compensação isso aqui, “poxa” se eu conseguisse ficar mais, direcionar mais as minhas tarefas para cá eu acho que é um negócio que eu ia me dar bem, que eu gosto que eu acho que eu sei fazer. Então acho que daí começa a surgir a preocupação ... surgiu mais nessa época mesmo”.

Outros entrevistados acreditam que sua concepção de planejamento de carreira foi subsidiada por informações obtidas no meio acadêmico, como afirma **Beatriz**: “Acho que de leituras, do que os professores falam em sala de aula”.

A graduação, nas suas diversas disciplinas, pode, segundo **Pedro**, ter-lhe formado essa concepção: “... eu acho que veio meio do lado assim da área de RH mesmo”; a concepção pode ter sido adquirida na pós-graduação, ou em ambas, conforme declara **Maria**: “Eu acredito que seja ... a gente escuta tanto durante o curso, né, de administração; no curso de especialização também foi muito falado. Não foi batido no que ... que é o conceito, mas, assim, foi muito falado que agora as empresas, as empresas já estão ajudando os funcionários a, né, montá um planejamento de carreira, tal. Então acredito que seja tanto na graduação quanto no curso de especialização, esse conceito foi se formando”.

Houve casos, porém, de participantes que não sabem de onde especificamente se originou a concepção de planejamento de carreira e sugerem a possibilidade de ter sido de leituras e em cursos, como é o caso de **Simone**: “Da minha cabecinha (risos). Ah, pois é, agora não sei. Pergunta difícil. Da onde, não sei, de repente escutei em algum curso, ai. Eu não sei te dizer”.

Estes dados permitem a reflexão de que tanto a formação acadêmica quanto a formação recebida no dia-a-dia, no trabalho, da mídia, na família e por meio de outras fontes, contribuem para o entendimento que os entrevistados têm acerca de planejamento de carreira.

Segundo Bohoslavsky (1998), toda pessoa é multi e sobredeterminada pela família, pela estrutura educacional e pelos meios de comunicação em massa, como também pela estrutura dialética social e a estrutura dialética subjetiva.

Não se trata de entender se um ou outro interfere em maior ou menor grau na concepção construída pelos entrevistados sobre planejamento de carreira, mas de compreender que não se pode desconsiderar esses aspectos como determinantes na construção da concepção atribuída ao planejamento de carreira. Atualmente, o ser humano está sujeito a diversas influências sutis como, por exemplo, as racionalizações ideológicas e os condicionamentos culturais, as quais podem transformá-lo facilmente num instrumento de interesses alheios (MARTINS, 2001).

4.2.3 Informação sobre planejamento de carreira

Este tema objetivou identificar se os participantes detinham alguma informação sobre planejamento de carreira (ver Quadro 9). Três situações apareceram nas suas falas e foram organizadas em três categorias, denominadas: **informação acadêmica**, **informação vivencial** e **informação acadêmica e vivencial**.

VIDA	<i>... eu já estudei. Digamos tanto na ESAG mais superficial; na pós-graduação, digamos, tive algumas pinceladas. Assim, né, já estudei teorias diferentes, também com relação ao planejamento de carreira ... Tive, mas foi muito rápido, assim, porque a matéria era Recursos Humanos, então a gente via, treinamento, comunicação, recrutamento, seleção e várias coisas e muito rápido. Pós também foi uma pincelada.</i>
SARA	<i>Não, bem específica, não isso não. Nessa ponta, nessa ... nessa parte assim, vou te dizer eu sou bem leiga ...</i>
SIMONE	<i>Não, não, eu devo ter lido alguma coisa, assim, né, tipo uma revista alguma coisa assim, porque naquela ... como é ... VOCÊ S.A., eu li alguma coisa de carreira, assim. Não, lembro bem o que é, talvez tenha alguma coisa a ver, mas na sei muito te dizer não, mas não fiz nenhum curso específico, não. ... Isso! Alguma coisa sobre planejamento, mas planejamento de carreira nas empresas, nas empresas, não da gente, assim, específico. Meu planejamento, como fazer um planejamento da sua carreira, não. ... Planejamento da carreira nas empresas, mas era um capítulo dentro de vários outros ..</i>
ALINE	<i>Olha, embora eu tenha feito uma pós-graduação na área de recursos humanos a gente abordou muito pouco esse tema, a gente abordou muito superficialmente, mas assim que eu entrei na XY, eu recebi do RH que fica na minha matriz um livro com todas as informações de cultura, visão, objetivos e ali tinha um plano de carreira, pro cargo no caso no qual eu entrei, ou seja, todas as possibilidades de crescimento dentro da companhia. Então ali foi a primeira informação formal, assim que eu vi do assunto, né. ... Na universidade, se eu vi, não marcô, eu não me lembro ...</i>

BEATRIZ	<i>Muito superficial. Na graduação dentro de alguma disciplina foi comentado, assim, mas nunca tive disciplina específica sobre planejamento de carreira. ... Não, curso específico não fiz, nunca ouvi falarem a respeito. A Pós, também muito superficial ...</i>
PEDRO	<i>Bem específico assim, não. ... o que a gente vê e que se sabe é que a gente lê ... Internet, e algumas coisa de leituras, de leitura ...</i>
MARIA	<i>... dentro de uma disciplina de Recursos Humanos, tópicos especiais de Recursos Humanos, mas assim foi muito pincelado. Eu lembro até que a professora trouxe alguns artigos sobre planejamento de carreira ... ela trouxe só prA disse que a gente teve. Sabe, foi uma coisa bem rápida e aqui na especialização também. Agora também eu não sei ... passou rapidamente por cima, mas não foi nada assim aprofundado. ... Não, curso não, não fiz nada na área ...</i>
JOÃO	<i>Não, algum curso específico não, a gente sempre tem informação de jornal, né. Jornal, a televisão no caso, ou até mesmo assim, com conversa informais, conversas informais, ou que a gente ... Na verdade o que eu ouço na empresa. Mas assim, alguma informação técnica, sobre plano de carreira, não. ... Na universidade é como eu te falei, a gente tem, mas é muito superficial, né, é muito superficial. Aqui, na pós-graduação, tivemos alguma coisa, mas também superficial ...</i>
MARCOS	<i>Não, acho que assim, algo específico, assim. Às vezes na própria aula da especialização alguma coisa que surge, um assunto, assim ... mas, algo que tenha sentado para conversar sobre ... planejamento de carreira não.</i>

Quadro 9: Informação sobre planejamento de carreira

Análise das categorias: informação acadêmica / informação vivencial / informação acadêmica e viveincial.

Alguns entrevistados afirmaram que obtiveram informação sobre planejamento de carreira somente no meio acadêmico – na graduação e na pós-graduação – como declaram **Beatriz:** “*Muito superficial. Na graduação dentro de alguma disciplina foi comentado assim, mas nunca tive disciplina específica sobre planejamento de carreira. Não, curso específico não fiz, nunca ouvi falarem a respeito. A Pós também muito superficial ...*”, **Maria:** “*... dentro de uma disciplina de Recursos Humanos, tópicos especiais de Recursos Humanos, mas assim foi muito pincelado.*”, **Vida:** “*... eu já estudei. Digamos tanto na ESAG mais superficial; na pós-graduação, digamos tive algumas pinceladas. Assim, né, já estudei teorias diferentes, também com relação ao planejamento de carreira ... Tive, mas foi muito rápido assim, porque a matéria era Recursos Humanos, então a gente via, treinamento, comunicação, recrutamento, seleção e várias coisas e muito rápido. Pós também foi uma pincelada*” e **Marcos:** “*Às vezes na própria aula da especialização alguma coisa que surge, um assunto, assim ... mas, algo que tenha sentado para conversar sobre ... planejamento de carreira não.*”

Conforme relatado, tanto na graduação como na pós, existe a disciplina de Recursos Humanos, na qual há um tópico sobre planejamento de carreira, ou estuda-se um texto ou artigo apresentado pelo professor. Independentemente da forma e do nível de ensino, no entanto, os participantes que receberam informações no meio acadêmico foram unânimes em afirmar que o assunto foi estudado apenas superficialmente.

Outros entrevistados disseram terem recebido informações a respeito de planejamento de carreira tanto no meio acadêmico quanto no dia-a-dia. **Simone** diz: “... eu devo ter lido alguma coisa, assim, né, tipo uma revista alguma coisa assim, porque naquela ... como é ... *VOCÊ S.A.*, eu li alguma coisa de carreira, assim. ... Planejamento da carreira nas empresas, mas era um capítulo dentro de vários outros”. Também **Aline** declara: “Olha, embora eu tenha feito uma pós-graduação na área de recursos humanos a gente abordou muito pouco esse tema, a gente abordou muito superficialmente, mas assim que eu entrei na XY, eu recebi do RH que fica na minha matriz um livro com todas as informações de cultura, visão, objetivos e ali tinha um plano de carreira, pro cargo no caso no qual eu entrei, ou seja, todas as possibilidades de crescimento dentro da companhia. Então ali foi a primeira informação formal, assim que eu vi do assunto, né. ... Na universidade, se eu vi, não marcô, eu não me lembro ...” e, por fim, **João**: “Não, algum curso específico não, a gente sempre tem informação de jornal, né. Jornal, a televisão no caso, ou até mesmo assim, com conversa informais, conversas informais, ou que a gente ... Na verdade o que eu ouço na empresa. Mas assim, alguma informação técnica, sobre plano de carreira, não. ... Na universidade é como eu te falei, a gente tem, mas é muito superficial, né, é muito superficial. Aqui, na pós-graduação, tivemos alguma coisa, mas também superficial ...”.

As informações extra-academia foram obtidas por meio de leituras de livros, de revistas e/ou jornais, conversas informais, órgãos de RH das empresas, entre outras fontes. Essas informações tais quais as obtidas no meio acadêmico também foram consideradas superficiais. Reforçam ainda que esse assunto foi abordado tão superficialmente que, muitas vezes, sequer se lembram dele.

Alguns entrevistados relataram que tiveram informações, porém não de forma específica e organizada, por meio do processo de educação formal, mas decorrentes do dia-a-dia, de informações do senso comum, conforme relata **Sara**: “Não, bem específica, não isso não. ... nessa parte assim, vou te dizer eu sou bem leiga ...”. Outros obtiveram informações utilizando-se, por vezes, de publicações, de recursos informatizados e de conversas no cotidiano, como relata **Pedro**: “Bem específico assim, não. ... o que a gente vê e que se sabe é que a gente lê ... Internet, e algumas coisa de leituras, de leitura ...”

Têm-se, dessa forma, três fontes de informações sobre planejamento de carreira: a vivencial – a do vivendo e aprendendo, do dia-a-dia –; a intencional – que é provocada, deliberada (a escola é intencional); e finalmente a vivencial e intencional.

Segundo Cortella (2001), a aprendizagem do dia-a-dia é espontânea, leva a uma maior absorção, pois se aprende na prática. Sua desvantagem é que a aprendizagem na prática é mais lenta. Por outro lado, a aprendizagem intencional é mais organizada, portanto mais rápida. Sua desvantagem relaciona-se ao fato de a pessoa ter dificuldade de torná-la própria e de ser artificializada, pois é externa, ou seja, não é da intenção da pessoa adquiri-la.

Na atual conjuntura, a velocidade das mudanças é tão rápida que aprender apenas na escola do dia-a-dia não é suficiente, como acontecia em épocas passadas – quando a velocidade das mudanças era mais lenta; era possível então adquirir conhecimentos na prática e havia tempo de errar. Entretanto, não basta aprender apenas nos cursos. Para Cortella (2001), as aprendizagens obtidas isoladamente, ou na escola da vida, ou na academia não são eficazes. Atualmente se faz necessária uma convergência entre a aprendizagem vivencial e a intencional a fim de propulsionar as condições para acompanhar as velocidades das mudanças no mundo do trabalho. Colabora nesse sentido, Macedo (1998), ao afirmar que, atualmente, vive-se a simultaneidade, isto é, vive-se na era dos modelos diversos que se interpenetram.

Não chama a atenção o fato de a grande maioria dos entrevistados ter obtido informações sobre planejamento de carreira no meio acadêmico, afinal, no seu curso de graduação é prevista a discussão desse tema. O que chama a atenção, no entanto, é a unanimidade em considerar o quanto estas informações são superficialmente transmitidas.

O fato de a formação escolar não contemplar a questão do planejamento de carreira exige reflexão, uma vez que estes entrevistados denunciam uma lacuna na sua formação educacional sobre um tema atual e de importância, considerando o cenário atual do mundo do trabalho. Considera-se que o prejuízo maior dessa incipiência de informações sobre planejamento de carreira é sua não integração ao próprio processo formativo mais amplo do profissional de Administração, uma vez que essa área engloba atividades que envolvem tomada de decisões e realização de ações, ou seja, que exigem constante planejamento.

Ao receberem informações insuficientes e/ou obscuras sobre o tema, os novos administradores podem sentir-se inseguros sobre o que fazer e como fazer em relação à sua vida profissional. Segundo Stoner e Freeman (1999), é comum muitos administradores escolherem objetivos sem uma idéia pré-definida de como alcançá-los. Como consequência, trocam de emprego constantemente ou permanecem tempo demais num mesmo cargo. Certamente, um planejamento impediria isso e possibilitaria tomadas de decisão a cada etapa de sua carreira. Isto é, as vivências de formação também possuem influência na elaboração do planejamento profissional (ARAÚJO E SARRIERA, 2004).

Nestes últimos anos, assiste-se a grandes transformações no papel das pessoas e das empresas na gestão de carreiras (DUTRA, 1996). Nesse sentido, Araújo e Sarriera (2004, p. 154) trazem importante contribuição quando sugerem que “faz-se necessário que as instituições de nível superior reflitam sobre esse processo de formação, para poderem proporcionar a seus alunos uma visão mais completa da profissão e, eles, desse modo, sentirem-se mais bem preparados para enfrentar o mundo do trabalho e suas demandas”.

Nos dias atuais, está bastante em voga a discussão sobre o tipo de formação que a escola deverá desenvolver em seus alunos para prepará-los para este novo cenário (GOMES, 1997; MARTINS, 2001). Para Pereira (2003, p. 292), “a aplicação da lógica neoliberal na educação, através de cursos profissionalizante, de línguas ou mesmo a educação formal, tem convertido o aluno em um novo *homo economicus*, a fim de atender às demandas que o processo de globalização requer”.

4.2.4 Vivência do planejamento de carreira

Este tema teve como objetivo identificar se os participantes desenvolveram, desenvolviam ou, ainda, se pretendiam desenvolver alguma estratégia para planejar sua carreira; em caso positivo, identificar como ocorreu esse desenvolvimento. As falas dos entrevistados (ver Quadro 10) apontaram a seguinte categoria: **a contradição entre o discurso e a ação**.

<p>VIDA</p>	<p><i>... teve uma certa época que eu achei que tava muito estagnada, muito parada, né. Não que eu não tinha nada pra fazer. Eu tinha, mas era sempre as mesmas coisas, e eu não via um horizonte assim, pra onde eu podia. Então eu comecei a pensar, não tão verticalmente, porque eu já me imaginava só se eu fosse coordenadora, mas aí tem certos requisitos que eu tinha que ter e que no momento eu não tinha. Então eu comecei a enxergar pros lados, digamos assim: que outras funções eu posso tá agregando, que outras posições eu posso tá (...) me alocando. Mas na mesma linha, um crescimento horizontal, né, pertencendo a uma mesma coordenação, mas que atividades eu posso tá fazendo. ... Eu traçar, eu acredito que já tracei mais de uma vez o que eu queria assim, pra minha carreira e fui atrás, né. Quando eu queria entrar no SEBRAE, eu praticamente acabei abandonando tudo pra ir atrás daquilo que eu queria. Agora não, agora dessa vez foi por coincidência que eu acabei entrando no banco, e eu tinha interesse em trabalhar numa instituição financeira ... Parado pra pensar sobre isso, não; deixar correr, não; o que vier veio, não. Eu já tinha parado em momentos anteriores. Atualmente eu posso dizer que eu não parei pra pensar ainda, sabe. Eu parei pra pensar assim. Até porque eu entrei aqui no banco é muito recente: eu tenho um mês e alguns dias ... Por enquanto, no banco, eu ainda tô conhecendo muitas coisas ainda, né, tá tudo ainda muito recente. Não, por enquanto não, até porque eu acabei a Pós, né, recentemente. Eu pretendo, fazer ... chegar até um doutorado, tá, eu gostaria de fazer um doutorado na Espanha, mas no momento eu vou dá uma parada, porque a minha vida inteira eu estudei emendado um ano no outro (...) então agora eu resolvi, vou dá uma parada, vou me dedicá ao banco, até porque tudo pra mim é novo. Eu não tinha experiência na área financeira, né, então tudo é novo. Eu pensei: vou me dedicar um pouco mais ao que tô fazendo, porque eu tenho, eu tenho vontade de fazer carreira, no banco, independente de ter que ir pra São Paulo; não gostaria, gostaria de ficar em Florianópolis. Minha terra é aqui, acho que o meu lugar é aqui, mas se surgir oportunidade, dependendo da relação custo benefício, porque eu teria que montar toda uma estrutura lá, de casa, apartamento, enfim, né. Não tenho nada lá, nem parentes, nada, então ... mas eu penso, ou chegar como eu já mencionei, talvez pra uma agência do UNIBANCO eu gostaria de chegar numa gerência da agência, porque eu sou gerente aqui, só que aqui eu sou gerente de um posto bancário (...).</i></p>
--------------------	---

<p>SARA</p>	<p><i>Não, não, não fiz assim, eu me planejar direitinho não, porque é como eu dizia: eu ... quando eu entrei no banco, né ... o, quando eu tava no banco, eu já tinha o meu planejamento. Eu dizia assim: “ah, não, eu vou me aposentar no banco”. Eu tinha esse ... meu pensamento, né. (...) criar as minhas filhas, tô ... tá bem certinho (...). O único planejamento que eu sei que eu tô fazendo, eu tô ... eu me especializei, tô fazendo a Pós-graduação, fiz o curso do SENAC de hotel porque eu vou trabalhar num hotel agora. (...) Tenho quarenta e três anos, mas acho que quarenta e três anos, acho que nessa época, quarenta e três anos, a gente tá ainda, como se diz, “na flor da idade”, tenho muito tempo pela frente (risos) pra trabalhar ainda bastante. Então o meu planejamento por enquanto é esse. Vou começar. Ano que vem a gente começa, bota o hotel pra funcionar. E eu pretendo trabalhar uns bons anos no hotel, né, vamos vê. Até lá, vamos vê. Quem sabe! Porque assim acho que o planejamento a gente pode até fazer um planejamento, mas tu tens condições de mudar o teu planejamento. Teu planejamento tu táis numa linha, tu pode ver que não deu certo e tu pode ir para outra. Não é uma coisa assim rigorosa que tu tens, não ... O meu é ... Começa aqui termina ali, não é Tu consegue. ... Não deu certo por aqui, tem outro caminho, vais por outros caminhos, né. Então ... por enquanto, o meu planejamento eu tô mais a curto prazo até ano que vem, pra vê o que vai dá no hotel, né. Ai depois se a gente ver que dá certo mesmo, a gente pode fazer um planejamento maior, né ... nessas ... por esse lado aí. Já, já, sobre esse do hotel já. Quando eu sai do banco já tava tudo acertado, né, que eu ia sair do banco. Eu também só iria sair do banco se eu tivesse alguma coisa pra fazer, senão estaria lá no banco mesmo nessa confusão que tá lá, mas eu estaria lá, né ... que hoje em dia tá difícil a gente simplesmente sair de um lugar, conseguir outro emprego, hoje em dia tá muito difícil. E não adianta tu dize assim: “tá com canudo na mão, eu vou conseguir”; não é por aí, que tu não consegue. Eu vejo que tem vários amigos meus que se formaram comigo e tão com o canudo na mão e tão sem emprego, né, então. Eu sai do banco mesmo porque eu já tinha alguma coisa direcionada.</i></p>
<p>SIMONE</p>	<p><i>Bom, eu não tenho planejamento nenhum na minha carreira (risos), não. Eu to tentando te, agora, um pouquinho, né, porque o que aconteceu, como aconteceu tudo muito assim, ah, surgiu a vaga e eu fui sem saber muito o que era que eu ia fazer, por aquele desespero de eu estar me formando, foi meio no grito assim, né. Não foi um planejamento realmente, ah ... que nem no começo que eu queria estagiar na área de Recursos Humanos. Então eu sabia que, pra minha carreira, o meu planejamento da minha carreira era trabalhar na área de Recursos Humanos. No fim se desviou um pouquinho, foi pra área da qualidade. Tem até um pouco a vê assim, essa parte de treinamento de Recursos Humanos que eu gosto bastante, que é falá com o povo. Eu gosto de tá conversando, sabe! De tá aqui, de tá ali, não ficá dentro de uma sala o tempo todo, olhando pro computador; isso na qualidade é bem legal, a gente tem que interagir com todo mundo, conversar com todo mundo, dá treinamento, fala. Então essa parte é bem boa. No fim acabei me achando sem querer. Mas daí qual é o meu planejamento hoje, digamos assim, tô na área de qualidade, tô fazendo uma especialização em Recursos Humanos, não é que eu queira voltar pra Recursos Humanos. Também pode ser. Eu só não quero é assim, porque ... por exemplo, hoje eu sou analista da qualidade, lá na, na, na empresa então somos ... o organograma é: gerente e duas analistas, não tem o cargo de chefia. Nesse setor, pode ser criado, de repente. Não sei. Isso vai do planejamento da empresa também, né. Não posso eu querer impor que ... Então assim eu quero ter uma perspectiva de crescer, não quero morrer analista, né; então que eu pensei em fazer, uma coisa que eu gosto, que é especialização em Recursos Humanos. É uma coisa também que posso de repente voltar pra essa área de Recursos Humanos, numa outra empresa menor quem sabe, mas com toda um bagagem de qualidade e treinamento, como chefia numa outra empresa, sabe. Coordenadora, uma outra coisa de repente, melhor, assim, se não tiver um espaço melhor pra mim lá dentro, então, essa é a minha intenção, porque né ... ganhar mais, é ... ter mais autonomia, mais liberdade. Ali onde eu trabalho é bem legal nessa parte de autonomia, liberdade pra trabalhar, só que logicamente a gente sempre quer mais. Então isso é mais ou menos o planejamento assim que eu faço. Esse é o que eu venho desenvolvendo. Não foi acontecendo.</i></p>

ALINE	<i>Eu sempre me trabalhei a curto prazo, assim, né, que nem é as vezes. Eu tento não me acomodar muito, que nem é se eu tô num lugar que não tá muito legal, eu tô estudando uma coisa que não tá me satisfazendo muito, eu já pego e já. Não, que a gente também não pode mudar “plim-plam” as coisas de um dia pro outro. Então já me determino: daqui a tanto tempo eu vou mudá isso, eu vou trocar aquilo, mas a longo prazo, assim, tipo nos próximos cinco anos: alguma coisa assim, acho até por eu não ter conseguido trabalhar numa empresa que me dê segurança, que preencha a ponto de eu querer fazê um planejamento a longo prazo.É, eu ..., eu nunca fiz assim a longo prazo, talvez porque eu não tenha me encontrado numa empresa. É complicado tu se planejá sem sabe aonde tu vai tá, né. Pode até querer sabê o que tu alcançar, mas se tu tá meio sem chão, sem saber aonde ... Eu tenho mais é pro próximo ano como eu já ti falei. Eu já escolhi as empresas que eu tenho bastante interesse de trabalhar, já tô fazendo os meus contatos. Eu tenho certeza que até março do ano que vem eu tô em uma delas, se Deus quiser. Mas a longo prazo, assim, eu ainda não fiz. Não fazia antes também. Máximo, assim um prazo de um ano.</i>
BEATRIZ	<i>Eu vou continuar trabalhando aqui, eu gosto muito do que eu faço, mas pretendo ser consultora de eventos, inclusive tenho uma outra colega que também tem esse interesse e a gente tá conversando a respeito, a gente quer montar uma empresa ... (...) Já, já, é ... inclusive quando eu tava no parque. Quando eu trabalhava no parque, eu pensava em fazê mestrado, então eu comecei a delimitar um pouco a minha vida profissional, pra vida acadêmica, mas eu refleti bastante, fui em busca, cheguei a escrever projeto, mais eu vi que não ... não seria bem o queria. Então eu tive uma guinada, eu tava levando bastante a minha vida profissional pra esse lado e agora eu tô tomando esse outro rumo. Acho que foi uma única vez assim, que eu realmente projetei algo que eu queria, mas hoje eu to vendo que eu vou ser mais feliz, mais satisfeita profissionalmente.</i>
PEDRO	<i>... logo que eu entrei na faculdade foi até interessante que eu já tinha definido o que seria a minha monografia, porque eu queria ou na área de RH ou de Marketing. ... Eu me formei na Técnica ... fazer o estágio obrigatório ...então eu fui pra conseguir em Brusque – XY - numa empresa lá de Brusque, fui lá, fiquei como estagiário seis meses; depois fui contratado, na área de projetos e fiquei lá mais seis meses como contratado. Ai, só que eu não queria fica só com o técnico, eu já tava vendo que, no futuro, não tão distante assim, bom, como técnico já tá um pouco complicado, imagina se eu não fizer faculdade. Então voltei pra Florianópolis. Ai, fiquei um ano lá, vim pra cá, fiquei seis meses parado. Parado não, só estudando, porque a Escola Técnica não me preparava pro vestibular, ... só venho pra cá pra estudar. ... Não parei pra pensar ainda (risos). Só mais assim, é como eu te falei, ... não quero só tá assim só como vistoriador e rescisão, fazer rescisão de contratos. Se eu continuar na imobiliária, se for pra continuar, é pra tá trabalhando na área de RH ou então sentar no outro lado da mesa, tipo, chegar numa gerência. É assim, mas não parei ainda especificamente pra: “não, agora eu vou fazê isso, pra, depois pra dá esse passo; em seguida eu vou planejar ... vou fazê isso pra planeja isso, isso outro”. Assim, sabe, é aquela assim eu quero chegar, vamos dizê assim, não vamos ... não quero chega até o topo. Bom, você de certa forma você vai acabá se frustrando porque chegou no topo. E agora, pra onde que você vai? Vai subi, vai desce, vai voltar, vai começar tudo de novo? Então, assim, quero chega no ponto que eu fique satisfeito e a empresa também, e eu consiga de certa forma elaborar um trabalho legal, desenvolver, ter uma equipe, e assim ...</i>

MARIA	<i>Sim, já estou desenvolvendo uma (risos), com certeza. Já, já. Crescimento profissional, de chegar num patamar onde eu me sinta segura, onde eu esteja ganhando ... nunca pra parar, porque a gente sempre quer melhorar, né, então, mas no sentido assim de chegar numa situação financeira estável ... não digo estável, mas numa coisa que me dê segurança, que não, não ... como é que eu vou te dizer, que hoje tu trabalha numa coisa mas tu não sabe como é que vai ser o amanhã, claro que estabilidade tu nunca vai ter, mas uma coisa mais segura, assim que tu sabe que se tu sair dali tu tem competência pra pegar outro emprego porque tu tá preparado, entende? Não sei se ficou claro. É, eu estou me preparando, e no sentido assim intelectual, pra chegar aonde eu quero em termos de competência, de envolver conhecimento pra se eu tiver que fazer determinada coisa tá preparada pra aquilo, entende. Não, eu caí na real quando eu terminei o curso de graduação. Foi tarde, devia ter começado antes, foi na hora que eu caí na real. Eu me formei com o canudo na mão, e disse: “ah e agora? Ai eu vi que devia ter começado a planejar a minha carreira há muito tempo, porque eu já podia te atingido coisas, já podia tá desfrutando de alguma coisa, se eu tivesse investido antes. É, justamente porque, no meu planejamento de carreira (risos), eu quero chegar num ponto onde eu trabalhe dentro de uma empresa, ou eu mesmo desenvolva uma consultoria. Bom a gente tem idéias e o curso de especialização em recursos humanos ele ia me dá todo esse embasamento, pra mim podê chegar aonde eu queria chegar. Não coloquei em prática ainda, mas estamos caminhando pra isso, então foi só mais um passo na escadinha.</i>
JOÃO	<i>Ah, sim! Desenvolvendo o meu planejamento de carreira, (...) a minha estratégia de planejamento é essa que eu te falei, fiz o curso de pós-graduação. Como eu pretendo trabalhar como gerente na empresa, que eu to trabalhando agora, então, eu fiz a pós-graduação, aí eu to me preparando pra tá apto a assumir um cargo que é acima do meu, no caso, né. (...) São duas coisas que são levadas em conta: é o teu currículo, o que tu tá fazendo pra chegar até lá, é ... no caso, a tua participação em vendas, o lucro que tu tá dando pra empresa, e também a indicação do teu gerente (...) No passado eu tinha só que era muito inconsciente, né. No passado, né, quando eu não tava na faculdade, tudo quanto era curso de vendas, de motivação, que me convidavam pra fazer, eu fazia, porque isso eu sabia que na verdade eu taria aprendendo, e isso seria bom pro meu futuro, né. Mas como eu te falei, eu sabia que eu poderia atingir até um patamar, pô, vou poder chegar só até aqui, inclusive em termos de salário vai ser só até aqui. Agora não, né, agora é infinito, né, agora eu posso ser um gerente, eu posso daqui a pouco fazer um mestrado, e ... pô, assumir uma gerência nacional, posso até chegar na direção da empresa, depende só ... não depende só de mim, mas depende, digamos, uns oitenta por cento de mim. To estudando por isso.</i>
MARCOS	<i>Sim, sim. A minha intenção que eu tenho vontade e que eu acho que é planejamento (...). O que eu tenho vontade mesmo, e estou aí brigando, é para dar aula. Devo fazer uma outra especialização em Marketing para daí ... eu vou tentar a prova, ano que vem, do Mestrado na Engenharia de Produção, e tenho a intenção aí no futuro aí, uns três, quatro anos dar aulas. Ser professor. (...) Sim, os outros, à medida que foi acontecendo, ah, aqui tá dando, então vou investir aqui. Que nem aqui, por exemplo. No momento trabalhando como gerente de vendas. Então o que eu posso fazer para adequar conhecimento, para pegar, aprender coisas, que eu possa adequar aqui ao meu trabalho é o que eu estou fazendo. Mas assim: planejar uma coisa que eu não estou fazendo, assim, mas que eu quero. Ah, vou começar investir aqui porque isso aqui eu tenho vontade fazer acho que eu vou conseguir, acho que é isso aí.</i>

Quadro 10: Vivência do planejamento de carreira**Análise da categoria: a contradição entre o discurso e a ação**

No que se refere à questão de já terem feito um planejamento de carreira, tem-se a seguinte situação: de um lado, os entrevistados **Marcos** e **Maria** afirmam que, no passado,

não fizeram nenhum planejamento de carreira. **Marcos** afirma que, conforme os fatos se sucediam, ele decidia, esperava acontecer: *“os outros, à medida que foi acontecendo, ah, aqui tá dando, então vou investir aqui”*. **Maria**, entretanto, não fez nenhum planejamento de carreira e se arrepende por isso: *“Não, eu caí na real quando eu terminei o curso de graduação. Foi tarde, devia ter começado antes, foi na hora que eu caí na real. Eu me formei com o canudo na mão, e disse: “ ah e agora? Ai eu vi que devia ter começado a planejá a minha carreira há muito tempo, porque eu já podia ter atingido coisas, já podia tá desfrutando de alguma coisa, se eu tivesse investido antes”*.

Por outro lado, quatro dos entrevistados afirmaram que, no passado, fizeram um planejamento de carreira, **Vida**: *“Parado pra pensar sobre isso, não; deixar correr, não; o que vier veio, na. Eu já tinha parado em momentos anteriores ...”*, **Aline**: *“Eu sempre me trabalhei a curto prazo...”*, **João**: *“ No passado eu tinha, só que era muito inconsciente, né, no passado, né. Quando eu não tava na faculdade, tudo quanto era curso de vendas, de motivação, que me convidavam pra fazer, eu fazia, porque isso eu sabia que na verdade eu taria aprendendo, e isso seria bom pro meu futuro...”* e **Beatriz**: *“Já, já, é ... inclusive quando eu tava no parque. Quando eu trabalhava no parque, eu pensava em fazê mestrado. Então, eu comecei a delimitar um pouco a minha vida profissional, prá vida acadêmica, mas eu refleti bastante, fui em busca, cheguei a escrever projeto, mais eu vi que não ... não seria bem o que queria, então eu tive uma guinada”*.

Embora afirmando que não o fizeram, no passado, no decorrer no decorrer das falas, seja durante a pergunta que se relacionava com o assunto, seja em outro momento, percebe-se que **Sara**: *“Não, não, não fiz. Assim, eu me planejar direitinho, não ...”*, **Pedro**: *“Não parei pra pensar ainda (risos)”* e **Simone**: *“Bom, eu não tenho planejamento nenhum na minha carreira (risos)... porque o que aconteceu, como aconteceu tudo muito assim. Ah, surgiu a vaga e eu fui sem saber muito o que era que eu ia fazer, por aquele desespero de eu estar me formando, foi meio no grito assim, né; não foi um planejamento realmente ... foi acontecendo”*, haviam feito um planejamento de carreira. **Sara**: *“Quando eu entrei no banco, né ... no, quando eu tava no banco, eu já tinha o meu planejamento, eu dizia assim: “ah, não eu vou me aposentar no banco”. Eu tinha esse ... meu pensamento, né. (...) criar as minhas filhas, to ... tá bem certinho (...)”*, **Pedro**: *“... logo que eu entrei na faculdade foi até interessante que eu já tinha definido o que seria a minha monografia, porque eu queria ou na área de RH ou de Marketing ... Eu me formei na Técnica, ... fazer o estágio obrigatório ... então, eu fui pra conseguir em Brusque - XY - numa empresa lá de Brusque. Fui lá, fiquei como estagiário seis meses, depois fui contratado na área de projetos e fiquei lá mais seis meses como contratado. Ai só que eu não queria ficá só com o técnico, eu já tava vendo que, no futuro, não tão distante assim, bom como técnico já tá um pouco complicado, imagina se eu não fizer faculdade. Então voltei pra Florianópolis. Ai, fiquei um ano lá, vim pra cá, fiquei seis meses parado. Parado não, só estudando, porque a Escola Técnica não me preparava pro vestibular, ... só venho pra cá pra estudar.”* e **Simone**: *“... que nem no começo que eu queria estagiar na área de recursos humanos, então eu sabia que pra minha carreira o meu planejamento da minha carreira era trabalhar na área de recursos humanos”*.

No que se refere a estar desenvolvendo um planejamento de carreira no presente, os entrevistados se dividem em: faço e não faço. Porém, percebe-se no discurso deles que todos desenvolvem este planejamento.

Sara, Aline, João, Beatriz, Marcos e Maria são os entrevistados que afirmam estar desenvolvendo um planejamento de carreira. **Sara:** *“o único planejamento que eu sei que eu to fazendo, eu to ... eu me especializei, to fazendo a pós-graduação. Fiz o curso do SENAC de hotel porque eu vou trabalhar num hotel agora”*; **Aline:** *“Eu sempre me trabalhei a curto prazo.”*; **João:** *“Ah, sim! Desenvolvendo o meu planejamento de carreira, (...) a minha estratégia de planejamento é essa que eu te falei, fiz o curso de pós-graduação. Como eu pretendo trabalhar como gerente na empresa que eu to trabalhando agora, então, eu fiz a pós-graduação, aí eu tô me preparando prá tá apto a assumir um cargo que é acima do meu, no caso, né. (...) são duas coisas que são levadas em conta: é o teu currículo, o que tu táis fazendo prá chegar até lá, é ... no caso, a tua participação em vendas, o lucro que tu tá dando prá empresa e também a indicação do teu gerente ... Posso até chegar na direção da empresa, depende só ... não depende só de mim, mas depende, digamos, uns oitenta por cento de mim, to estudando por isso.”*; **Beatriz:** *“Eu vou continuar trabalhando aqui, eu gosto muito do que eu faço, mas pretendo ser consultora de eventos. Inclusive tenho uma outra colega que também tem esse interesse e a gente tá conversando a respeito, a gente quer montar uma empresa ...”*; **Marcos:** *“Sim, sim. A minha intenção que eu tenho vontade e que eu acho que é planejamento (...). O que eu tenho vontade mesmo, e estou aí brigando é para dar aula. Devo fazer uma outra especialização em Marketing para daí ... eu vou tentar a prova, ano que vem, do Mestrado na Engenharia de Produção, e tenho a intenção aí no futuro aí, uns três, quatro anos dar aulas. Ser professor.”* e **Maria:** *“Sim, já estou desenvolvendo uma (risos), com certeza. Já, já. Crescimento profissional, de chegar num patamar onde eu me sinta segura, onde eu esteja ganhando... Nunca pra parar, porque a gente sempre quer melhorar, né. Então, mas no sentido assim de chegar numa situação financeira estável. ... É, eu estou me preparando, e no sentido assim, intelectual, pra chegar aonde eu quero em termos de competência, de envolver conhecimento pra se eu tiver que fazer determinada coisa tá preparada pra aquilo, entende! No meu planejamento de carreira (risos), eu quero chegar num ponto onde eu trabalhe dentro de uma empresa, ou eu mesmo desenvolva uma consultoria. Bom, a gente tem idéias e o curso de especialização em recursos humanos ele ia me dá todo esse embasamento, pra mim pode chegar aonde eu queria chegar. Não coloquei em prática ainda, mas estamos caminhando pra isso. Então foi só mais um passo na escadinha”*.

Já **Vida, Pedro e Simone** dizem que atualmente não estão desenvolvendo um planejamento de carreira. Durante suas falas, porém, nota-se o contrário: **Vida:** *“Atualmente eu posso dizer que eu não parei pra pensar ainda ...”, mas depois coloca “Não, por enquanto não, até porque eu acabei a Pós, né, recentemente. Eu pretendo, fazer ... chegar até um doutorado, tá. Eu gostaria de fazer um doutorado na Espanha, mas no momento eu vou dá uma parada, porque a minha vida inteira eu estudei emendado um ano no outro (...) Então agora eu resolvi, vou da uma parada, vou me dedicá ao banco, até porque tudo pra mim é novo, eu não tinha experiência na área financeira, né, então tudo é novo. Eu pense: “vou me dedicar um pouco mais ao que to fazendo”, porque eu tenho, eu tenho vontade de fazer carreira, no banco, independente de ter que ir pra São Paulo ... mas eu penso, ou chegar como eu já mencionei, talvez pra uma*

agência XX eu gostaria de chegar numa gerência da agência, porque eu sou gerente aqui. Só que aqui eu sou gerente de um posto bancário ...”; **Pedro**: “Não parei pra pensar ainda (risos)”, mas depois: “Só mais assim, é como eu te falei, ... não quero só tá, assim só como vistoriador e rescisão, fazer rescisão de contratos. Se eu continuar na imobiliária, se for pra continuar, é pra tá trabalhando na área de RH ou então sentar no outro lado da mesa, tipo, chegar numa gerência. É assim, mas não parei ainda especificamente pra: “não, agora eu vou fazer isso, pra depois, pra dá esse passo”; em seguida eu vou planejar ... vou fazê isso pra planeja isso, isso outro, assim, sabe, é aquela assim eu quero chegar, vamos dizê assim, ... então, assim, quero chega no ponto que eu fique satisfeito e a empresa também, e eu consiga de certa forma elaborar um trabalho legal, desenvolver, ter uma equipe, e assim.”, **Simone**: “Bom, eu não tenho planejamento nenhum na minha carreira (risos)”, logo depois também comenta: “... não, eu to tentando te, agora, um pouquinho, ... qual é o meu planejamento hoje, digamos assim, to na área de qualidade, to fazendo uma especialização em Recursos Humanos. Não é que eu queira voltar pra Recursos Humanos, também pode ser, eu só não quero, é assim, porque ... por exemplo, hoje eu sou analista da qualidade. Lá na, na, na empresa então somos ... o organograma é: gerente e duas analistas, não tem o cargo de chefia, nesse setor, pode ser criado, de repente, não sei. Isso vai do planejamento da empresa, também, né. Não posso eu querer impor que ... então assim, eu quero ter uma perspectiva de crescer, não quero morrer analista, né. Então o que eu pensei em fazer uma coisa que eu gosto, que é especialização em Recursos Humanos e uma coisa também que posso; de repente, voltar pra essa área de Recursos Humanos, numa outra empresa menor, quem sabe? mas com toda um bagagem de qualidade e treinamento; como chefia numa outra empresa, sabe; coordenadora; uma outra coisa, de repente, melhor. Assim, se não tiver um espaço melhor pra mim lá dentro, então essa é a minha intenção, porque né ... ganhar mais, é ... ter mais autonomia, mais liberdade. Ali onde eu trabalho é bem legal nessa parte de autonomia, liberdade pra trabalhar, só que logicamente a gente sempre quer mais, então isso é mais ou menos o planejamento. Assim que eu faço. Esse é o que eu venho desenvolvendo”.

Assim, percebe-se uma contradição nos depoimentos de alguns entrevistados, como no caso de **Pedro** e de **Simone** que, embora afirmem não ter feito nem estar fazendo planejamento de carreira, nos seus discursos constata-se que fizeram e vem fazendo este planejamento. No caso de **Vida**, que já o fez isso está claro no seu discurso; porém, afirma que, atualmente, não o faz, contrariando o seu discurso. Já **Sara** afirma que nunca o fez, mas percebe-se que fez e que atualmente continua desenvolvendo; o que se comprova nas suas palavras. **Aline**, **João** e **Beatriz** não se contradizem em seus discursos quando colocam que já fizeram e ainda vem desenvolvendo um planejamento de carreira, assim como **Marcos** e **Maria** que afirmam não terem feito e que fazem atualmente.

Percebe-se que, no total, sete dos entrevistados desenvolveram seu planejamento de carreira; no entanto, somente quatro afirmam tê-lo feito. Quanto a estar fazendo planejamento de carreira atualmente, todos os entrevistados o estão fazendo, embora somente seis afirmam fazê-lo. Esses resultados denotam o caráter mutável das necessidades e prioridades individuais ao longo da carreira e da vida. Podem indicar também o quanto a inserção no

mundo do trabalho, com toda a sua carga competitiva, conduz os indivíduos a não perceberem ou mesmo a não terem muita consciência das próprias ações desenvolvidas para legitimar-se em seu espaço laboral.

Caravantes e Bjur (1997) afirmam que, de uma forma ou de outra, todos fazem planejamento de carreira. A diferença, entretanto, está em desenvolvê-lo assistematicamente e organizá-lo com base em orientações criteriosas e cuidados preestabelecidos.

4.2.5 Repercussão do planejamento de carreira no mercado de trabalho

Este tema teve o objetivo de identificar como os entrevistados percebem a repercussão do seu planejamento de carreira na sua colocação no mercado de trabalho. Todos foram unânimes em afirmar que é da responsabilidade do trabalhador desenvolver o seu planejamento de carreira, como estratégia para facilitar a colocação no mercado de trabalho (ver Quadro 11). Desse modo, organizou-se uma categoria denominada: **planejamento de carreira como responsabilidade do trabalhador**.

VIDA	<i>... em termos de currículo e tudo, vai me, não me privilegiar, mas eu vou no mercado eu posso. Se por ventura eu sair daqui, eu acredito que eu vou tá bem colocada, até em outras instituições financeiras, porque existe uma troca muito grande, né, entre bancos, assim, muito grande mesmo, (...) E cabe a mim tá decidindo e fazendo o melhor, né, pra que isso aconteça, pra que essas propostas apareçam, então eu acredito que por esse cargo que eu tô ocupando, pela instituição que eu tô que não é só nível Florianópolis, é nível Brasil. Eu acredito que, se eu sair daqui, ou eu permanecendo aqui, eu tô bem colocada no mercado, em termos de mercado, realização profissional. Tô super bem, financeiro também (...). E por isso, mais uma vez, que eu vou tá me dedicando ao banco prá eu conseguir chegar nesse patamar, de tá aceitando propostas aceitando ou recusando, digamos (risos).</i>
SARA	<i>Sim, com certeza hoje em dia, se tu não te planeja pra fazer (...) A gente ... tem que se especializar nisso, então tudo isso já está, já tá no meu planejamento, né, direitinho. Então acho que a gente tem que tá sempre se atualizando, senão tu não consegue, tu ... tu no mercado, se tu não tens essas coisas, esse algo a mais, tu tais, como se diz "tu tais morta", né. Ninguém ti contrata que hoje em dia muitas vezes não tantos. Não tanto pela tua ... tua especialização, mas a tua especialização e mais a tua prática no ... né, a tua prática nisso, tu eis boa nisso, tu faz bem aquela ... Qualquer algo a mais, tu ganha de outras pessoas que simplesmente saíram de uma faculdade e não fizeram nada(...) só se especializa ... só fizeram aquela faculdade e deu, e não se especializaram. Hoje em dia eu acho que a gente tem que tá sempre fazendo um ... ã ... se atualizando, fazendo um curso daqui, uma ... vai fazendo uma ... uma especialização, porque senão ... não dá certo. Ou uma coisa que eu tô fazendo, fiz a pós-graduação agora, eu não vou parar quero fazer o meu mestrado porque eu acho assim, porque a gente tem que pensa assim. Ó, se o hotel não me der, não me der o retorno que eu tô esperando, eu tenho, que fazer outra coisa pra ir ... pegá outro caminho, né. Então a gente tem que tá sempre se atualizando senão, olha ... passam por cima da gente. Sim, ah eu acho que com certeza vão, tem que te.</i>

SIMONE	<i>... com certeza, acho que vai, acho que não dá pra ficar parado e se formar. Imagina, como zilhões de universidades que surgiram aí. Tá todo mundo estudando. Graduação já é básico, né, Pós-graduação já tá virando, também, balaio; agora o negócio é MBA. É negócio mais da moda ...</i>
ALINE	<i>Ah, eu acredito que se eu não tive ... se eu não começa a efetuar esses planejamento e, é, traçar essas estratégias, é, primeiro eu não vou ter colocação nenhuma no mercado, né, porque se quiser uma colocação quem tem que busca sou eu. E quem é visto é lembrado. Se tu tens uma rede de relacionamentos, se tu tá presente no mercado, tu se destaca de alguma forma: ou pela tua experiência, ou pela tua rede de relacionamentos, ou pelos estudos e projetos que tu já participou. Isso é! Hoje em dia, a competitividade ela tá muito grande, e tu batê numa porta com um currículo de papel e nada mais prá acrescentar, hoje em dia não é nada. Então se eu não buscar de todas as formas me destaca, ou ter um diferencial, por mínimo que seja, ou conhecê um, conhece outro, nem de inteligência, assim, eu digo, mas tu busca de todas as maneiras um diferencial, se tu não buscar isso, com certeza tu não consegue ... pelo menos uma boa colocação, não, né. E eu busco uma boa colocação (...). ... acho que a partir do momento ... quando que tu tá na universidade, que tu tá estudando, que tu tá fazendo estágio e que tu aprendendo, é, tu até pode buscar ... vou ficar ali só pra aprender, eu vou ficar ali só pra isso, mas a partir do momento que tu já se forma, que já busca mais estudos, por mais que tu não tenha tanta experiência, tu tem que começá a exigir mais do mercado, né, tu tem que se impor um pouco mais, e ... e ... é o que eu tô fazendo hoje. Assim eu já não pego qualquer coisa, também não tá cheio de opção pra escolher. O mercado tá muito difícil, mas eu direciono bem aquilo que eu quero, né. E por eu direcionar bastante, peneirar bastante, é ... ser um bom profissional. Ele tá sempre na vitrine do mercado, né, por mais que ele não seja bom. É aquilo que eu ti falei, tendo algum diferencial ele tá na vitrine do mercado. E eu acredito que eu tô plantando. Tanto que eu acabei de me formar tem muito pouco tempo, não tenho muita experiência, mas eu tô plantando, né, e com certeza um dia eu vou colher. Quem planta colhe, né.</i>
BEATRIZ	<i>Eu acredito que sim, muito. Porque depende dela. Se com essa pesquisa eu for ver que não é viável, eu não vou atrás, eu vou procurar outra coisa, vou desenvolver outras ... talvez outras habilidades, talvez eu tenha que me especializar mais, talvez eu tenha que tomar outro rumo, também trabalhar em algo que eu goste, similar, mas que não seja tão voltado pro que eu tô buscando agora.</i>
PEDRO	<i>Pra muitos ... assim, pra sociedade em si não, porque ela não vai perder nada com isso. Agora, eu sim, se eu não tivê ... se eu não planejá, se eu ... não querer, se eu não almejar alguma coisa mais pra frente, eu vou ficar estagnado (...) mas se eu não planejá, se eu não planejá vai repercutir pra mim, não pra eles, porque pra eles ... Pra mim negativamente.</i>
MARIA	<i>Com certeza, com certeza, sempre ... porque hoje em dia o curso de graduação já não, já não é mais nem um pré-requisito. É uma obrigação, e tudo que tu, e tudo além da graduação já agrega valor no teu currículo, então é, tu tá só enchendo, só. Como é que eu vou te dizer ... enriquecendo, então tudo é válido. Imagina! Com certeza.</i>
JOÃO	<i>A empresa não aceita que você esteja parado. Isso, pra muita gente, é ... que no caso tem uma cabeça pouco fechada, pode ser ruim, pó. Mas eu vou ter que tá sempre estudando, acho que pra quem quer crescer, quem quer crescer no mercado, tem que ser assim, tu tem que tá sempre estudando, tem que tá sempre fazendo alguma coisa, preferencialmente que esteja ligado ao nosso ramo de trabalho também, né, ... não pode tá estagnado. Nesse ramo de medicamento e tecnologia, toda hora surge alguma coisa nova, e tu não pode ficar pra trás. Seis meses que tu ficou sem fazer nada, tu já tá ..., entendeu, é o tempo máximo que tu tem pra ficar parado.</i>
MARCOS	<i>Sim, acho que sim, porque ... É, bom, acho que é um negócio que você vai acompanhando, vai vendo, não sei acho que são passos que você mesmo cria que são, pelo menos eu julgo ser necessário, para uma boa colocação. Não adianta eu chegar, simplesmente ter a vontade, se eu não planejar nada. Não vou fazer isso, não vou fazer aquilo, não vou fazer nada e eu quero ser um diretor! (...) Então o que eu vou fazer, vou já me adiantar, vou fazer isso daí porque no futuro vai me ajudar. Pode chegar ali na frente, e eu precisar procurar um emprego numa faculdade, (...) então acho que o planejamento é importante.</i>

Quadro 11: Repercussão do planejamento de carreira no mercado de trabalho

Análise da categoria: planejamento de carreira como responsabilidade do trabalhador

Sobre esta categoria, não houve discordância de opinião entre os entrevistados, uma vez que todos enfatizaram a importância do planejamento de carreira na permanência no mercado de trabalho, como apresentam **Aline**: *“Ah, eu acredito que se eu não tive ... se eu não começa a efetuar esse planejamento e, é, traçar essas estratégias, é, primeiro eu não vou ter colocação nenhuma no mercado, né, porque, se quiser uma colocação, quem tem que buscar sou eu ...”*, **Beatriz**: *“Eu acredito que sim, muito. Porque depende dele. Se, com essa pesquisa eu for ver que não é viável, eu não vou atrás, eu vou procurar outra coisa, vou desenvolver outras ... talvez outras habilidades, talvez eu tenha que me especializar mais, talvez eu tenha que tomar outro rumo, também trabalhar em algo que eu goste, similar, mas que não seja tão voltado pro que eu tô buscando agora”* e **Pedro**: *“Pra muitos ... assim, pra sociedade em si, não, porque ela não vai perder nada com isso. Agora, eu sim, se eu não tivé ... se eu não planejar, se eu ... não querer, se eu não almejar alguma coisa mais pra frente, eu vou ficar estagnado (...) mas, se eu não planejar, se eu não planejar, vai repercutir pra mim, não pra eles ...”*

Esses depoimentos comprovam que todos consideram fundamental para a permanência no mercado de trabalho o desenvolvimento de um planejamento de carreira, ou seja, percebem vantagens concretas na atitude de planejar. Esse resultado sugere ser o planejamento de carreira já uma realidade para os entrevistados, como uma necessidade típica desse novo cenário. Segundo Caravantes e Bjur (1997), caso se queira que uma pessoa adquira ou aprimore seus hábitos de planejamento pessoal, devem-se apresentar benefícios concretos para ela.

Os entrevistados acreditam que a carreira precisa ser pensada e planejada pelos trabalhadores. Esse pensamento vai ao encontro dos dados da pesquisa de Araújo e Sarriera (2004). Para os entrevistados, eles próprios são os únicos responsáveis pelo seu planejamento de carreira; em seu entendimento, somente deles dependem as decisões e ações que lhes permitirão permanecer atuantes no mercado de trabalho. Como diz **Vida**: *“... cabe a mim tá decidindo e fazendo o melhor, né, pra que isso aconteça, pra que essas propostas apareçam. Então eu acredito que por esse cargo que eu tô ocupando, pela instituição, que eu tô que não é só nível Florianópolis, é nível Brasil. Eu acredito que se eu sair daqui, ou eu permanecendo aqui eu tô bem colocada no mercado ... E por isso, mais uma vez, que eu vou tá me dedicando ao banco, pra eu conseguir chegar nesse patamar de tá aceitando propostas. Aceitando ou recusando, digamos (risos)”*.

Emergiu como uma constante, no discurso deles, a afirmação não só de que a responsabilidade é do trabalhador, como também que a necessidade de atualização deve ser permanente. Segundo sua compreensão, o trabalhador deve estar constantemente se atualizando, para criar um diferencial que o distinga de outros trabalhadores. Assim, coloca **Aline**: *“Então, se eu não buscar, de todas as formas, me destacá, ou ter um diferencial ... tu busca de todas as*

maneiras um diferencial. Se tu não buscar isso, com certeza tu não consegues ... pelo menos uma boa colocação. Não, né. E eu busco uma boa colocação (...) ...Um bom profissional, ele tá sempre na vitrine do mercado, né, por mais que ele não seja bom. É aquilo que eu ti falei: tendo algum diferencial, ele tá na vitrine do mercado”.

Ter algo a mais que diferencie o trabalhador de outros neste mercado competitivo é confirmado também por **Aline**: *“Hoje em dia, a competitividade ela tá muito grande, e tu bate numa porta com um currículo de papel e nada mais pra acrescentar, hoje em dia não é nada”.* Bianchetti (1996) diz que, hoje, além de competência técnica e da capacidade de desempenhar bem uma tarefa, exige-se cada vez mais dos trabalhadores o que se está nomeando de competência pessoal ou comportamental, ou seja, capacidade de relacionar-se, de trabalhar em equipe, de deixar o cliente satisfeito.

A grande maioria dos participantes do estudo coloca no aperfeiçoamento constante a expectativa de conseguir segurança na prática profissional e na entrada/permanência no mercado de trabalho. A esse respeito, Bianchetti (1996, p. 101) declara: *“acontece que a diminuição do número de postos de trabalho não vem acompanhada da diminuição das exigências, em termos de qualificação, para os candidatos a um posto de trabalho”.*

Os dados empíricos do presente estudo mostram uma apropriação do discurso formulado por empresas e pelo sistema educacional, dos divulgados pelos meios de comunicação de massa, ou pelos amigos e/ou familiares – hoje para se ter um emprego, é preciso ter qualificação.

Percebe-se uma preocupação e um esforço das pessoas em atender e corresponder ao perfil do profissional desejado pelo mercado de trabalho, o que leva os trabalhadores a se empenhar na busca de um aperfeiçoamento profissional que corresponda a essas expectativas. Muitas pessoas são atraídas para cursos e atividades profissionais valorizados e tentam desenvolver em si mesmas esse perfil. Entretanto, nem sempre elas conseguem atender a essa necessidade; muitas vezes, os cursos realizados nem são de seu interesse, mas elas os fazem como uma tentativa de incluir-se ou manter-se no mercado de trabalho (ARAÚJO E SARRIERA, 2004).

Pereira (2003, p. 289) sugere que *“o simples fato de ser experiente, ser apto, não representa qualidades suficientes para se inserir, manter e ser bem-sucedido no mercado de trabalho. O discurso de qualificação insiste no ponto de amplitude de atuação, mas não revela a real incerteza de sua concretização”.*

Um elemento interessante emergido dos dados é que, além da qualificação e experiência, também a rede de relações é percebida como fator fundamental para permanecer no mercado. Veja-se o que relata **Aline**: *“Se tu tens uma rede de relacionamentos, se tu tá presente no*

mercado, tu se destaca de alguma forma: ou pela tua experiência, ou pela tua rede de relacionamentos, ou pelos estudos e projetos que tu já participou”.

Segundo Macedo (1998), atualmente muitas recolocações são conseguidas por meio da rede de relacionamentos, apesar de ser muito negligenciada pela grande maioria dos trabalhadores. Muitas vezes, ao fazer parte de uma rede de relacionamentos, o indivíduo sente-se participante de um grupo do qual recebe idéias, energias e informações que expandirão o seu mundo profissional.

Assim, para os entrevistados, a qualificação está diretamente ligada à permanência no mercado de trabalho, bem como à experiência; mas esta não tem a mesma importância da qualificação; o que prevalece, ainda, como concepção de bom profissional é a qualificação. Esse modo de pensar fica muito explícito na fala de **Sara**: *“... acho que a gente tem que tá sempre se atualizando, senão tu não consegue, tu ... tu no mercado. Se tu não tens essas coisas, esse algo a mais, tu tais, como se diz “tu tais morta”, né. Ninguém ti contrata que hoje em dia muitas vezes não tanto, não tanto pela tua ... tua especialização, mas a tua especialização e mais a tua prática no ... né, a tua prática nisso, tu eis boa nisso, tu faz bem aquela ... qualquer algo a mais, tu ganha de outras pessoas que simplesmente saíram de uma faculdade e não fizeram nada.... Hoje em dia, eu acho que a gente tem que tá sempre fazendo um ... ã ... se atualizando, fazendo um curso daqui, uma ... vai fazendo uma ... uma especialização, porque senão ... não dá certo .. então a gente tem que tá sempre se atualizando senão, olha ... passam por cima da gente”.*

O contexto da formação também tem sua influência na permanência no trabalho. Não basta, entretanto, só uma formação universitária, visto que a formação básica de graduação não garante mais o lugar no mercado de trabalho, embora esta idéia, atualmente ainda seja vendida, como coloca **Maria**: *“... porque hoje em dia o curso de graduação já não, já não é mais nem um pré-requisito. É uma obrigação ...”,* o número de pessoas aumentou consideravelmente não só na graduação, como também na pós-graduação. Atualmente, acrescenta **Simone**, o modismo é ter uma MBA: *“... acho que não dá pra ficar parado e se forma. Imagina, com zilhões de universidades que surgiram aí. Tá todo mundo estudando. Graduação já é básico, né. Pós-graduação já tá virando, também, balaio; agora o negócio é MBA. É negócio mais da moda ...”.*

Conforme afirma Bianchetti (1996, p. 100)

uma das primeiras conseqüências das profundas e velozes transformações tecnológicas com as quais estamos convivendo é o fato de que o diploma deixou de ser o pré-requisito número um ou passaporte indispensável para alguém conseguir um emprego ou nele manter-se. Como muito bem está expresso num documento da Unesco. Hoje, a relação linear título-emprego já não se aplica.

Para outros autores, porém, obter um diploma de um curso ou escola bem conceituados facilita na disputa por uma boa colocação no mercado de trabalho (PEREIRA, 2003). Mas, muitas vezes, como afirma Nakano (1996), para garantir uma vaga no mercado,

buscam-se cursos nos quais não há real interesse pelo que se aprenderá, mas somente com o objetivo de atender a uma demanda do mercado para garantir uma vaga. Esses cursos formam, muitas vezes, profissionais adaptados e subservientes. É falso acreditar que quanto maior a lista de diplomas, maior a capacitação profissional; da mesma forma, ter certificados não é a garantia de maiores e melhores oportunidades no mercado. De acordo com Ferretti e Silva Jr. (1998, p. 17), “as oportunidades são mais amplas para os mais instruídos, mas há uma grande distância entre possível, o provável, e o real”.

Nesse sentido, Luz Filho (2002) adverte que o mercado de trabalho se mostra exigente por mais qualificação; em contrapartida, porém, para os profissionais de nível de graduação, o desemprego cresce numa dimensão preocupante.

A expectativa do mercado consiste em que o trabalhador faça os investimentos necessários para a sua própria qualificação. Para os que não estão visualizando as mudanças que ocorrem no mercado, torna-se difícil perceber a expectativa desse mercado, a saber, de que a qualificação fica sob a responsabilidade unicamente de cada trabalhador. A esse respeito **João** diz: *“A empresa não aceita que você esteja parado, isso, pra muita gente, é ... que no caso tem uma cabeça pouco fechada, pode ser ruim, pô, mas eu vou ter que tá sempre estudando. Acho que pra quem quer crescer, quem quer crescer no mercado, tem que ser assim, tu tem que tá sempre estudando, tem que tá sempre fazendo alguma coisa, preferencialmente que esteja ligado ao nosso ramo de trabalho também, né. ... Não pode tá estagnado”*.

Segundo Grisci (1999), a qualificação e/ou requalificação é apenas uma valorização de uma educação continuada, que força o trabalhador a renovar suas habilidades constantemente; a adquirir novos conhecimentos e a se adaptar às rápidas mudanças que ocorrem neste momento de acumulação capitalista.

5 SÍNTESE FINAL E RECOMENDAÇÕES

Mudanças existem desde que o mundo é mundo, fazendo parte da natureza e da história. Atualmente, no entanto, as mudanças que se processam no mundo do trabalho são muito mais velozes e profundas, tão impactantes que interferem no estilo de vida global e na condição ocupacional das pessoas. Mudanças no desenvolvimento científico, econômico e tecnológico têm conduzido a uma crescente ampliação e diversidade no mundo do trabalho, impondo maior preparo para o exercício profissional e exigindo um novo perfil profissional.

Assiste-se a um ambiente laboral mais competitivo, que apresenta um elevado nível de exigências que se estende a todos os segmentos profissionais. Atualmente, a organização e a preparação para o mercado de trabalho exigem estratégias para lidar com a competitividade, imperativo nos dias atuais. Planejar a própria carreira pode ser uma dessas estratégias.

As mudanças em curso no mundo do trabalho e a necessidade de se organizar e de se preparar para esse novo mundo têm estreita relação com a necessidade de tomar-se o exercício profissional dos trabalhadores envolvidos nesse contexto – especialmente o administrador – como objeto de estudo.

Nesta pesquisa, apresentou-se, em caráter basicamente descritivo, a percepção que egressos de cursos de Administração têm sobre planejamento de carreira. Os dados explanados no capítulo 4 permitiram responder às indagações propostas na introdução.

O planejamento de carreira foi entendido pela grande maioria dos participantes do estudo como “aonde quero e posso chegar” na vida profissional. Para alguns, esse entendimento remete à idéia de identificação de oportunidades e de busca do seu aproveitamento. Para outros, remete à idéia sobre o que pretende com sua carreira e os meios para alcançar seus objetivos. Entretanto, todos são unânimes em entender o “chegar” como dependente de esforço individual, do exercício de um papel ativo e de que são eles próprios os únicos responsáveis pela sua conquista.

A grande maioria acredita ser o meio acadêmico o formador dessa concepção. No entanto, para alguns, o dia-a-dia é que lhes proporcionou construir a concepção de planejamento de carreira.

Quanto a informações sobre planejamento de carreira, os entrevistados as obtiveram de três formas: na academia; tanto no dia-a-dia quanto na academia; e no dia-a-dia. Porém, todos declararam que as informações obtidas no meio acadêmico foram superficiais, não

obstante serem egressos de um curso de graduação que contempla essa temática em seu conteúdo.

Com relação ao desenvolvimento de um planejamento de carreira, várias foram as contradições identificadas nas falas dos entrevistados. Dois deles referiram que não o fizeram, e seus relatos confirmam essa ausência. Outros três afirmaram não terem feito planejamento, mas os relatos de suas trajetórias deixaram claro o contrário. E quatro entrevistados comentaram que fizeram, o que se confirma em suas palavras.

Atualmente, todos os entrevistados vêm desenvolvendo seu planejamento de carreira, mas apenas seis confirmam essa situação; os outros três negam, entretanto percebe-se durante seus depoimentos que o estão realizando. A esse respeito, percebe-se que a grande maioria planejou ou planeja sua carreira, embora alguns não tenham desenvolvido consciência dessa atitude.

Todos os participantes consideraram fundamental para a permanência no mercado de trabalho o desenvolvimento de um planejamento de carreira e destacaram vantagens concretas na atitude de planejar. Além disso, declararam ser da responsabilidade do próprio trabalhador o planejamento de sua vida profissional.

Os resultados obtidos permitem destacar outros pontos, talvez mais significativos, como a superficialidade das informações sobre planejamento de carreira obtidas no meio acadêmico; a falta de flexibilização no desenvolvimento dos planejamentos; o desenvolvimento do planejamento de carreira individual por todos os entrevistados; a ideologia neoliberal impregnada no discurso dos participantes no que tange à responsabilidade da sua carreira, já que tudo, de acordo com eles, depende do esforço individual; e a qualificação profissional como acesso e garantia no mercado de trabalho.

Quanto à concepção de planejamento de carreira, ficou confirmado, com base nos resultados, que todos possuem conhecimento sobre a temática. De certa forma, isso comprova o pressuposto central desta pesquisa, ou seja, que, pelo fato de serem recém-graduados no curso de Administração, eles já teriam tido acesso à discussão desse tema.

O que chamou a atenção nas falas dos entrevistados é a superficialidade com que foi repassado o assunto no meio acadêmico, apesar de terem tido duas disciplinas de Recursos Humanos na graduação e de alguns terem concluído o curso de pós-graduação em Gestão de Pessoas nas Organizações, e outros, em Gestão de Recursos Humanos. Esses resultados desmoronaram uma expectativa da pesquisadora de que houvesse uma abordagem mais aprofundada do tema, uma vez que a grande maioria dos textos sobre esse assunto é produzida por autores da área da Administração.

Sobre o desenvolvimento de planejamento de carreira, os participantes sentem-se agentes dos seus próprios planejamentos, e nenhum deles menciona a necessidade, atualmente, de planejar com flexibilidade. Administrar a própria carreira está sujeito a freqüentes imprevistos, o que obriga o trabalhador a rever seus objetivos, prazos e necessidades. Diante de tantas mudanças, é preciso ter abertura para o inesperado e contar com a possibilidade de alterações ou substituição das etapas, e isso, em momento algum, é mencionado pelos entrevistados.

Quanto ao fato de todos os participantes estarem desenvolvendo planejamento de carreira, os resultados encontrados vêm ao encontro da pesquisa realizada por Martins (2001) em 2000 com profissionais cursando pós-graduação *lato sensu*, em que 53% têm um plano pessoal de carreira. Esses mesmos resultados contrariam a pesquisa realizada por Dutra (1996) em 1993, na qual apenas 2% das pessoas com formação superior haviam pensado em suas carreiras de forma estruturada.

Pode-se inferir que os participantes desta pesquisa tenham encontrado estímulos e condições concretas para se pensarem profissionalmente. A esse respeito, um importante aspecto que aumenta a consciência dos entrevistados na busca de um planejamento está na informação recebida na formação acadêmica: mesmo sendo superficial, conforme colocado, provavelmente essa informação contribuiu para que pensassem em suas carreiras profissionais de forma estruturada. Outro aspecto é que a grande maioria já teve e tem seu espaço no mercado de trabalho antes de iniciar a graduação, pois trabalharam em diferentes empresas – públicas e privadas – com diferentes tipos de contrato de trabalho.

Pode-se supor, também, que esse contato com a realidade do ambiente e da cultura organizacional exerceu uma grande influência no contato com a realidade do mundo do trabalho, onde as empresas exigem cada vez mais profissionais atualizados, com iniciativa e predisposição para mudanças. Provavelmente, essa relação permitiu aos entrevistados melhores oportunidades para refletir a respeito da sua trajetória profissional.

Em relação ao mercado de trabalho, perceberam-se reações positivas, uma vez que o consideram um local onde se desenvolvem, atualizam-se e realizam os seus desejos – ou não. Os entrevistados percebem o mercado de trabalho como competitivo, em permanente mudança e no qual as pessoas têm papel ativo, devendo as situações desfavoráveis ser enfrentadas e superadas pelo esforço individual.

Foi possível observar a existência de reprodução ideológica na maneira de pensar, sentir e agir dos participantes desta pesquisa. Tal reprodução faz com que se tenha a impressão de liberdade e possibilidades igualitárias, responsabilizando o trabalhador pelas

suas dificuldades em obter sucesso social e econômico. Os participantes deixaram claro, em suas falas, o quanto a ideologia liberal e individualista está presente em suas concepções. O princípio do individualismo se evidencia quando consideram o trabalhador como o único responsável por suas vitórias e seus fracassos e desconsideram a realidade social que os cerca. Quanto à visão de liberdade, esta dar-se-ia na medida em que todas as dificuldades encontradas no mundo do trabalho seriam superadas pelo esforço individual.

Essas idéias fazem parte do modelo positivista em que está embasada a estrutura da sociedade moderna. Assim, o que se observa é um movimento em que os entrevistados reafirmam os princípios ideológicos de liberdade e igualdade, princípios esses que não contribuem para a realização de planejamentos calcados na realidade. É necessário reconhecer que a escola é uma das instituições propiciadoras da transmissão dessas idéias em suas teorias e prática, ao indicar saídas individuais, que dependem de cada trabalhador. Segundo essa concepção, cabe a ele escolher, dedicar-se e responsabilizar-se pelo desenvolvimento da sua trajetória profissional, sem uma criticidade coerente com a realidade do mundo do trabalho.

Finalmente, outro aspecto muito presente no discurso dos entrevistados refere-se à qualificação profissional, percebida por eles como um componente do planejamento de carreira. Os entrevistados acreditam que essa qualificação é o que garante a possibilidade de ingressar e permanecer no mercado de trabalho. Tal concepção advém do discurso ideológico destrutivo do capital e de seu processo de acumulação, que é usado para legitimar que a única alternativa de não participar das formas de precarização do trabalho, bem como de não ser atingido pelo desemprego, é a qualificação. Além disso, percebe-se um esforço, por parte dos entrevistados, para corresponder ao perfil esperado pelo mercado de trabalho, motivo pelo qual as pessoas investem na sua formação. Isso fica evidente quando Simone coloca que graduação hoje “é básico [...] tá virando balaio”, que atualmente a “moda é ter MBA”. Percebe-se que os entrevistados não se sentem preparados para enfrentar o mundo do trabalho e suas expectativas. Assim, logo após a conclusão da graduação, procuram uma pós-graduação. E depois, mal terminada a pós-graduação, já pensam em outras formações que poderão fazer para se qualificarem ainda mais.

Os resultados obtidos remetem a uma questão central, ou seja, nenhuma instância é mais significativa – para podermos perceber e agir sobre nossas carreiras – do que a escola. O que elas têm feito? O que se percebe é que o modo como se ensina e se aprende está ligado às expectativas do mundo do trabalho da época na qual se está vivendo. O modo como os profissionais são formados se adapta às mudanças que o mundo sofre, reproduzindo as relações capital-trabalho. É uma formação que não favorece uma criticidade coerente com a

realidade do mundo do trabalho que os indivíduos estão vivenciando. Entender por que se assumem determinados modelos pedagógicos é impossível sem que se tenha mergulhado profundamente na época em que se está vivendo. O que as escolas podem fazer? Aqui é preciso fazer justiça, uma vez que existem algumas refletindo sobre a questão e apresentando sugestões. Porém, não é a realidade da grande maioria. Se uma solução universal não pode ser aplicada, não significa que nada possa ser feito. Ao contrário, são necessárias ações que possam contribuir para um tratamento mais consciente e maduro da questão.

Tem-se a clareza de que os resultados obtidos fornecem pistas exploratórias iniciais sobre esse fenômeno entre egressos de Administração. Nesta pesquisa, buscou-se o sentido individual das percepções sobre planejamento de carreira, considerando cada participante como um indivíduo singular, que contém o sentido social e o manifesta pelo seu pensar e sentir. Assim, o que se apreendeu pode revelar o sentido social que também constitui outros indivíduos que se encontram em situações semelhantes. Dessa maneira, sugere-se que estudos dessa natureza sejam realizados com a participação de outros recém-formados para correlacionar os dados aqui obtidos com os de outros cursos universitários.

Embora a questão da importância do planejamento de carreira já faça parte das discussões na modernidade, foi difícil encontrar produções que tratassem diretamente do tema. Por isso, utilizaram-se as literaturas disponíveis, nas diferentes áreas do conhecimento, que se aproximassem dessa temática, e entende-se que este estudo possa ter contribuído enquanto produção de conhecimento para o enriquecimento desse acervo.

Finalizando, é de suma importância destacar que orientadores profissionais estejam conscientes do compromisso social que exercem com o seu trabalho. Diante desse novo panorama, cabe a cada orientador refletir acerca de seu papel: reproduzidor social, reproduzindo a ideologia das perversidades da nova ordem econômica mundial, ou agente de mudanças, conscientizando a todos da necessidade de uma reflexão crítica e ética sobre o compromisso social advindo das escolhas profissionais de cada um, levando-os a assumir um papel de agente de mudanças sociais. Entre as ações desse profissional, pode-se destacar a importância de refletir com os orientandos acerca da importância de planejarem sua carreira, como estratégia para melhor lidar com as possibilidades e limitações encontradas no cotidiano de trabalho.

Para que o orientador profissional se torne um agente de mudanças, alguns passos são necessários. A pesquisa evidencia um desses passos – a necessidade de esse profissional possuir conhecimentos aprofundados sobre o mundo do trabalho e as mudanças atuais ocorridas nesse mundo para embasar seu trabalho prático, orientando para as incertezas e

instabilidades presentes. É fundamental que a OP esteja acessível a toda a população, atingindo a todas as idades e a todas as camadas sociais, uma vez que o planejamento de carreira tem se mostrado um importante instrumento diante da velocidade das transformações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. **Estilo de vida e controle subjetivo do stress em bancários**. 2000. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ANDRADE, J. M.; MEIRA, G. R. J. M.; VASCONCELOS, Z. B. O processo de orientação vocacional frente ao século XXI: perspectivas e desafios. **Psicologia Ciência e Profissão**, Brasília, ano 22, n. 3, p. 47-53, 2002.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. O mundo precarizado do trabalho e seus significados. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, ano 2, n. 1, p. 55-59, 1999.

ARAÚJO, J. S.; SARRIERA, J. C. Redirecionamento da carreira profissional: uma análise compreensiva. In: SARRIERA, J. C.; ROCHA, K. B.; PIZZINATO, A. (Org.). **Desafios do mundo do trabalho**: orientação, inserção e mudanças. Porto Alegre: EDIPUC-RS, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, A. J.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa**: proposta metodológicas. Petrópolis: Vozes, 1996.

BIANCHETTI, L. **Angústia no vestibular**: indicações para pais e professores. Passo Fundo: Ediupf, 1996.

BIASOLI-ALVES, Z. M. M. A pesquisa em psicologia – análise de métodos e estratégias na construção de um conhecimento que se pretende científico. In: ROMANELLI, G.; BIASOLI-ALVES, Z. M. M. (Org.). **Diálogos metodológicos sobre prática de pesquisa**. Ribeirão Preto: Legis Summa, 1998.

BOCK, A. M. B.; LIEBESNY, B. Quem eu quero ser quando crescer: um estudo sobre o projeto de vida de jovens em São Paulo. In: OZELLA, S. (Org.). **Adolescências construídas**: a visão da psicologia sócio-histórica. São Paulo: Cortez, 2003.

BOCK, S. D. **Orientação profissional**: a abordagem sócio-histórica. São Paulo: Cortez, 2002.

BOHOSLAVSKY, R. **Orientação vocacional**: a estratégia clínica. 11 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

CABRERA, L. C. Pronto para ser contratado: quem tem emprego pode perdê-lo. Quem é empregável não. Uma contribuição para quem quer cuidar da sua carreira desde o começo. **Veja Especial**, São Paulo, n. 1672, p. 80-82, 2000.

CALEJON, L. M. C. **Manejo de crises e dificuldades adaptativas em universitários**. 1996. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP. Disponível em <www.capes.org.br>. Acesso em: 5 dez. 2003.

CARAVANTES, G. R.; BJUR, W. E. **Magia & gestão: aprendendo a readministrar sua vida pessoal**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CATÃO, E. C. **Aconselhamento de carreira: proposta de instrumento para a área de psicologia**. 1999. Dissertação (Mestrado de Psicologia). Pontifícia Universidade Católica, Campinas, São Paulo. Disponível em <www.capes.org.br>. Acesso em: 5 de dezembro de 2003.

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

_____. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, jan./mar. 1996.

CHIAVENATO, I. **A corrida para o emprego: um guia para identificar, competir e conquistar um excelente emprego**. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Recursos Humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CORTELA, M. S. Educação corporativa é atitude. **Revista Melhor**, São Paulo, n. 166, p. 24-31, mar. 2001.

COUTINHO, M. C. Subjetividade e trabalho. In: LUCCHIARI, D. H. P. S. **Pensando e vivendo a orientação profissional**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1993.

CRUZ, R. C. **Uma proposta de orientação e informação profissional como disciplina curricular no curso de psicologia**. 1995. Dissertação (Mestrado de Educação) Pontifícia Universidade Católica Curitiba, Paraná. Disponível em <www.capes.org.br>. Acesso em: 5 dez. 2003.

DE MORI, F. (Org.). **Primeiro emprego: em busca da empregabilidade**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores da UFSC, 1999.

DIAS, M. D. **O grupo de planejamento de carreira como um holding no resgate da identidade profissional**. 2000. Dissertação (Mestrado de Psicologia) Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em <www.capes.org.br>. Acesso em: 5 de dezembro de 2003.

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

DUTRA, J. S. Carreiras paralelas: uma proposta de revisão da administração de carreiras. **Recursos Humanos**, Salvador, v. 7, p. 137-151, 1991.

_____. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

FEPESE – FUNDAÇÃO DE ESTUDOS E PESQUISAS SÓCIO ECONÔMICOS. Disponível em <www.fepese.com.br>. Acesso em: julho de 2004.

FERREIRA, B. W. **Adolescentes diante do mundo atual**. 1992. Dissertação de Mestrado (Mestrado de Psicologia). Pontifícia Universidade Católica, Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Disponível em: <www.capes.org.br>. Acesso em: 5 dez. 2003.

FERRETI, C. J.; SILVA JR., J. R. Reformas educacionais e formação profissional no Brasil. **Revista Portuguesa de Educação**. Universidade de Minho, IEP, ano 8, n. 2, p. 5-34, 1998.

FORRESTER, V. **O horror econômico**. São Paulo: EdUNESP, 1997.

FRANCO, S. **O profissionalista: você no mercado de trabalho do século XXI**. São Paulo: Futura, 2002.

FREITAS, M. E. Contexto social: o mundo do trabalho, a família e os “eternos” adolescentes. **Revista de Administração de Empresas Light**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 2-6, 1998.

GALDINI, R. D.; BERZIN, J. O sofrimento do jovem psicólogo na busca do primeiro emprego: uma análise psicossocial da exclusão. In: OZELLA, S. (Org.). **Adolescências construídas: a visão da psicologia sócio-histórica**. São Paulo: Cortez, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, J. V. Jovens urbanos pobres: anotações sobre escolaridade e emprego. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, v. 5-6, p. 53-62, maio/dez. 1997.

GONDIM, S. M. G. et al. Aconselhamento profissional a desempregados: relato de uma experiência de formação acadêmica para o psicólogo organizacional e do trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 1 n. 2, p. 45-72, jul./dez. 2001.

GREENHAUS, J. H. et al. **Career management**. 3. ed. Orlando: Harcourt, 1999.

GRISCI, C. L. I. Trabalho, tempo e subjetividade: impactos da reestruturação produtiva e o papel nas organizações. **Psicologia Ciência e Profissão**, Brasília, ano 19, n. 1, p. 2-13, 1999.

JANISSEK, J. A. **O alcoolismo e os contextos organizacional, familiar e de lazer: um estudo em uma empresa paranaense do setor energético**. 1995. Dissertação (Mestrado de Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

KRAWULSKI, E. **Construção da identidade profissional do psicólogo: vivendo as “metamorfozes do caminho” no exercício cotidiano do trabalho**. 2003. Projeto de Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2004.

LEMOS, C. G. **Adolescência e escolha profissional**. São Paulo: Vetor, 2001.

LEVENFUS, R. S. et al. **Orientação vocacional ocupacional: novos achados teóricos, técnicos e instrumentais para a clínica, a escola e a empresa**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

LISBOA, M. D.; SOARES, D. H. P. **Orientação profissional em ação**: formação e prática de orientadores. São Paulo: Summus, 2000.

LUCCHIARI, D. H. P. S. (Org.). **Pensando e vivendo a orientação profissional**. São Paulo: Summus, 1993.

LUZ FILHO, S. S. **Escolha profissional**: projeto de vida e de carreira. Canoas: Masai, 2002.

MACEDO, R. B. M. **Seu diploma, sua prancha**: como escolher a profissão e surfar no mercado de trabalho. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

MAIORINO, M. **Relações entre tipos psicológicos e escolha profissional**. 1999. Dissertação (Mestrado de Psicologia) Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <www.capes.org.br>. Acesso em: 5 dez. 2003.

MALVEZZI, S. Empregabilidade e carreira. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 2, n. 1, p. 55-72, 1999.

_____. Do Taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books. 1994.

MARQUES, S. **Temperamentos e imagem profissional**: um estudo exploratório com alunos de psicologia e administração. 2000. Dissertação (Mestrado de Psicologia). Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, São Paulo. Disponível em: <www.capes.org.br>. Acesso em: 5 dez. 2003.

MARTINS, H. H. T. S. O processo de reestruturação produtiva e o jovem trabalhador: conhecimento e participação. **Tempo social: Revista social**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 61-87, nov. 2001.

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

MATTOSO, J. E. **O Brasil desempregado**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1999.

_____. O novo e inseguro mundo do trabalho nos países avançados. In: OLIVEIRA, C. A. et al. **O mundo do trabalho**: crise e mudança no final do século. São Paulo: Página Aberta, 1994.

MELO-SILVA, L. L. et al. **Arquitetura de uma ocupação**: orientação profissional: teoria e prática. São Paulo: Vetor. 2003.

MELO-SILVA, L. L.; JACQUEMIN, A. **Intervenção em orientação vocacional / profissional**: avaliando resultados e processos. São Paulo: Vetor, 2001.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade**: como ter trabalho e remuneração sempre. 15. ed. São Paulo: Gente, 1995.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 6. ed. São

Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1999.

_____ et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

_____ (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

NAKANO, E. S. **O projeto profissional no processo de construção da identidade do adolescente de baixa renda**: um estudo com adolescentes que participaram de um curso profissional. 1996. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social). Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, São Paulo.

OLABUÉNAGA, J. I. R. **Metodología de la investigación cualitativa**. Bilbao: Universidad de Deusto, 1999.

OLIVEIRA, A. C. C. **A escolha da profissão**: somos quem gostaríamos de ser? 1998. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica, Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Disponível em <www.capes.org.br>. Acesso em: 5 de dezembro de 2003.

OLIVEIRA, C. A (Org.). **O mundo do trabalho**: crise e mudança no final do século. São Paulo: Página Aberta, 1994.

OZELLA, S. (Org.). **Adolescências construídas**: a visão da psicologia sócio-histórica. São Paulo: Cortez, 2003.

PASSOS, A.; NAJJAR, E. R. **Carreira e marketing pessoal**: da teoria à prática. 2. ed. São Paulo: Negócio Editor, 1999.

PASTORE, J. O futuro do emprego: o mercado de trabalho foi dividido em 2 mundos: o do emprego com carteira assinada e o trabalho. **Veja Especial**, São Paulo, n. 1672, p. 92-93, 2000.

PEREIRA, M. G. S. Adolescentes trabalhadores: a construção de sentido nas relações de trabalho. In: OZELLA, S. (Org.). **Adolescências construídas**: a visão da psicologia sócio-histórica. São Paulo: Cortez, 2003.

PERES, R. S.; SANTOS, M. A.; CARVALHO, A. M. R. Precarização das relações de trabalho, desemprego e desigualdade social: desafios para a psicologia na economia globalizada contemporânea. In: MELO-SILVA, L. L. et al. **Arquitetura de uma ocupação**: orientação profissional: teoria e prática. São Paulo: Vetor. 2003.

PINHEIRO, O. G. Entrevista: uma prática discursiva. In: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas** – e produção de sentidos no cotidiano – aproximações teóricas e metodológicas. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

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

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1981.

SCHEIN, E. H. **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1981.

SIEBRA, L. M. G. Considerações teóricas acerca da utilização da pesquisa qualitativa. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 17/18, n. ½, p. 30-39, jan./dez. 2000.

SINGER, P. **Globalização e desemprego**: diagnósticos e alternativas. São Paulo: Contexto, 1999.

SOARES, D. H. P. **A escolha profissional**: do jovem ao adulto. São Paulo: Summus, 2002.

SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas**: e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

UVALDO, M. C. C. Relação homem-trabalho: campo de estudo e atuação da orientação profissional. In: BOCK, A. M. B. et al. **A escolha profissional em questão**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE A

CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS COORDENADORES DA FEPESE

CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS COORDENADORES DA FEPESE

Florianópolis, _____ de _____ de 2003.

Prezado,

Coordenador do Curso de Especialização em _____

Cumprimentando-o cordialmente, eu, JAQUELINE LONGO XIKOTA, mestranda do Programa de Pós-graduação em Psicologia – Linha de Pesquisa Práticas Sociais e Constituição do Sujeito, apresento minha pesquisa de mestrado intitulada “Planejamento de Carreira: um estudo com egressos de cursos de Administração”, com o objetivo de identificar a percepção de egressos do ano 2002 de cursos de Administração, que freqüentam pós-graduação em nível de especialização, sobre o planejamento de carreira. A pesquisa, sob a orientação da professora Dra. Dulce Helena Penna Soares e co-orientação da professora Dr^a. Edite Krawulski, será desenvolvida sob uma perspectiva qualitativa e os dados serão coletados por meio de entrevistas.

A decisão de trabalhar com estudantes de cursos de pós-graduação oferecidos pela FEPESE foi definida por se considerar essa fundação referência em cursos de pós-graduação no Estado e também por localizar-se na UFSC. Além disso, sua relevância e seus esforços na promoção de projetos de pesquisa, ensino e extensão no âmbito da UFSC também foram considerados.

Ressalto que os procedimentos metodológicos a serem adotados observam os preceitos éticos implicados em pesquisa envolvendo seres humanos. Com esse intuito, as informações obtidas em registros e fornecidas pelos participantes do estudo serão confidenciais e só serão utilizadas nesta pesquisa. Dessa forma, o nome ou qualquer dado que possa identificar o entrevistado, não serão usados. Mantém-se também, o seu direito de desistir da participação a qualquer momento.

Isto posto, informo-lhe sobre a realização da presente pesquisa, solicitando permissão para contactar esses participantes por meio dos dados cadastrais de posse dessa instituição.

Coloco-me à disposição para prestar todo e qualquer esclarecimento que se faça necessário.

Atenciosamente,

Jaqueline Longo Xikota
(48) 99615766 - Email: jaquelinexikota@univali.br

APÊNDICE B

ROTEIRO DA ENTREVISTA

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Identificação do participante

Entrevista nº _____

Participante (nome fictício): _____

Data: ___/___/___

Horário: Início: _____ Término: _____

Local: _____

Dados do participante

Procedência: _____

Estado civil: _____ Sexo: _____ Idade: _____

Formação Acadêmica: Administração Habilitação: _____

Instituição/Local onde se formou: _____

Ano de ingresso: _____ Ano de conclusão: _____ Turno do curso: _____

Além de administração você é graduado ou graduando de outro curso?

() Sim () Não Em caso afirmativo, qual(is) curso(s)?

O curso de Administração foi sua primeira opção no vestibular?

() Sim () Não Em caso negativo, qual foi a primeira opção?

Como foi o processo de escolha pelo curso de Administração?

Fale sobre seu percurso profissional.

– Quando iniciou, como iniciou, relacionado ou não à formação universitária, natureza do trabalho, nível hierárquico, tipo e porte de empresa, período.

Questões norteadoras

O que você entende por Planejamento de Carreira?

- Onde se originou a concepção.

Você já teve alguma informação sobre Planejamento de Carreira?

- Que tipo de informação? Onde? Quando? Quem promoveu?

Já desenvolveu, vem desenvolvendo ou pretende desenvolver alguma estratégia para Planejar sua Carreira?

- Como foi? Com que objetivo?

Como estas estratégias de Planejamento de Carreira repercutem na sua colocação no mercado de trabalho?

Informações Complementares

APÊNDICE C

CARTA DE APRESENTAÇÃO E SOLICITAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO

CARTA DE APRESENTAÇÃO E SOLICITAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO

Florianópolis, _____ de _____ de 2003.

Eu, JAQUELINE LONGO XIKOTA, mestranda do Programa de Pós-graduação em Psicologia – Linha de Pesquisa em Práticas Sociais e Constituição do Sujeito, apresento minha pesquisa de mestrado intitulada “Planejamento de Carreira: um estudo com egressos de cursos de Administração”, com o objetivo de identificar a percepção de egressos do ano 2002 de cursos de Administração, que freqüentam pós-graduação em nível de especialização, sobre planejamento de carreira. A pesquisa, sob a orientação da professora Dr^a. Dulce Helena Penna Soares e co-orientação da professora Dr^a. Edite Krawulski, será desenvolvida sob uma perspectiva qualitativa e os dados serão coletados por meio de entrevistas.

Convido-o (a) a participar do processo de coleta de dados desta pesquisa, esclarecendo que sua participação se dará por meio de uma entrevista aplicada oral e individualmente, com horário, local e data a serem acordados entre a pesquisadora e o participante.

As informações fornecidas serão confidenciais e só serão utilizadas nesta pesquisa, sendo que seu nome ou qualquer dado que lhe possa identificar, não serão usados. Mantém-se também, o seu direito de desistir da participação a qualquer momento.

Qualquer informação adicional ou esclarecimento acerca deste estudo poderá ser obtido junto à pesquisadora, pelo telefone _____ / _____ E-mail: _____.

Mestranda

APÊNDICE D

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____,
abaixo assinado, declaro por meio deste documento, meu consentimento em participar da Pesquisa da Mestranda Jaqueline Longo Xikota, de forma livre e espontânea, observados o conteúdo informado e o compromisso firmado pela pesquisadora na “Carta de Apresentação e Solicitação de Participação” anexa.

Data: ____/____/____