

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

Adriana de Lima Reis Araújo Gomes

IMAGENS DE CARREIRA: UM ESTUDO COM GRADUANDOS EM
ADMINISTRAÇÃO DE DISTINTOS GRUPOS GERACIONAIS

Belo Horizonte
2014

Adriana de Lima Reis Araújo Gomes

**IMAGENS DE CARREIRA: UM ESTUDO COM GRADUANDOS EM
ADMINISTRAÇÃO DE DISTINTOS GRUPOS GERACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, como requisito para obtenção do título de Mestra em Administração.

Área de Concentração: Pessoas, Trabalho e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna

Belo Horizonte

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

G633i Gomes, Adriana de Lima Reis Araújo
Imagens de carreira: um estudo com graduandos em administração de distintos grupos geracionais / Adriana de Lima Reis Araújo Gomes. Belo Horizonte, 2014. 173 f.: il.

Orientador: Anderson de Souza Sant'Anna
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Administração de empresas - Estudo e ensino. 2. Estudantes de administração. 3. Profissões. 4. Orientação profissional. 5. Metáfora. 6. Diversidade no ambiente de trabalho. 7. Cultura organizacional. I. Sant'Anna, Anderson de Souza. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.01

Adriana de Lima Reis Araújo Gomes

**IMAGENS DE CARREIRA: UM ESTUDO COM GRADUANDOS EM
ADMINISTRAÇÃO DE DISTINTOS GRUPOS GERACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, como requisito para obtenção do título de Mestra em Administração.

Orientador Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna

(Fundação Dom Cabral/Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Prof^a. Dra. Zélia Miranda Kilimnik

(Universidade FUMEC – MG)

Prof. Dr. Alexandre Mendes Nicolini

(Universidade do Grande Rio – RJ)

Belo Horizonte, 23 de outubro de 2014

Dedico este trabalho:

À minha amada mãe Menildes Araújo, minha eterna professora, pelo amor incondicional, por despertar em mim o prazer em estudar e por saber incentivar-me a alçar sempre voos mais altos.

Ao meu amado filho Antônio Vítor, meu maior presente de Deus.

Desde que cheguei a esse mundo, só escuto o
que tenho que fazer e quem eu tenho que ser. Já
fui encolhida, esticada, esfolada, escondida
num bule de chá. Já fui acusada de ser a Alice e
de não ser a Alice, mas esse sonho é meu, eu
decido o que fazer a partir de agora, eu faço o
meu destino.

Lewis Carroll

E se quiser saber pra onde eu vou,
Pra onde tenha sol, é pra lá que eu vou.

Jota Quest

Você não sabe o quanto eu caminhei
Pra chegar até aqui
Percorri milhas e milhas antes de dormir
Eu nem cochilei
Os mais belos montes escalei.

Cidade Negra

Agradecimentos

À Deus, meu mestre maior, por guiar o meu caminho sempre.

A Menildes Araújo, minha mãe, pelo amor incondicional, orações e torcida em todos os momentos da minha vida. Em especial na realização deste sonho, incentivando-me e conversando sobre o construto desta pesquisa, ao fazer a revisão gramatical e ortográfica. Admiro-te e amo-te com toda minha força!

A Rogério Araújo e a Daniela Araújo Soares, meus irmãos amados, pela torcida de vocês, pelas ajudas em todos os sentidos e pelo incentivo para eu manter o foco. Vocês foram fundamentais para que eu pudesse realizar mais essa travessia em minha vida.

A Allan de Sousa Gomes, meu marido, pelo amor, pela compreensão e por estar ao meu lado, respeitando meus passos nesta caminhada.

A Antônio Vítor Araújo Gomes, meu filho querido e a Mirela Araújo Soares, minha linda sobrinha, por me encantarem e me inspirarem todos os dias a viver conservando o espírito curioso das crianças.

A Julia Oliveira, amiga e prima, por ter aberto as portas do seu apartamento e me acolhido em Belo Horizonte com pão de queijo, diálogos, aprendizados, confidências, passeios agradáveis e apoio ao longo da minha estada em terras mineiras. Tua companhia foi muito mais que especial, foi perfeita!

A Lays Alacoque, amiga e futura cunhada, pelo auxílio em escanear as imagens desta dissertação e por se interessar em conhecer mais detalhes do meu objeto de pesquisa. Daqui a pouco será a sua vez de tornar-se mestra e eu já estou torcendo por isto!

A Anderson de Sousa Sant'anna, meu orientador, pela sabedoria e gentileza de suas ponderações que sempre me deixavam segura para avançar. Muito valiosa a sua contribuição para a realização deste trabalho. Espero ainda ter o privilégio de continuar a aprender com você!

A Antônio Moreira de Carvalho Neto e Simone Costa Nunes, professores da banca de qualificação, pelas valiosas e generosas contribuições oferecidas nesta ocasião.

A Zélia Miranda Kilimnik e a Alexandre Mendes Nicolini, professores da banca de defesa, por terem aceito o convite em conhecer minha pesquisa, participar e contribuir com suas sugestões. Vocês são pessoas que me inspiram!

A Armindo Teodósio, Elizabeth Fernandes, José Márcio de Castro, Humberto Lopes, Roberto Patrus e Sérgio Rezende, professores do mestrado, por todas as descobertas e por despertar em mim mais ainda o espírito de conhecer.

Aos colegas da turma 6 do Mestrado Profissional em Administração da parceria PUC-MG e FDC, bons amigos que fiz ao longo desta jornada.

À equipe do PPGA da PUC-MG e à equipe da FDC por prestarem serviços de maneira eficiente e atenciosa.

A Maryane Santana, ex-aluna e amiga, pela força que me ajudou a acreditar que eu conseguiria finalizar a tempo este trabalho, para eu poder realizar o outro sonho profissional que tanto almejo. Desejo que teu imaginário de carreira se realize. Espero ver-te no mestrado também!

A Mariana Amorim, pela dedicação, agilidade e seriedade no trabalho que realizou e que muito contribuiu para este estudo.

A Eduardo Mota, Fernando Neto e Katherine Marjorie, ex-alunos queridos, pelas traduções em que me auxiliaram.

A todos os entrevistados pela disponibilidade em compartilhar suas trajetórias e expectativas de carreira para compor esta pesquisa. Desejo a todos vocês a concretização dos seus imaginários de carreira.

Enfim, a jornada do mestrado se tornou suave por ter recebido o apoio dessas pessoas especiais que Deus colocou em minha vida. Já sonho com o doutorado!

Resumo

Este estudo tem como propósito central investigar o imaginário de carreira em graduandos de Administração de Instituições de Ensino Superior do Estado do Maranhão, associando a abordagem de Âncoras de Carreira proposta por Schein (1978, 1993) e estudos de Metáforas de Carreira realizados por Inkson (2004, 2007), tendo como contexto diferentes grupos geracionais presentes nas organizações alvo: geração *babyboomer*, geração X e geração Y. Para tanto foi realizada pesquisa qualitativa, com emprego de sete entrevistas semiestruturadas e em profundidade; evocação de metáforas, por meio de imagens; e inventário de Âncoras de Carreira. Os dados obtidos foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo. Como resultado, foi possível identificar a presença do elemento estabilidade comum ao imaginário da maior parte dos pesquisados, independente da geração a que pertencem, indicando um pensamento quase unívoco pela carreira via concurso público e distanciamento da carreira na iniciativa privada, embora presente traços do imaginário de carreiras multidirecionais. No mais, foi possível identificar Metáforas de Carreira propostas por Inkson (2004, 2007), tanto nos depoimentos, quanto nas imagens apresentadas. Preponderaram metáforas de carreira, tais como: herança, ação, papel e relacionamento. No entanto a metáfora do encaixe merece consideração por parecer não ser tão relevante para alguns dos estudantes pesquisados que desejam a estabilidade como prioridade. Fica em segundo plano o encaixe das habilidades à carreira. Ademais, as Âncoras de Carreira propostas por Schein (1978, 1993) se revelaram aderentes entre o imaginário e o resultado do inventário. Acredita-se que o objetivo desta pesquisa foi alcançado e que se pôde contribuir, do ponto de vista prático, para os estudantes, ao reservarem tempo para narrar suas histórias de carreira já construídas e refletir sobre a carreira que pretendem construir; para as instituições de ensino superior, para as empresas por meio dos profissionais de Recursos Humanos e para profissionais de aconselhamento como sugestão de inclusão desta abordagem nos programas de orientação de carreira; e finalmente do ponto de vista metodológico, ao se associarem diferentes metodologias, incluindo o uso de evocação de imagens em pesquisas organizacionais.

Palavras-Chave: Imagens de Carreira; Metáforas de Carreira; Âncoras de Carreira; Diversidade Geracional.

Abstract

This study has as its main purpose to investigate the career images from students of Administration of the State of Maranhão, associating Career Anchors approach proposed by Schein (1978, 1993) and studies of Career Metaphors realized by Inkson (2004, 2007), taking as a context different generational groups present in the target organizations: babyboomer generation, generation X and generation Y. For this qualitative research was conducted with the use of seven semi-structured interviews and in-depth; metaphors evocation through images; and inventory of Career Anchors. Data were analyzed based on the technique of content analysis. As a result, it was possible to identify the presence of the element common to the imaginary stability of most respondents, regardless of the generation to which they belong, indicating an almost univocal thought by career through public tender and distance of the career on the private sector, despite traces of the career imaginary multidirectional. As a results, it was possible to identify Careers Metaphors proposed by Inkson (2004, 2007), both in the statements, as in the images presented. Predominated career metaphors, such as inheritance, action, role and relationship. However fitting metaphor deserves consideration because it seems not be as relevant to some of the students surveyed who want stability as a priority. Remains in the background of the correspondence skills career. Moreover, the Career Anchors proposed by Schein (1978, 1993) proved adherent between the imaginary and the result of the inventory. It is believed that the research objective was achieved and what it might contribute, from a practical point of view, for students, to set aside time to narrate their stories of career already built and reflect on the career they intend to build; to the higher education institutions, to the companies through the Human Resources and counseling professionals as a suggestion of approach to include in the career orientation programs; and finally, in the methodological point of view, when associated with different methodologies, including the use of evocation of images in organizational research.

Keywords: Career images; Career metaphors; Career anchors; Generational diversity.

Lista de Figuras

Figura 1. Dunga.....	57
Figura 2. Lula, Usaim Bolt e Rocky Balboa	58
Figura 3. Concessionária de carros.....	58
Figura 4. Mark Zuckererg.....	59
Figura 5. A razão da minha vida.	61
Figura 6. Primeiro Emprego.....	63
Figura 7. Motivação para o dia a dia	64
Figura 8. Realização	66
Figura 9. Gerenciamento familiar.	67
Figura 10. Futuro bem próximo	70
Figura 11. Lazer e negócios.....	70
Figura 12. Empreendedorismo	71
Figura 13. Responsabilidade	72
Figura 14. Estabilidade financeira.....	72
Figura 15. Infância.....	76
Figura 16. Infância e Adolescência	76
Figura 17. Loja e supermercado	79
Figura 18. Importância da matemática.	81
Figura 19. Silvio Santos	86
Figura 20. Perfil empreendedor.....	87
Figura 21. <i>American way of life</i>	92
Figura 22. <i>Skate</i>	93
Figura 23. Campo de futebol.....	94
Figura 24. <i>Personal Trainer</i>	95
Figura 25. Concurso Público	100
Figura 26. Cruzeiro.....	102

Figura 27. <i>NY Study Center</i>	108
Figura 28. Escola de inglês gratuita.	108
Figura 29. Infância na granja.....	112
Figura 30. Paciência	117
Figura 31. Infinito.....	118
Figura 32. Trabalho em equipe.....	118
Figura 33. Cidade grande e oportunidades.	119
Figura 34. Humildade	120
Figura 35. Um lugar pra chamar de seu.	121
Figura 36. Presente e Futuro: realização profissional	122
Figura 37. A carreira como um lírio.....	123
Figura 38. Tranquilidade com saúde.	129
Figura 39. Trabalho sem estresse	132
Figura 40. Viagem.....	133
Figura 41. Ideais.	133
Figura 42. Direito à alimentação	134
Figura 43. Pescaria na infância.....	136
Figura 44. Filosofia grega.....	136
Figura 45. Atletismo.....	136
Figura 46. Futebol	137
Figura 47. Cuidados com a saúde.....	140
Figura 48. Alimentação equilibrada	140
Figura 49. Carreira: esforço e persistência.	141

Lista de Quadros

Quadro 1 Evolução do conceito de carreira	16
Quadro 2 Divisão de gerações com base no ano de nascimento de seus membros	36
Quadro 3 Visão metodológica da pesquisa	48
Quadro 4 Resumo cronológico da trajetória profissional do entrevistado 1X.....	78
Quadro 5 Síntese dos estudos de caso	149

Sumário

1	Introdução.....	5
1.1	Problema de Pesquisa	9
1.2	Objetivos.....	10
1.3	Justificativa da pesquisa.....	11
2	Referencial Teórico	14
2.1	Noções de Carreiras	14
2.2	Âncoras de Carreira	22
2.3	Imagens de Carreira	24
2.4	Abordagens em torno da noção de grupamentos geracionais.....	33
3	Metodologia	42
3.1	Unidades empíricas de análise	43
3.2	Estratégia e instrumento de coleta de dados	44
3.3	Estratégia de tratamento de dados	46
3.4	Visão metodológica da pesquisa.....	48
4	Apresentação e análise dos dados	49
4.1	Imaginário de Carreira do Entrevistado 1Y: “De 1995 ao infinito”.....	50
4.1.1	Metáforas de Carreira	51
4.1.2	Âncoras de Carreira	55
4.1.3	Síntese.....	59
4.2	Imaginário de Carreira da Entrevistada 2Y: “Desfrutar é possível trabalhando”.....	60
4.2.1	Metáforas de Carreira	64
4.2.2	Âncoras de Carreira	69
4.2.3	Síntese.....	73
4.3	Comparativo Intrageneracional – Geração Y	74
4.4	Imaginário de Carreira do Entrevistado 1X: “Eu posso construir o meu caminho”..	75
4.4.1	Metáforas de Carreira	79
4.4.2	Âncoras de Carreira	86

4.4.3 Síntese.....	89
4.5 Imaginário de Carreira do Entrevistado 2X: Ou eu construo a minha história como <i>personal trainner</i> ou eu faço concurso público”.....	91
4.5.1 Metáforas de Carreira	96
4.5.2 Âncoras de Carreira.....	104
4.5.3 Síntese.....	110
4.6 Imaginário de Carreira da Entrevistada 3X: “Eu me encontrei na minha carreira”.....	112
4.6.1 Metáforas de Carreira	113
4.6.2 Âncoras de Carreira.....	120
4.6.3 Síntese.....	123
4.7 Comparativo Intrageracional – Geração X	124
4.8 Imaginário de Carreira da Entrevistada 1BB: “Ter uma aposentadoria”.....	126
4.8.1 Metáforas de Carreira	128
4.8.2 Âncoras de Carreira.....	131
4.8.3 Síntese.....	134
4.9 Imaginário de Carreira do Entrevistado 2BB: “Perseverança acima de tudo”.....	135
4.9.1 Metáforas de Carreira	138
4.9.2 Âncoras de Carreira.....	142
4.9.3 Síntese.....	144
4.10 Comparativo Intrageracional – Geração <i>Babyboomer</i>	145
4.11 Comparativo Intergeracional – Todas as gerações.....	146
5 Considerações Finais.....	150
Referências	157
Anexo	166
Apêndices	172

1 Introdução

Ao longo dos últimos vinte e cinco anos poucos temas têm causado tanto impacto na gestão de pessoas quanto o de carreiras (Balassiano & Costa, 2010). Bastos (1997) complementa que este impacto é influenciado pelo conjunto dos subsistemas no campo da gestão de pessoas, que se relacionam fortemente ao eixo organizador denominado carreira (Bastos, 1997).

Concomitantemente, a forma de atuação das organizações passa, nesse mesmo período, por profundas mudanças. Alicerçadas por uma economia relativamente estável no período pós II Guerra Mundial, em que as relações entre indivíduos e empresas eram de longo prazo, em fins do século XX diversas alterações na estrutura da economia, sobretudo pela globalização, levam as organizações à busca por novos padrões de competitividade, em que a flexibilidade e a resposta de curto prazo passam a ser o foco. A redução drástica dos empregos formais, o surgimento de novos vínculos de trabalho, a ênfase na empregabilidade e a busca pelo sentido da vida e do trabalho são marcas registradas das relações indivíduo-trabalho-organizações, a partir da década de 1990 (Kilimnik, Sant'anna & Castilho, 2008).

Tais transformações, que ocorrem com maior velocidade a cada dia no âmbito organizacional, obrigam os indivíduos a repensar o modelo de carreira, assim como leva a sociedade e suas instituições a refletirem sobre o fenômeno do “fim das carreiras sólidas e duradouras” (Bridges, 1994; Rifkin, 1994; Freitas, 1997; Chanlat, 1996; Kilimnik, 2011). Esse fenômeno coloca a questão da carreira como objeto de análise, tanto no ambiente acadêmico, quanto entre aqueles que lidam com o tema no cotidiano organizacional.

Diversos são os estudos internacionais (Chanlat, 1995, 1996; Simedinger, 2000; Inkson, 2004, 2007; Baruch, 2004; McDonald *et al.*, 2005; Duberley, 2006; Falcoz & Chanlat, 2010) e nacionais (Dutra, 1996; Bastos, 1997; Oliveira, 1998; Tolfo, 2002; Kilimnik, Sant'anna & Castilho, 2008; Balassiano & Costa, 2010) sobre a temática da carreira, com o foco em suas tipologias, modelagens, transformações, representações e metáforas dentro do atual contexto econômico, social e acadêmico.

O conceito de carreira coleciona ampla diversidade de definições. Nesses termos, Bendassoli (2009) aponta para distintas formas de se conceber carreira. Segundo o autor, as diversas

concepções de carreira têm a ver com a difusa produção discursiva sobre a temática realizada nas disciplinas que, ao longo da história, ocuparam-se diretamente das questões do trabalho, em particular a sociologia do trabalho e das profissões, a psicologia do trabalho e a administração. Cada uma delas vem contribuindo, a seu modo, para a atual compreensão de carreira.

Ademais, carreira pode, segundo esse autor, significar, ao mesmo tempo: emprego assalariado ou atividade não remunerada; pertencimento a um grupo profissional (sindicalizado ou não) ou a manifestação da mais pura idiossincrasia (a carreira de um artista); vocação (algo que alguém faz com alto nível de comprometimento afetivo) ou ocupação (algo que alguém faz por necessidade ou obrigação); posição em uma organização (associada a passagens por diversos cargos na hierarquia institucional) ou trajetória de um indivíduo que trabalha por conta própria; uma fonte de informação para as empresas alocarem recursos (humanos), ou ainda um roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos (Bendassoli, 2009).

O sociólogo francês Chanlat (1995), por sua vez, salienta que a ideia de carreira nasce com a sociedade industrial capitalista liberal em que se observam dois grandes modelos: o modelo tradicional e o modelo moderno. O primeiro corresponde à aquele que tem sido o dominante; o segundo descreve o que emerge a partir de meados dos anos 1970.

O modelo tradicional reflete a carreira eminentemente masculina, associada a grupos socialmente dominantes, sendo marcada por certa estabilidade e por uma progressão linear vertical. Tal modelo - tradicional – revela-se em consonância com uma sociedade em que a divisão sexual do trabalho interdita a carreira das mulheres; e em que a homogeneidade da população é maior, os níveis de instrução são desigualmente repartidos e as grandes organizações oferecem empregos, estabilidade e aberturas. (Chanlat, 1995)

O chamado modelo moderno, por seu turno, emerge de outro tipo de sociedade, caracterizada, por um lado, por maior abertura às mulheres e minorias e, por outro lado, pela redução da perspectiva de carreiras sólidas e duradouras, trilhadas em uma só organização (Chanlat, 1995)

Nesse contexto, Bendassoli (2009) elenca oito modelos emergentes de carreira que, ao longo das últimas quatro décadas, buscam responder às transformações pelas quais passaram o trabalho, as organizações e as sociedades industriais e que têm, em seu centro, um diagnóstico

sobre a elevação da incerteza, o risco, a fragilização e a ruptura dos vínculos tradicionais de trabalho. São eles: carreiras sem fronteiras, carreiras proteanas, *craft career*, carreira portfólio, carreira multidirecional, carreira transicional, carreira narrativa e carreira construcionista. Em seu conjunto, tais modelos visam captar e reelaborar os repertórios de significados das tradições sociológica, psicológica e gerencial, e propõem novas metáforas (Inkson, 2004, 2007), novos discursos sobre o que são, como se constroem e como se gerenciam as carreiras na atualidade.

Não obstante a pluralidade de modelos e abordagens, a análise do conjunto de estudos sobre a carreira aponta como um de seus focos principais a investigação das características ou valores individuais que se estabelecem durante a formação de uma carreira ou na relação indivíduo-trabalho. Diante disso, merece destaque o referencial de Âncoras de Carreira, por se apresentar como uma abrangente abordagem nesse âmbito, além de coadunar-se com as tendências atuais de as carreiras serem autodirigidas (Kilimnik, 2000).

Boa parte dos estudos contemporâneos de carreira contemplam o entendimento da Âncora de Carreira (Kilimnik, Sant'anna & Castilho, 2008; Abraham, 2008; Fonsêca, Mello, Marçal & Correa, 2008; Faro, Amorim, Trevisan & Junqueira, 2010; Tieppo, Gomes, Muniz & Trevisan, 2011) como ponto de partida para se atingir o estágio de maturidade quanto à autogestão de carreira.

Adicionalmente, o cenário econômico traz para as pessoas uma dimensão na qual o profissional se vê confrontado a fazer escolhas, a desenvolver uma ampla gama de competências e a conviver com uma realidade econômica que gera insegurança quanto ao presente e futuro. Este profissional necessita lidar com uma carreira que ora se configura como autodirigida, ora subordinada aos ditames do mercado e do contexto organizacional.

Outro grupo de estudos complementares às pesquisas atinentes à perspectiva de Âncora de Carreira de Edgar Schein (1978, 1993) envolvem a adoção de Imagens de Carreiras. Tal perspectiva tem como origens os trabalhos do professor de gestão neozelandês Kerr Inkson (2004, 2007) que examina o uso extensivo da metáforas por teóricos, profissionais e trabalhadores na conceituação de carreira. Para essa finalidade, um conjunto de nove metáforas-chave é identificado pelo autor com o objetivo de explorar o seu potencial a fim de aprimorar as reflexões sobre carreira para além da elaboração de metáforas familiares, assim

como proporcionar uma compreensão mais ampla e abrangente sobre os fenômenos de carreira.

Como resultado da diversidade de modelos e abordagens, a literatura oferece uma difusa produção discursiva sobre a perspectiva de carreira (Bendassoli, 2009), de forma que segundo Balassiano e Costa (2010) parte da produção científica nacional tenta replicar internamente os preceitos contidos em material publicado no exterior. Para que estes estudos sejam válidos é fundamental que se baseiem em premissas compatíveis com a cultura e os comportamentos observados no cenário nacional.

Outra literatura que vem sendo dedicada à carreira aponta a teoria das gerações e sua atuação nas instituições como um tema valorizado entre vários trabalhos acadêmicos internacionais (Kupperschmidt, 2000; Smola & Sutton, 2002; Wong, Gardiner, Lang & Coulon, 2008; Cennamo & Gardner, 2008, Machy, Gardner & Forsyth, 2008) e nacionais (Veloso, Dutra & Nakata, 2008; Cavazotte, Lemos & Viana, 2012; Perrone, Engelman, Santos & Sobrosa, 2013; Custódio, 2013; Veloso, Silva, Trevisan, Gomes & Dutra, 2014). Mudanças no âmbito das carreiras e o ingresso ou mesmo a permanência no mercado de trabalho colocam os indivíduos representantes de cada geração como alvos de estudos que procuram entender suas peculiaridades.

Vale ressaltar que a abordagem dos distintos grupos geracionais presentes nas instituições tem sido amplamente caracterizada, tanto pela literatura não acadêmica quanto por estudos científicos, fato esse que tem levado alguns pesquisadores ao questionamento sobre a validade da generalização que as reflexões sobre as gerações representam (Oliveira, Piccinini & Bitencourt, 2012; Veloso, 2012; Barbosa, 2013) lançando assim um desafio adicional de promover o debate sobre gerações no Brasil.

Dadas tais considerações, elegeu-se para fins deste estudo a adoção das abordagens teóricas de Âncora de Carreiras (Schein, 1978, 1993), Metáforas de Carreira (Inkson, 2004, 2007; Kilimnik, 2006) relacionado com o contexto da Teoria das Gerações (Kupperschmidt, 2000; Veloso, Dutra & Nakata, 2008; Custódio, 2013) adotando-se como objeto empírico de análise, por meio de um estudo de caso múltiplo, os estudantes de graduação em Administração de Instituições de Ensino Superior localizadas na cidade de São Luís no Estado do Maranhão.

Foi pesquisado, no caso, o imaginário de carreira de alunos das distintas gerações do referido curso.

Partindo dessa proposta e em termos da estrutura deste trabalho, na sequência a esta introdução, apresentar-se-á o problema de pesquisa e os objetivos gerais e específicos do estudo. Logo após, discorre-se sobre a justificativa teórica e prática de sua realização. Na seção dois é apresentado o referencial teórico sobre carreira e seus principais construtos teóricos e o estado da arte na mensuração e análise de tais construtos. São ainda apresentados os perfis de cada uma das quatro gerações contexto de estudo deste trabalho. A proposta metodológica da pesquisa é apresentada logo na sequência, na seção 3, enfatizando a vertente qualitativa, por meio da adoção de imagens como subsídio aos dados obtidos por meio de entrevistas e do questionário de Âncoras de Carreira. Logo após, na seção 4, os resultados de pesquisa são apresentados e analisados, seguidos das considerações finais e referências.

1.1 Problema de Pesquisa

Considerando o contexto teórico em que as características ou valores individuais se estabelecem durante a formação de uma carreira e o contexto empírico de propor que um imaginário de carreira possa também anteceder a real experiência do trabalho, ou seja, durante o período em que o indivíduo como estudante ainda se prepara para tornar-se ou manter-se empregável, este trabalho se propôs a investigar quais as âncoras e quais metáforas de carreira podem preponderar nas futuras escolhas ocupacionais dos estudantes de graduação em Administração visando, portanto, contribuir para a ampliação dos estudos acadêmicos sobre carreira no Brasil.

Isto posto, delineou-se como problema de pesquisa: qual o imaginário de carreira presente em graduandos de Administração considerando distintos grupos geracionais a que pertencem?

1.2 Objetivos

Este estudo tem como objetivo geral investigar o imaginário de carreira presente em graduandos de Administração de Instituições de Ensino Superior em São Luís – MA, considerando diferentes grupos geracionais a que pertencem, tendo por base a abordagem de Âncoras de Carreira de Schein (1978, 1993) e as Metáforas de Carreiras de Inkson (2004, 2007) e Kilimnik (2006). Fundamentados em tal objetivo central, seus objetivos específicos podem ser assim indicados:

- a) investigar as âncoras de carreiras segundo a abordagem de Schein (1978, 1993) predominantes no universo de graduandos pesquisados;
- b) identificar expectativas e/ou trajetórias de carreira dos sujeitos alvo do estudo, por meio do uso de metáforas de carreira, conforme abordagem adotada por Inkson (2004, 2007) e Kilimnik (2006);
- c) investigar diferenças e semelhanças quanto ao imaginário de carreira considerando os diferentes grupos geracionais estudados.

1.3 Justificativa da pesquisa

A profissão de Administrador é entrelaçada a uma titulação universitária (Silva, 2013). Ao diploma universitário são suturados significados que atuam para além da aquisição de uma profissão, revelando-se como um instrumento de divisão e hierarquização social, na medida em que o título passa a estabelecer o lugar dos agentes no espaço social (Bourdieu, 1992).

Apesar do rápido crescimento do ensino superior no Brasil ser ainda restrito a um pequeno contingente apenas 17,8% da população em idade universitária, entre 18 e 24 anos, têm acesso a esse nível de formação (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP], 2013).

No Brasil, o curso de Administração foi demarcado por um crescimento vertiginoso nas últimas duas décadas. Em 2012, representando 11,8% da população universitária, 833.042 estudantes escolheram essa graduação dentre mais de duzentas opções de cursos oferecidos no país (INEP, 2013).

O valor simbólico atribuído por nossa sociedade à formação superior constitui-se em um terreno fértil para o vertiginoso crescimento da demanda e oferta de cursos de graduação (Silva, 2013). Ademais o Programa Universidade para Todos (PROUNI), somado ao Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) e ao Sistema de Seleção Unificada (SISU) ampliam significativamente o número de vagas na educação superior, contribuindo para um maior acesso dos brasileiros à educação (Programa Universidade para Todos [PROUNI], 2014). Estimulados por si próprios e pelos incentivos educacionais oferecidos pelo Governo Federal, estes brasileiros investem anos de estudo na graduação em nível superior, visando dar um salto qualitativo para tornarem-se empregáveis e conquistarem um lugar no espaço social.

Sugere-se, portanto, que um determinado imaginário de carreira começa a ser construído ou mesmo ampliado por estes indivíduos. São imagens que não vão apenas compor o pensamento de uma carreira específica, mas também o que pensam estes estudantes a respeito das carreiras em geral. Metáforas que podem auxiliar no ponto de vista exposto tanto pelo movimento de profissionais das áreas de recursos humanos, orientadores de carreiras, *coaches*

e mentores, quanto na abordagem de carreiras das Instituições de Ensino Superior, em especial das faculdades de Administração do país. Desta forma mostra-se relevante investigar o imaginário de carreira, tendo como ponto de partida o indivíduo ainda na faculdade, neste caso o estudante de Administração.

O psicólogo brasileiro Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, ao prefaciá-la uma coletânea de estudos internacionais e nacionais sobre transformações e transições de carreira (KILIMNIK, 2011, prefácio), reforça que:

As carreiras envolvem transições bruscas, idas e vindas, recomeços, percursos alternativos, estradas com curvas, desvios, subidas e descidas. Mas mesmo assim, pressupõem a existência de um fio condutor, muitas vezes inconsciente para o próprio caminhante, a unir o que aparentemente pode parecer paradoxal, ou pelo menos desconexo.

Desta forma, este fio condutor funciona como uma identidade ou mesmo uma âncora como preconiza Schein (1978). Esta âncora faz-se necessária para justificar e impulsionar a pessoa em direção a algo que representa para si mesma, crescimento, desenvolvimento ou novas atividades congruentes com o caminho ou direção a ser seguida.

O objeto de estudo escolhido para a presente pesquisa é compreender o imaginário de carreira que se estabelece na mente do estudante de graduação através das metáforas e âncoras de carreira, levando em consideração o contexto dos distintos grupos geracionais a que estes estudantes pertencem. Em especial a questão de carreira coloca o dilema entre quais caminhos seguir, mudar ou permanecer. As mudanças que reconfiguram o mundo do trabalho tornam a perspectiva de carreira um objeto de investigação de grande relevância por pesquisadores, professores, pais, orientadores e gestores. Estas mudanças demandam postura mais proativa dos profissionais que passam a ter que conduzir com responsabilidade a gestão de suas trajetórias e transições de carreira.

Desenvolver o tema da perspectiva de carreira sob a ótica do imaginário de graduandos em Administração, residentes em São Luís - MA configura-se como um campo de estudo e pesquisa de significativa importância, dado que em busca realizada pela autora desta pesquisa, consultando bancos de dados de instituições de pesquisa brasileiras e repositórios de artigos científicos nacionais, tais como a biblioteca eletrônica SPELL® - *Scientific Periodicals Electronic Library* e anais do EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, permite afirmar que no Brasil existem alguns

registros de estudo desta natureza (Kilimnik, Castilho e Sant'Anna, 2008; Machado, 2009; Gomes, Sala, Tieppo e Trevisan, 2012) contudo não há publicações de pesquisas científicas sobre esta perspectiva realizadas no Estado do Maranhão. Ambiciona-se colaborar com informações que auxiliem o entendimento das carreiras contemporâneas bem como a compreensão das motivações subjacentes às suas decisões profissionais e de vida, contribuindo assim para ampliar a presença de dados empíricos sobre as perspectivas de carreira e conduzir a um avanço de pesquisas sobre este tema no Brasil gerado em diferente contexto econômico, social e cultural, no caso o Estado do Maranhão.

A partir de resultados de pesquisas no Brasil e no mundo, realizadas com diversas categorias profissionais (Dutra, 1996; Bastos, 1997; Oliveira, 1998; Simedinger, 2000; Tolfo, 2002; Baruch, 2004; McDonald *et al.*, 2005; Duberley, 2006; Abraham, 2008; Kilimnik, Sant'anna & Castilho, 2008; Fonseca, Mello, Marçal & Correa, 2008; Falcoz & Chanlat, 2010; Balassiano & Costa, 2010; Tieppo *et al.*, 2011), afirma-se que pensar e traçar a carreira na perspectiva mais moderna é um fenômeno que vem se tornando prática no dia a dia do profissional. Apesar do desafio que é lidar com novos valores e significados em relação ao trabalho e à carreira.

Inferiu-se ainda que as âncoras estilo de vida e segurança e estabilidade prevaleceriam entre os estudantes pesquisados, uma vez que se observa um clamor geral na sociedade pela integração entre vida profissional, familiar e pessoal e pela tradição histórica do Estado ter como seu maior empregador o setor público, o que pressupõe a valorização da estabilidade.

Sem o propósito de ser prescritivo ou mesmo ser um manual para difundir receitas de como tomar decisões de carreira espera-se que este trabalho possa ajudar profissionais a refletirem sobre suas carreiras à luz das experiências daqueles que foram pesquisados e das análises elaboradas pela autora com base em adequados e consistentes referenciais teóricos.

2 Referencial Teórico

Nesta seção, lança-se luz sobre os construtos teóricos que sustentam esta pesquisa, a saber: noções de carreira e a temática relacionada aos estudos de âncoras de carreira e metáforas de carreira. Como pano de fundo ao construto teórico aborda-se a noção de grupamentos geracionais presentes nas organizações contemporâneas.

2.1 Noções de Carreiras

A origem do termo “carreira” aparece na literatura a partir do latim *via carraria* que significa estrada para carruagens. (Sennett, 2011; Martins, 2010). A partir do século XIX o termo foi utilizado no âmbito do trabalho para definir trajetória profissional. (Kilimnik, Sant’anna & Castilho, 2008; Abrahim, 2008; Martins, 2010). Destaca-se a abordagem de Martins (2010) ao ressaltar que, até recentemente, o conceito de carreira se circunscreveu a essa analogia, como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações. O indivíduo adentraria em uma dessas carreiras, ou seja, estradas pré-existentes, sabendo, de antemão, o que esperar do percurso.

Chanlat (1995) relata dois grandes modelos de carreiras a partir das sociedades industrializadas: o modelo tradicional e o modelo moderno. O modelo tradicional, que vigorou até os anos 70, foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão sexual e social do trabalho, em que apenas os homens trabalhavam, ou seja, a possibilidade de ascensão pertencia apenas aos grupos socialmente dominantes. A progressão da carreira era linear e vertical, e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego. Já o novo modelo, caracteriza-se por oportunidades para o profissional tanto do sexo masculino como do sexo feminino e pertencente a grupos sociais variados; a progressão na carreira é descontínua, mais horizontal do que vertical e apresenta maior instabilidade.

Para Martins (2010) três aspectos são limitantes à abordagem tradicional do conceito de carreira. Segundo este autor, o primeiro é a carreira como noção de avanço, com a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização, à qual se associa a metáfora de escada, que é acompanhado de sinais de crescente status e de ganhos financeiros. O segundo aspecto é a associação da carreira à profissão. Um médico, um militar ou um sacerdote, segundo essa concepção, teriam carreiras, enquanto que um funcionário de escritório ou um operário de indústria não as teriam. O terceiro é a pressuposição de uma estabilidade ocupacional, em que o indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas à sua profissão até a aposentadoria. Assim sendo, tal conceito não incluiria a trajetória de uma pessoa que fosse, concomitantemente, professor de inglês e microempresário comercial. Kilimnik (2011) entende dentro dessa perspectiva que a carreira encontra-se mais relacionada ao trabalho assalariado e aos ocupantes de cargos existentes nessas organizações.

O declínio da carreira tradicional e a ampliação do conceito de carreira moderna se referem à realidade social, política e econômica do mundo contemporâneo, em que observamos a penetração crescente das mulheres no mercado de trabalho, elevação dos graus de instrução, afirmação dos direitos dos indivíduos, globalização da economia, competitividade e turbulência ambiental, necessidade de mudança nas organizações e flexibilização do trabalho. (Chanlat,1995).

Kilimnik(2000) ressalta que embora a ideia de carreira tenha surgido com a sociedade industrial, é apenas no século XX que ela vai encontrar seu pleno desenvolvimento. Esta autora localiza no trabalho de Oliveira (1988) uma sistematização dos estudos teóricos sobre carreira a partir de 1900 realizado por McDaniels e Gybers (1992), apresentando uma escala evolutiva de suas concepções em direção a uma definição ampliada. Segundo os autores, com o passar dos tempos, o conceito de carreira foi ganhando outros elementos, além do sentido meramente do trabalho (ou ocupação) que lhe era atribuído no início. Logo, para Kilimnik (2000), falar em carreira nos tempos atuais significa considerá-la de forma interligada a essas outras dimensões.

O caminho percorrido pela concepção de carreira pode ser subdividido em quatro períodos, assim denominados:

1. Os anos formativos, que vão de 1900 a 1950;
2. Os anos de transição, entre 1950 e 1980;
3. O aparecimento das definições ampliadas, de 1980 a 1990;
4. As definições ampliadas tornam-se uma realidade, a partir de 1990.

McDaniels e Gybers (1992) identificam como marco teórico da elaboração sobre carreira e desenvolvimento de carreira o trabalho de Frank Parsons, *Choosing a Vocation*, publicado em 1909, no qual esse autor emprega a expressão construindo uma carreira.

Segundo Kilimnik (2000) na concepção desse trabalho, a carreira não é determinada *a priori*, é algo a ser construído, sugerindo um papel mais ativo do trabalhador no decorrer do processo. Essa visão dinâmica pode ter funcionado como fonte inspiradora para uma definição ampliada de carreira a se consolidar mais tarde. Daí os autores considerarem que tudo começou com Parsons. No Quadro 1 apresenta-se uma sintetização da escala evolutiva do conceito de carreira rumo à uma concepção ampliada.

Quadro 1 Evolução do conceito de carreira

PERÍODO	CARACTERIZAÇÃO	CONCEPÇÃO DE CARREIRA
1900 – 1950	<i>Os anos formativos</i>	Vinculação dos conceitos carreira e ocupação. “Carreira é a ocupação de uma pessoa, capaz de oferecer-lhe oportunidade para progresso e satisfação em seu trabalho”.
1950 – 1980	Os anos de transição	A ocupação e a carreira começam a ser definidas diferentemente: A “ocupação” diz respeito “àquilo que alguém faz”, enquanto “carreira” liga-se “ao curso seguido em um período de vida”.
1980 – 1990	Aparecimento das definições ampliadas	Papel, cenário e eventos vinculados ao trabalho passam a ser vistos em relação a outros papéis, cenários e eventos da vida. “Aprender a aprender” e “aprendizado e autodesenvolvimento” começam a associar-se ao conceito de “carreira”.
1990 -	As definições ampliadas tornam-se realidades	A carreira passa definitivamente a ser vista interligada com as outras dimensões da vida. Os autores caracterizam essa condição como carreira-vida (<i>life-career</i>). As carreiras passam a ser altamente mutáveis e autodirigidas.

Nota. Fonte: Adaptado de McDaniels, C, Gybers, N.C. *Counseling for career development: theories, resources and practice*, San Francisco: Jossey Bass, citado por Oliveira (1988).

Dentre as abordagens contemporâneas sobre a carreira sobressai a dos pesquisadores do Instituto de Tecnologia de Massachusetts nos Estados Unidos, Lotte Bailyn, Douglas Hall,

John Van Maanen e Edgar Schein que trouxeram a partir de seus estudos quatro contribuições essenciais ao constructo de carreira, segundo Arthur (1994).

A primeira refere-se ao caráter universal do conceito unívoco que pode ser aplicado a todas as pessoas em diferentes tipos de trabalhos e formas de organização, enquanto a segunda contribuição concerne ao reconhecimento da carreira como mediador-chave do relacionamento entre o indivíduo e a organização. A terceira contribuição está no estabelecimento do estudo interdisciplinar da carreira, envolvendo a psicologia, a sociologia, a antropologia, as ciências políticas e econômicas, dentre outras (Arthur, 1994).

Por fim, a quarta contribuição diz respeito à visão dual sobre a mesma situação de carreira. Uma perspectiva objetiva pela interpretação institucional seja da sociedade ou da organização; e outra perspectiva subjetiva pela interpretação do próprio indivíduo (Arthur, 1994). Ao reconhecer a perspectiva do indivíduo passou-se a considerar os aspectos subjetivos da carreira, incluindo as mudanças individuais de atitudes e valores, necessidades e aspirações, auto avaliação e autoconceito (Abrahim, 2008).

Outra contribuição para o conceito de carreira sob quatro significados distintos é apresentada por Hall (2002), tanto no conhecimento popular quanto no científico. O primeiro significado entende a carreira como avanço, tratando-se de um conceito que flui livremente pela sociedade, normalmente entendido através de uma noção de mobilidade vertical, subindo de cargo numa organização. Como segundo significado entende-se a carreira como profissão, conceito bastante difundido popularmente, considera-se somente determinados trabalhos como fruto de uma carreira, em geral profissões que elegem algum status ao indivíduo, como advogados, médicos, executivos. Os próximos dois significados sobre carreira são influentes dentro da comunidade que estuda o comportamento social. Ou seja, o terceiro significado compreende a carreira como sequência de trabalhos realizados, nesse conceito, todo e qualquer trabalho realizado pelo indivíduo constitui a sua carreira. E por fim o quarto significado contempla a carreira como sequência de experiências relativas a uma função, onde a carreira representa a forma como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem sua história profissional.

Ainda entendendo a carreira como avanço, as pesquisas de Kilimnik *et al.* (2008) apresentam a definição de carreira que consta no dicionário francês, escrita por Robert (1989, p. 259), “uma ocupação ou profissão representada por etapas e possivelmente por uma progressão”, ou seja, ingressar em uma carreira significa avançar no caminho da vida”.

Já Greenhaus e Powell (2006), também propõem um conceito de carreira como experiências: “carreira é um padrão de experiências relacionadas ao trabalho que abrange o curso da vida de uma pessoa”. Outro entendimento é propiciado por Sennett (2011, p. 9), que compreende carreira como “um canal para as atividades econômicas de alguém durante a vida inteira”.

Ao aprofundar a pesquisa sobre os conceitos de carreira observou-se que carreira pode ser vista pela ótica da organização, da sociedade e do indivíduo conjuntamente ou sob a perspectiva do indivíduo. Segundo London e Stumph (1982) carreira envolve os trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa, submersos numa série de acontecimentos entre as necessidades individuais, organizacionais e sociais.

Na perspectiva do indivíduo, integra-se o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional; já a perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a carreira na empresa. Tieppo *et al.* (2011) pondera que o desenvolvimento da carreira de um indivíduo obedece a expectativas pessoais e muitas vezes conjunturas impostas pela sociedade e pelas organizações, devendo, o estudo desse tema considerar fatores de imprevisibilidade.

Nesse sentido, segundo Dutra (1996), a definição de carreira de London e Stumph (1982) é fundamental, pois, não trata carreira como uma sequência linear de experiências e trabalhos, mas sim, como uma série de estágios e transições, que variam de acordo com as pressões sobre o indivíduo, sejam elas originadas dele mesmo ou através da organização.

Considerando a perspectiva de carreira pela ótica do indivíduo merece atenção a definição de carreira proteana apresentada por Hall (1996) em que o termo é derivado do deus Proteu que, na mitologia grega, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade. Este autor entende a carreira como uma série de experiências e de aprendizados pessoais,

relacionados ao trabalho ao longo da vida. O que move o indivíduo na carreira proteana são as necessidades pessoais, em detrimento das necessidades organizacionais, e o sucesso é o psicológico, em contraponto à percepção de sucesso no modelo tradicional.

Segundo Tieppo, Gomes, Muniz e Trevisan, (2011) a carreira proteana, baseando-se no novo contrato psicológico, em que a segurança do longo prazo é substituída pela volatilidade do curto prazo, possui como características principais mudanças frequentes, auto invenção, autonomia, habilidade para novos aprendizados, habilidade para redirecionar a carreira e capacidade de construir relações.

Ainda que a definição afirme que a carreira proteana pode ser desenhada mais pelo indivíduo do que pela organização, e que pode ser redirecionada, de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa, Kilimnik *et al.* (2008) apontam o entendimento de alguns autores (Caldas & Tonelli, 2000; Grishi & Carvalho, 2004) que as mudanças pelas quais passam os profissionais atualmente, possam ser interpretadas como meros mecanismos de defesa, acionados automaticamente e de forma condicionada, perante as inconstâncias e ameaças do ambiente forçando-os a redirecionar a carreira.

Outra definição relevante sobre carreira na perspectiva do indivíduo é denominada por Arthur e Rousseau (1996) como carreira sem fronteiras onde as pessoas são incentivadas a pensar a sua carreira além das fronteiras da empresa, desenvolvendo habilidades que propiciem contribuir de forma mais eficaz com a sua organização.

Para Chanlat (1995), no modelo sem fronteiras deixam de valer a relação de longo prazo, a lealdade e a segurança, passando a existir relações fora do empregador, como redes de relacionamento, dedicação à outros projetos ou a família, ocorrendo a apropriação do planejamento e desenvolvimento da carreira pelo próprio indivíduo.

De acordo com Bendassolli e Wood (2010) o ponto de partida do conceito de carreiras sem fronteiras é que o vínculo entre indivíduo e organização foi enfraquecido e o tempo de permanência em uma determinada empresa diminuiu. Um percurso pode ser trilhado pelo profissional entre diferentes funções, em diferentes empresas e até em diferentes países. Para

viabilizar tal percurso, o profissional precisa cultivar permanentemente sua rede de relações, construindo uma imagem positiva no mercado de trabalho. Neste sentido, a carreira se torna fluida, cabe ao indivíduo ter versatilidade e capacidade de se “auto-empresariar”.

Apesar de atraente e popular, tanto entre acadêmicos quanto entre executivos, o conceito de carreiras sem fronteiras tem recebido críticas (Bendassolli & Wood, 2010). Um pressuposto do conceito é a existência de um indivíduo plenamente capacitado e informado, fazendo pleno uso de redes de contatos e cruzando, sem impedimentos, as fronteiras organizacionais, em busca de melhores condições de trabalho. Ocorre que tal condição ignora, ou minimiza o fato de que as carreiras não constituem um domínio exclusivo do indivíduo, porém emergem da interação entre o indivíduo, a organização e a sociedade. Desse modo, as trajetórias de carreiras são limitadas pelas condições políticas, econômicas, sociais e culturais, as quais são localizadas no tempo e no espaço. Tal condição ignora, também, a força que a necessidade de segurança contrapõe ao oportunismo e à adesão a mudanças que envolvam riscos, aspectos que interferem nas decisões dos indivíduos (Bendassolli & Wood, 2010).

Lacombe e Chu (2006) relatam também que o modelo de carreira sem fronteira vem sendo alvo de críticas na medida em que a perda da estabilidade e da segurança financeira têm trazido duras consequências para a saúde psicológica do trabalhador. Estes autores sugerem que o conceito de carreira sem fronteiras poderá ser mais bem aplicado por jovens que não viveram o modelo tradicional de carreira, assim como pelos empregados do núcleo das organizações, que, por ocuparem posições mais privilegiadas, estariam mais aptos a desenvolver conhecimento e relações que promoveriam carreiras sem fronteiras.

Observou-se também durante a pesquisa duas denominações para carreira que fazem analogia a configuração em espiral e ao caleidoscópio. A carreira em espiral é compreendida por Evans (1996) como uma configuração em ziguezague, em substituição ao formato de uma escada. Em termos de desenvolvimento em espiral, diz esse autor, as pessoas não seguem apenas uma única carreira, mas sim duas, ou três, ou até quatro carreiras diferentes durante o curso de suas vidas e, às vezes, até de forma simultânea. Uma trajetória de carreira em espiral estaria muito mais alinhada, mais em sintonia com as necessidades do nosso tempo, pois possibilita o desenvolvimento de pessoas que têm profundidade e amplitude de habilidades. Esses

profissionais apresentam tanto a *expertise* de especialistas, quanto uma visão mais ampla, do generalista.

Já Mainiero e Sullivan (2005) caracterizam a carreira assim como um caleidoscópio, em que a carreira das mulheres muda de acordo com as diferentes fases de suas vidas pessoais, especialmente aquelas fases em que as decisões relativas à carreira irão impactar outras pessoas, em especial as de suas relações familiares. Neste tipo de carreira preconiza que a mulher teria dilemas mais difíceis de enfrentar. Esse mesmo estudo diz que as mulheres se interessam por construir suas carreiras a seu modo ou “em fazer a carreira encaixar em suas vidas e não tomar por completo suas vidas” (Mainiero & Sullivan, 2005, p. 114). A resistência das mulheres e/ou a sua insubordinação à carreira, segundo o modelo ditado pelo mercado contemporâneo, ocorre pela busca de outros contratos de trabalho, temporários ou parciais, e até pelo desligamento da empresa.

Observa-se, portanto a atualidade do tema carreira e seus desdobramentos no Brasil revelando-se em estudos de pesquisadores que já transitam há mais tempo neste campo de pesquisa, tais como carreiras nas indústrias criativas (Bendassoli & Wood, 2010), carreira no futebol (Tavares, Pimenta & Ballassiano, 2010), carreiras de alunos de mestrado profissional em Administração (Kilimnik, Sant’anna, Oliveira, Correia & Ferreira, 2006), transição de carreiras de profissionais de recursos humanos (Kilimnik, 2000, 2011), carreiras de executivos bancários (Oltramari & Grisci, 2012), carreiras de mulheres executivas (Loureiro, Costa & Freitas, 2012), carreira de jovens empreendedores (Fonseca, Mello, Marçal & Correa, 2008), decisões de carreiras de empresários juniores (Abraham, 2008), carreira dos servidores públicos (Faro *et al.*, 2010; Oliveira, Ckagnazaroff, Silveira & Moraes, 2013; Silva, Balassiano & Silva, 2014), carreiras de alunos formandos do curso de administração e turismo (Bastos, 1997; Tieppo *et al.*, 2011), carreiras a partir dos 40 anos (Fontes, 2010; Falcoz, & Chanlat, 2010) dentre outros.

Ainda que a literatura recomende que formação do autoconceito ocupacional aconteça a partir da interação do indivíduo com o ambiente organizacional (Schein, 1978), denota-se também que a carreira começa quando este mesmo indivíduo define suas metas, suas expectativas,

planeja seu caminho, ou seja, cria algum sentido para as decisões referente ao presente e planos para o futuro. Imagina-se uma carreira a ser construída.

O caráter dual do entendimento sobre carreira em que ora pode ser vista pela ótica da organização, da sociedade e do indivíduo conjuntamente, ora sob a perspectiva do indivíduo faz surgir a necessidade de gestão deste fenômeno tanto por parte do indivíduo que busca definir o que é importante para o trabalho e para a vida, quanto das organizações que interagem com este indivíduo no ambiente profissional.

Sobre o entendimento de carreira pela ótica do indivíduo foco desta pesquisa, apresenta-se no tópico, a seguir, a abordagem de Âncora de Carreira (Schein, 1978, 1993), como forma de apoiar a compreensão sobre as decisões de escolha ou mudança de carreira, estimular a origem de visões de futuro profissional e influenciar as reações do indivíduo perante o trabalho.

2.2 Âncoras de Carreira

Dentre o conjunto de estudos sobre a carreira, um dos focos principais é a investigação das características ou valores individuais que se estabelecem durante a formação de uma carreira ou na relação indivíduo-trabalho. Desta forma merece destaque o referencial de Âncoras de Carreira, por se apresentar como a mais completa entre as abordagens do gênero, além de coadunar-se bastante com a tendência atual de as carreiras serem autogeridas (Kilimnik, 2000).

O conceito de Âncoras de Carreira foi desenvolvido a partir dos estudos de Edgar Schein, que explora a forma com que alguns componentes pessoais determinam prioridades nas escolhas profissionais, criando assim, uma padronização. O desenvolvimento desse referencial foi fundamentado numa pesquisa realizada com 44 estudantes do curso de mestrado da *Sloan School of Management*, do MIT, entre os anos de 1961 a 1963. Todos foram entrevistados seis meses após a conclusão do curso e novamente de dez a doze anos após a conclusão do curso. Tais entrevistas, segundo o autor, revelaram muito sobre os problemas enfrentados pelos entrevistados na fase de transição da escola para as empresas. Esse estudo resultou na

descrição de um conjunto de autopercepções relativas a talentos e habilidades, motivações e atitudes, necessidades e valores, baseada nas experiências efetivas que cada indivíduo vivenciou, criando assim, os rumos que norteiam as escolhas desse profissional. A esse conjunto Schein (1978,1993) chamou de Âncoras de Carreira, considerando oito categorias de inclinações profissionais.

A primeira dessas ancoras foi denominada por Schein (1993), como competência técnico-funcional (TF) é identificada em pessoas motivadas e estimuladas a exercerem seu talento, que buscam aprofundar seus conhecimentos na área de maior competência. Portanto, sentem maior satisfação quando atuam em sua respectiva área de especialidade; e para isso podem dispensar promoções que signifiquem ascensão para a gerência geral, pois estariam se afastando de sua área de aptidão (Schein, 1993).

Por outro lado, a âncora competência gerência geral (CG) relaciona-se com indivíduos, cujas capacidades incluem a analítica, o bom relacionamento interpessoal e intergrupar e o equilíbrio emocional. A competência analítica corresponde à visão para solucionar problemas e tomar decisões em situações de incerteza e com falta de informação. O bom relacionamento com as pessoas resulta na capacidade em liderá-las, supervisioná-las e controlá-las; enquanto a competência emocional é a capacidade em sentir-se estimulado diante de crises, a suportar altos níveis de responsabilidade, a exercer o poder e a tomar decisões sem culpa ou vergonha (Schein, 1993).

As pessoas ancoradas em autonomia e independência (AI) priorizam sua liberdade, autonomia e independência. Assim, procuram exercer atividades em organizações que possibilitem maior flexibilidade, pois preferem trabalhar da sua própria maneira, no seu ritmo, sem imposição de padrões alheios, logo, são atraídas por trabalhos autônomos. (Schein, 1993).

Em contrapartida, a âncora segurança/estabilidade (SE) é identificada nas pessoas que priorizam a segurança financeira e estabilidade no vínculo empregatício ao longo de toda a sua trajetória profissional, dessa maneira, buscam emprego em organizações sólidas (Schein, 1993).

Os indivíduos ancorados em criatividade empreendedora (CE), por sua vez, dedicam-se em criar novos negócios, produtos ou serviços economicamente rentáveis e não desistem desse ideal. Essa inclinação profissional reúne pessoas dispostas a correr riscos, superar obstáculos para verem o resultado de seu próprio esforço (Schein, 1993).

Em serviço e dedicação a uma causa (SD) os indivíduos sentem-se satisfeitos em contribuir para a melhoria da sociedade, em tornar o mundo um lugar melhor para viver, ajudando os outros, solucionando questões ambientais e sociais. Os indivíduos incluídos nessa categoria não se afastam de atividades que envolvam esses valores (Schein, 1993).

A âncora puro desafio (PD) integra indivíduos competitivos que valorizam superar obstáculos e solucionar problemas aparentemente insolúveis. A dificuldade os motiva e estimula a vencer o impossível (Schein, 1993).

Por último, a estilo de vida (EV) é identificada em indivíduos que buscam equilibrar as esferas pessoais e profissionais. Consequentemente, integram as necessidades do trabalho com as necessidades individuais e familiares, podendo em alguns momentos sacrificar a carreira em prol da sua percepção do melhor modo de viver (Schein, 1993).

Nas obras de Schein (1978, 1993), dedicadas a essa temática, encontram-se os detalhes das inclinações e suas preferências relativas à promoção, à remuneração, a atividades e ao reconhecimento.

Adicionalmente, ainda ratificando o foco desta pesquisa sobre o entendimento do fenômeno carreira pela ótica do indivíduo, o subcapítulo a seguir propõe o estudo de Metáforas de Carreira (INKSON, 2004, 2007) que amplia os novos discursos sobre o que são, como se constroem e como se gerenciam as carreiras na atualidade.

2.3 Imagens de Carreira

Gomes, Sala, Tieppo e Trevisan (2012) salientam que a presença de metáforas na fala dos indivíduos é talvez tão antiga quanto a própria linguagem articulada e, por serem tão frequentes e corriqueiras, muitas vezes é preciso uma dose maior de atenção para detectá-las.

Mais do que uma simples figura de linguagem ou um recurso para tornar o discurso mais atraente e criativo, as metáforas implicam “um modo de pensar e uma forma de ver que permeia a maneira pela qual entendemos nosso mundo em geral” (Morgan, 1996, p.16).

Considerando o uso das metáforas nos estudos organizacionais como uma alternativa para ajudar no entendimento sobre carreira o professor de gestão neozelandês Kerr Inkson (2004, 2007) complementa às pesquisas sobre este tema com o estudo de Imagens de Carreira. Este autor examina o uso extensivo da metáforas por teóricos, profissionais e trabalhadores na conceituação de carreira e recorre ao método de múltiplas metáforas de Morgan (1996) para desenvolver uma concepção eclética sobre os estudo de carreira. A contribuição de Morgan consistiu em analisar as organizações em termos de metáforas-chave, tais como “máquina”, “organismo”, “cultura” e “cérebro”.

Cada uma dessas metáforas não abarca em si todas as verdades sobre as organizações, mas, sim, revela verdades sobre as organizações de modo geral, que são estruturas complexas e multifacetadas (Morgan, 1996). Nenhuma metáfora individualmente é capaz de revelar toda a verdade. As organizações, como as carreiras, são entidades complexas (Inkson, 2007). A tese básica defendida por Morgan (1996) é a de que:

[...] toda a teoria e prática da organização e da administração baseia-se em imagens, ou metáforas, que nos levam a entender situações de maneira eficaz, mas parcial. [...] reconhecemos que, como toda metáfora tem vantagens e tem limitações, precisamos estar sempre conscientes da existência de pontos cegos que prejudicam nossa eficácia (MORGAN, 2007, p. 20).

As metáforas são figuras de linguagem comparativas, que são utilizadas de maneira frequente e dão um toque criativo à maneira como as pessoas se expressam, tornando a comunicação menos monótona e estática (Morgan, 1996). Por exemplo, ao se falar em mundo, há diversas possibilidades de descrever o mundo e não simplesmente dizer que “o mundo é um mundo” (Morgan, 1996). A metáfora “é uma força primária através da qual os seres humanos criam significados usando um elemento de sua experiência para entender outro” (Morgan, 1996).

Essas figuras de linguagem permitem às pessoas resumir qualidades complexas em palavras singulares. Por exemplo, quando se diz que o soldado era um leão, está implícito que o

soldado era forte e feroz como um leão (Inkson, 2007). As metáforas também permitem que os indivíduos visualizem coisas sob uma nova perspectiva (Inkson, 2007), como se alargassem o pensamento e aprofundassem o entendimento, ou seja, permitem visualizar as coisas de uma nova maneira e agir de forma diferente das usuais (Morgan, 1996). Todas as pessoas utilizam metáforas de forma frequente, na construção de ideias, pensamentos e frases, mesmo que não percebam ou não saibam o que são metáforas (Machado, 2009).

Segundo Machado (2009) a diferença existente entre imagem e metáfora é que aquela diz respeito ao modo como o indivíduo vê o outro, ao passo que a metáfora é algo corrente na fala e no cotidiano das pessoas. Para esta autora é diferente o indivíduo formar uma imagem com relação à determinada profissão e utilizar uma metáfora para falar de algum cargo. Ela exemplifica que o indivíduo pode ter uma imagem negativa com relação aos profissionais da área do direito, ou seja, não ser a favor dessa profissão, enxergar os advogados como profissionais arrogantes. Para expressar isso, esse mesmo indivíduo poderia recorrer a alguma metáfora, como dizer que os advogados são como girafas, vivem com a cabeça em pé e pensam que podem tudo, que são os maiores. Ou seja, uma metáfora pode servir para expressar algo sobre uma imagem

Inkson (2004, 2007) afirma que as carreiras são compostas por figuras representativas. Cada pessoa possui um olhar próprio sobre as carreiras, um imaginário próprio do que é a carreira. Paes de Paula, Calbino, Toledo, Tarabal, Mascarenhas & Barreto (2011) ressaltam o estatuto do imaginário como o infinito particular de cada um, constituindo o modo pelo qual o sujeito recria a sua realidade, percebe a natureza objetiva e racional das coisas e a transforma, colando novos sentidos criados num sem-fundo imaginativo.

Ao pensar sobre carreira emergem imagens e figuras representativas são expressas em metáforas. Inkson (2004) compreende que tanto a teoria formal quanto os pensamentos e discursos cotidianos sobre carreira estão cercados de metáforas. São metáforas usuais: “trilho/estrada”, “escada”, “patamar”, “janela de oportunidade”, “história da minha vida”, “árvore de decisão”, dentre outras. Conceitos acadêmicos já abordados nesta pesquisa também são considerados em termos metafóricos: “âncoras de carreira” (Schein, 1978), “carreira

proteana” (Hall, 1996), “carreira em espiral” (Evans, 1996), “carreira sem fronteiras” (Arthur & Rosseau, 1996) e “carreira caleidoscópica” (Mainiero e Sullivan, 2005).

Um conjunto de nove metáforas-chave é identificado por Inkson (2004) com o objetivo de aprimorar as reflexões sobre carreira para além da elaboração de metáforas familiares, assim como proporcionar uma compreensão mais ampla e abrangente sobre os fenômenos de carreira. As metáforas foram escolhidas por esse autor, por considerá-las possuidoras de potencial para expressar a maior parte da sabedoria referente às carreiras – a carreira como herança, prisão, ciclos, ações, encaixe, jornada, teatro, relações, recursos e histórias. Essas metáforas atuam como estruturas que abarcam grande parte da teoria sobre carreiras.

Para Inkson (2004) a metáfora da herança contempla o entendimento da carreira como um legado que pode ser transmitido para gerações futuras. Ou seja a carreira é construída com recursos que vieram do passado. Para este autor, os recursos são as habilidades natas de personalidade, sexo, classe social e educação. Os indivíduos herdam determinadas características dos pais ou de outros lugares ou de situações. Machado (2009) exemplifica a herança genética dos pais como altura e constituição corporal que podem facilitar ao indivíduo maiores chances para seguir uma carreira no esporte, tal como o basquete.

A ideia de carreira como herança também se dá através da repetição da carreira dos pais pelos filhos, aqueles podem influenciar ativamente a carreira destes. Assim, filhos de médicos podem se tornar médicos, filhos de empreendedores podem herdar a empresa dos pais e se tornarem administradores como os pais. Mas talvez ainda mais importante do que a influência que os pais exercem na escolha profissional dos filhos sejam os hábitos adquiridos por estes, que se transformam em atitudes de carreira (Inkson, 2007).

Machado (2009) realizou um estudo para identificar o que tem levado as pessoas a buscarem cargos no serviço público e quais imagens de carreiras presentes nos depoimentos e desenhos dos entrevistados. Esta pesquisa foi realizada com profissionais de nível superior do Estado de Minas Gerais que se direcionaram para o setor público, dentre eles concursandos, servidores públicos em estágio probatório ou que já passaram do estágio probatório. Uma dos entrevistados de estudo revela que por estar habituado com ambiente rural, devido à sua

criação, a ter crescido em fazendas e em contato com a natureza e os animais, opta por seguir a profissão de veterinário. A influência veio de seu ambiente familiar. Num outro depoimento desta pesquisa a entrevistada que é concursanda afirma que a orientação do pai a levou a repensar sua carreira, a escolha da profissão a seguir. Isso reforça a ideia de que a metáfora da herança está presente na vida das pessoas.

A metáfora da prisão apresentada por Inkson (2007) no livro *Understanding careers: the metaphors of working lives* é colocada como subitem do capítulo intitulado “Carreira como herança”. Daí enumerar-se nesta pesquisa nove metáforas ao invés de dez.

Uma carreira considerada como uma prisão é aquela criada pela estrutura social. O indivíduo está inserido em determinado contexto social, que tem características próprias, advindas da educação que ele recebe, da religião que possui, de sua vida econômica, das regras que se espera que essa pessoa siga nesse contexto em que está inserida. Essas regras são limitadores ou podem beneficiar o indivíduo, de acordo com as chances que esse espaço social oferece (Inkson, 2007).

Na pesquisa de Machado (2009) a autora apresenta um depoimento que ilustra a realidade de aprisionamento na carreira pública, onde o entrevistado, que atua em cargo técnico, até chega a receber uma proposta da iniciativa privada para trabalhar em sua área de graduação, como engenheiro, mas não se sente motivado a abandonar a iniciativa pública. Segundo a autora da pesquisa muitos servidores públicos entrevistados mostraram algum tipo de descontentamento com a máquina pública, porém nenhum deles cogita o abandono da carreira pública. Ela conclui que a metáfora da prisão existe e que há indivíduos que se sentem insatisfeitos com o serviço que desenvolvem, mas, como não pensam em abandonar a área pública, tentam encontrar outras soluções, como prestar concursos para outras áreas ou órgãos, o que pode levá-los ou não a se sentirem menos aprisionados e mais satisfeitos.

A vida das pessoas se dá através de ciclos, que se repetem (Inkson, 2007). Um ciclo de carreira talvez seja uma parte do vasto ciclo da vida. O desenrolar da carreira é uma porção importante do desenvolvimento de uma pessoa adulta. As teorias sobre idade relatam que o indivíduo possui formas particulares de acessar sua carreira nos períodos diversos de sua vida.

Por exemplo, quando jovem, ele se encontra no topo de sua vontade para explorar as opções de carreira; aos quarenta anos, são esperadas maiores turbulências. Depois, a tendência é uma diminuição da energia e do avanço, devido à idade mais avançada. A carreira se torna uma sequência de eventos, que são os ciclos da carreira. Os ciclos que acontecem na vida se repetem ou refletem na carreira. Essa metáfora de ciclos suplementa a de carreira como herança (Inkson, 2007).

A metáfora como ciclos está ligada às imagens que se têm sobre carreiras relacionadas à passagem das estações, as quais descrevem as carreiras em fases sequenciais e relacionadas à idade. Inkson (2004) afirma que o termo estação, como uma metáfora para a vida humana, é interessante e fácil de ser compreendido, quando aplicado no estudo sobre carreira. A primavera é quando o indivíduo semeia grãos para o futuro; o verão é quando se dá a colheita dos frutos semeados na primavera; o inverno seria a morte da carreira.

Machado (2009) observa que a metáfora da carreira como ciclos foi largamente encontrada em sua pesquisa. E ainda afirma que as fases de vida da pessoa influenciam em sua decisão de prestar concurso público. A maioria dos entrevistados relataram que a fase de vida em que se encontravam os motivou a buscar o setor público. Existem casos em que o indivíduo identificou o serviço público como a alternativa mais viável de sobrevivência, devido às dificuldades financeiras pelas quais passava e mesmo devido à pressão familiar. Muitos indivíduos hoje optam pelo serviço público, devido a situações vivenciadas na vida privada, que os impelem a um redirecionamento da carreira, por exemplo, quando uma pessoa se casa e tem filhos ou quando passa por uma separação conjugal, também foi observado nos depoimentos.

A metáfora de carreira como ação relata como as atitudes do indivíduo fazem diferença no desenvolvimento de sua carreira. Os profissionais possuem poder para criar e direcionar suas carreiras, o que acontece é que alguns indivíduos colocam em prática esse poder, e é isso que faz toda diferença. Ter energia e exercer o poder para que as coisas aconteçam é que fará com que a carreira evolua de forma mais ou menos veloz (Inkson, 2007). Esta metáfora inclui teorias sobre a carreira que enfatizam o papel do indivíduo na constituição de sua própria carreira, e os processos psicológicos e comportamentais envolvidos.

Segundo Inkson (2007) a metáfora da ação é que mais se entrelaça com a de ciclos e a da herança, dificultando a análise isolada. Ainda assim Machado (2009) mostra em sua pesquisa parte de um depoimento, no qual a concursanda relata ter optado por fazer concurso público desde a faculdade. As ações adotadas por ela durante toda a graduação foram voltadas para esse objetivo, mas, no que concerne ao cargo público, ela não tem um foco. Segundo autora, isto é problema, pois ação até existe, mas sem um foco específico, o que certamente interferirá na agilidade de evolução da carreira.

As pessoas possuem expectativas com relação ao trabalho que realizarão (Inkson, 2007). Este trabalho necessita combinar com as habilidades e valores do profissional, permitindo uma congruência entre a pessoa e suas escolhas de carreira. A metáfora que preconiza esta ideia é denominada de encaixe. A teoria de Âncora de Carreira de Schein (1976, 1993) pode ser considerada como uma metáfora de encaixe. Ao identificar as inclinações profissionais ou as âncoras de carreira, é possível avaliar de que maneira os valores de cada pessoa se relacionam com suas opções profissionais.

A pesquisa de Machado (2009) com relação ao setor público destacou que muitos indivíduos decidem fazer concurso por falta de oportunidade de trabalho em sua área de formação. A maior parte dos entrevistados citou como motivo de migração para o setor público a busca por estabilidade econômica e por segurança, assim permitindo que o encaixe seja deixado em segundo plano nas suas carreiras.

A metáfora da jornada é a mais comum de todas as metáforas de carreira. Esta metáfora define a carreira como um movimento, o qual poderá ocorrer geograficamente, entre empregos, entre ocupações ou entre diferentes organizações. Os indivíduos, ao contarem sobre suas carreiras, usam formas diferentes de descrição, alguns falam do tipo da rota a ser seguida, outros sobre o destino e há os que descrevem a jornada como a subida de uma montanha, uma escada rolante, um trabalho de caça, de salto, um cruzeiro e outros tipos de trabalho (Inkson, 2004).

O destino ou pelo menos uma direção é levada em consideração quando se trata da carreira como jornada. Ademais, desde criança, o indivíduo é levado a pensar no que quer ser quando crescer, ou seja, no direcionamento de sua carreira (Inkson, 2007). Quem considera a carreira como jornada é Baruch (2004) ao utilizar o termo multidirecional para explicar que a carreira pode seguir diversas direções, o profissional pode alterar a rota dessa jornada para atingir sucesso e desenvolvimento pessoal. Esta autora evidencia que o passeio na carreira pode se dar em distintas paisagens, evoca não só a escalada da montanha para clarear sua teoria, mas também morros, planos e outras opções que podem ser escolhidas.

Nos estudos de Machado (2009) a metáfora da jornada foi ilustrada por desenhos que representavam diversos caminhos como: uma estrada em ascensão, uma jornada tortuosa com cercas de arame farpado, um horizonte promissor e uma estrada com um pote de ouro depois do arco íris. Mostrando a facilidade da evocação desta metáfora por meio de imagens.

Na metáfora do relacionamento a carreira é expressa pelos termos encontros e relacionamentos que são desenvolvidos ao longo da vida. Esses relacionamentos podem possibilitar que o indivíduo desenvolva mais rapidamente a sua carreira. Inkson (2007) salienta que a metáfora da carreira como relacionamento se liga à metáfora da carreira como ação. A rede de relacionamentos pode receber influência da ação do indivíduo, não acontecendo unicamente devido à sociabilidade do profissional. Este autor ainda complementa que um indivíduo ao fazer uma retrospectiva de sua carreira, provavelmente ele se lembrará não dos empregos em si, mas das pessoas com quem trabalhou: os colegas, gerentes, subordinados e outros que passaram por sua vida profissional e fizeram diferença de forma positiva ou negativa (INKSON, 2007).

O que foi detectado nesta pesquisa de Machado (2009) é que a metáfora do relacionamento está presente nos depoimentos dos entrevistados quando afirmam acreditar que a rede de relacionamento pode influir na evolução da carreira no setor público, devido aos favorecimentos e aos apadrinhamentos.

Inkson (2007) assevera que é possível o indivíduo exerce os diversos papéis na vida pessoal e profissional de forma consecutiva ou simultaneamente, tais como o papel: de mãe, de pai, de

amigo, de filho, de esposa, de marido, de amante, de gerente, de empreendedor dentre outros. A metáfora do papéis compreende a carreira como a mediação do comportamento profissional dentre os diferentes papéis sociais.

A maioria das pessoas tem dificuldade em balancear as demandas entre os papéis requeridos na sua vida particular e aqueles requeridos pelo trabalho (Inkson, 2007). Nesse sentido, pode-se fazer uma ligação da metáfora da carreira como papel com a carreira como ciclos. Dependendo do ciclo pelo qual o profissional passa no momento, seu papel pode ser alterado dentro e fora da organização. Por exemplo, uma mulher, quando tem filho, fica alguns meses afastada do trabalho. Existem mulheres que estendem por alguns anos o período da licença maternidade e deixam de trabalhar, ou seja, passam a desempenhar prioritariamente o papel de mãe e deixam de desempenhar temporariamente o papel de profissional. É possível conciliar os papéis, embora nem sempre seja simples balancear a vida pessoal com a profissional (Inkson, 2007).

A metáfora do recurso se focaliza no potencial estimado de uma carreira em combinação com outros recursos, com o objetivo de acumular riquezas. Muitas carreiras podem ser vistas como uma série de investimentos, no que tange o tempo, a energia, as habilidades, o lado financeiro, mesmo o capital social. Os investimentos podem vir do próprio indivíduo e da empresa. Todavia, em ambos os casos, o benefício é mútuo (Inkson, 2007)

E por fim a metáfora da história considera a carreira contemplando o discurso sobre carreiras narrados por seus protagonistas, educadores, empregados e gestores, por orientadores, por biógrafos e autobiógrafos, e por instituições sociais (Inkson, 2004).

Todo indivíduo possui uma carreira, independente se ela é linear ou descontínua, sendo esta mais frequentemente encontrada no mundo hodierno. Ao falar sobre a carreira, o profissional conta uma história sobre si mesmo e normalmente se diverte em fazer isso. Costuma dizer que, ao contar a história sobre sua carreira, passa a se entender melhor. O indivíduo, ao ouvir histórias individuais ou coletivas, tende a interpretar os significados que elas possuem. As histórias dão sentido à vida da pessoa e significado ao que é contado. As histórias de carreira fazem parte da perspectiva pessoal da vida no trabalho e inclui fatos objetivos e também a

subjetividade, como a emoção implícita na história, as atitudes, os objetivos de carreira. Essas histórias determinam e explicam eventos diários (Inkson, 2007).

Além do estudo de Machado (2009) anteriormente citado, outros estudos usando metáforas de carreira se destacam, tais como o estudo de Kilimnik, Castilho e Sant'Anna (2008) que procurou associar metáforas de carreira às representações de competências profissionais. Os estudos de Kilimnik *et al.*(2008) por sua vez inspiraram dois outros estudos que utilizam metáforas, são eles: o de Gomes *et al.* (2012) em que utilizam a associação de metáforas para compreender o mapa das âncoras de carreira no público universitário e a pesquisa de Custódio (2013) que buscou investigar valores pessoais e organizacionais presentes em diferentes grupos geracionais do setor público e de que forma tais valores se manifestam em suas trajetórias e expectativas profissionais por meio de evocação de metáforas ilustradas por figuras. Vale ressaltar que esta pesquisa que ora se apresenta também foi inspirada nos estudos de Kilimnik *et al.*(2008).

Diante do foco desta pesquisa que baseia-se no entendimento do fenômeno carreira pela ótica do indivíduo, faz-se necessário dedicar o próximo subcapítulo à teoria das gerações, com o intuito de procurar entender as peculiaridades dos indivíduos pertencentes às diversas gerações que representam o contexto do presente projeto de pesquisa.

2.4 Abordagens em torno da noção de grupamentos geracionais

O debate contemporâneo acerca da diversidade nas organizações (Fleury, 2000; Custódio, 2013) destaca-a como uma das forças que já definem o novo mundo do trabalho causando impactos na vida dos profissionais que trabalham em qualquer tipo de organização. Os empregadores necessitam lidar com uma enorme diversidade de idade, gênero e etnia. (Meister, 2013).

Custódio (2013) assevera que dentro deste escopo da diversidade, destaca-se o fato de coexistirem quatro gerações no ambiente organizacional gerando impactos, dentre eles,

impactos na expectativa de carreira. Antes de abordar sobre essas gerações convém observar as principais contribuições para a compreensão do conceito de geração.

Kupperschmidt (2000) entende uma geração como um grupo identificável que nasceu em um mesmo período e, conseqüentemente, viveu os mesmos acontecimentos sociais significativos em etapas cruciais do desenvolvimento tecnológico. Smola e Sutton (2002) afirmam, em consonância com o pensamento de Kupperschmidt (2000), que pessoas nascidas num mesmo período compartilham experiências de vida históricas e sociais e essas vivências comuns poderiam afetar de forma similar seu padrão de resposta a situações e instituições, como seus valores e crenças sobre as organizações, sua ética de trabalho, as razões pelas quais trabalham, seus objetivos e aspirações na vida profissional e seu comportamento no trabalho.

Desta forma o contexto social em que cada geração amadurece leva ao desenvolvimento de uma série de características que a distingue de gerações precedentes e posteriores. Essas características estão presentes em traços de personalidade, valores, atitudes e motivações, tornando a análise destes dados cruciais para empresas, organizações sociais não lucrativas e governos. Esse efeito pode ser definido como a delimitação de um período em que ocorre a formação de valores, atitudes e preferências de um grupo de pessoas. Tal período geralmente está relacionado com o final da adolescência e início da vida adulta e reflete as características de um grupo que compartilhou o mesmo ambiente histórico e a mesma experiência de vida, desenvolvendo valores comuns que perduram pelo resto de suas vidas (Meredith, Schewe & Karlovich, 2001).

Esse conceito de geração não encontra eco nos trabalhos desenvolvidos por Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) que contestam a classificação dos jovens em gerações. Para esses autores o que constrói uma geração não se relaciona somente com um tempo cronológico de nascimento que deve ser apenas um ponto referencial. Problematizam que diferenças de classe social, nível educacional, tipo de profissão, relações familiares e de parentesco, região em que habitam constituem um mosaico de vivências que se constroem em cada período histórico. Afirmam ainda a possibilidade de existência de vários grupos juvenis no Brasil. Um deles, representado pela Geração Y, seria formado por jovens que cultivam valores e modo de vida associado ao de jovens de países desenvolvidos. Esse grupo insere-se no mercado de trabalho

após ou durante o curso superior e tem condição social privilegiada em relação a grupos que não têm acesso à educação de terceiro grau. Outros possíveis grupos, na visão desses autores, poderiam emergir a partir da consideração das experiências profissionais de jovens com condições econômicas inferiores, como os jovens operários, trabalhadores de *call centers*, *motoboys*, entre outros.

Contudo há quem procura olhar para além das controvérsias que envolvem a visão conceitual do debate sobre as gerações, indicando ser difícil negar o fato de que diferenças de idade, por si só, já provocam conflitos e comparações. (Veloso, 2012). Há também quem reconheça tal limitação, muito embora se revele importante adotá-la como referência na medida em que os modelos de gestão contemporaneamente enfatizados pelas organizações brasileiras têm no *management* de origem norte-americana importante fonte (Custódio, 2013).

Ademais, os indivíduos que serão foco nesta pesquisa todos têm acesso à educação de terceiro grau, uma vez que se encontram cursando Administração na faculdade, ainda que em condição econômica-social variada. De forma que suas imagens de carreira provavelmente possam ser associados aos dos cortes geracionais preconizados pela literatura internacional. Espera-se identificar pontos de convergência, mas, igualmente, contradições e pontos de diferenciação entre os cortes geracionais considerados na realidade nacional.

Em relação ao recorte cronológico, não se pode afirmar a existência de consenso entre os vários autores que se dedicam ao tema, observando-se variações em relação aos cortes geracionais (Rotundo & Sackett, 2002). Ainda que a literatura não seja muito sistemática quanto às datas de nascimento que delimitariam as gerações, ressaltando diversas inconsistências, para efeito desta pesquisa, serão utilizados os mesmos parâmetros geracionais escolhidos por Custódio (2013), conforme Quadro 2:

Quadro 2 Divisão de gerações com base no ano de nascimento de seus membros

Geração	Período	Autor	Maior Idade	Menor Idade
Geração Veteranos	1922 a 1945	Sullivan, Forret & Carraher (2009)	92 anos	69 anos
Geração <i>Baby Boomers</i>	1946 a 1964	Smola & Sutton, 2002. Sullivan, Forret & Carraher (2009)	68 anos	50 anos
Geração X	1965 a 1983	Lombardia <i>et al.</i> , 2008 Sullivan, Forret & Carraher, 2009	49 anos	31 anos
Geração Y	1984 a 2002	Sullivan, Forret & Carraher, 2009	30 anos	12 anos

Nota. Fonte: Adaptado de Custódio, L. S. (2013). *Servidores do setor público de Minas Gerais: valores pessoais e organizacionais, suas implicações sobre expectativas e trajetórias profissionais e correlações com a questão geracional*. (Tese de Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Quanto ao perfil de cada geração, tem-se, em linhas gerais que os membros da Geração Veterana nasceram entre as duas grandes guerras mundiais (Amaral, 2004). Viveram o período da chamada grande depressão e profunda escassez mesmo para países que não participaram de maneira direta nos conflitos. Os trabalhadores, homens em sua maioria, visto que as mulheres não faziam parte da mão-de-obra das empresas (não a mão-de-obra regular), levavam para o ambiente do trabalho a mesma rigidez e hierarquia tipicamente militar. Os executivos dessa geração ficaram conhecidos como burocratas. Valorizam o controle, o comando e a lealdade às empresas (muito provavelmente devido ao momento de escassez que atravessaram). Algumas gerações podem percebê-los como intolerantes e rígidos já que, para eles, a aderência às regras, em qualquer ambiente, é algo muito importante (Custódio, 2013).

Amaral (2004) salienta que no Brasil, a primeira leva de veteranos é a geração que nasceu sob o signo do tenentismo, cresceu durante a Revolução de 30 e passou a adolescência na Era Vargas. Alguns deles chegaram a participar ativamente da Segunda Guerra Mundial. Outros emigraram para o Brasil fugindo da guerra e construíram verdadeiros impérios empresariais. Esta autora afirma que em algumas empresas têm em seus postos de mais alto comando pessoas desta geração. Na maioria homens, por volta dos 70 anos de idade.

Os chamados Baby Boomers são representados pela geração de indivíduos nascidos durante o período pós-Segunda Guerra Mundial. O nome baby boomers se dá em função do aumento populacional ocorrido entre 1946 e 1964 (Oliveira, 2009). Essa época foi considerada de prosperidade econômica dada a necessidade de reconstrução do mundo destruído pela

Segunda Grande Guerra (Santos, 2011). Houve grande investimento em infraestrutura. Foi uma época também caracterizada pela família como figura nuclear da sociedade e pela luta pela inclusão da diversidade. São considerados idealistas e otimistas. Nessa fase, as organizações iniciam sua alteração no modo de gerenciar as pessoas: o foco passa a ser o comportamento humano. Os trabalhadores mais conscientes e sindicalizados endossam esse processo de mudança na forma de gerenciar as pessoas. O mercado passa a ser mais exigente e competitivo em termos de produtos e isso impacta a exigência das empresas por um trabalhador mais capacitado e comprometido (Santos, 2011). Em termos profissionais, os membros dessa geração visam a um trabalho significativo, ainda que duro, e marcado pela participação (Collins, 1998). Valorizam o comprometimento e a fidelidade para com a organização, o trabalho em equipe, o estabelecimento de boas relações com chefias e colegas e a procura de empregos estáveis (Cennamo & Gardner, 2008; Westerman & Yamamura, 2007; Smola & Sutton, 2002). Os baby boomers, também comumente descritos como *workaholics*, demonstram uma natureza concorrencial e tendem a associar sua carreira ao senso de autoestima e significado, colocando-a como valor central e foco de sua vida, segundo Lancaster e Stillman (2002), Cennamo & Gardner (2008), Westerman & Yamamura (2007) e Smola & Sutton (2002).

No Brasil, Amaral (2004) ressalta que esta geração cresceu sob os ecos do chavão desenvolvimentista de “cinquenta anos em cinco”, do então presidente Juscelino Kubitschek, sendo natural colocar o trabalho em primeiro plano, mesmo que para isso fosse necessário sacrificar o tempo dedicado à família e ao lazer. Ainda complementa a autora que este comportamento se justificava pelo acúmulo de funções que passou a preponderar nas empresas do pós-guerra, à medida que os níveis hierárquicos foram sendo corrompidos pelas mudanças estruturais.

Contemplando os nascidos entre 1965 e 1983, a Geração X, segundo Oliveira (2009), iniciou o contato com a globalização e com a televisão e com o consumo massificado de produtos. Nesse contexto de consumo, o dinheiro era valorizado ainda mais e era considerado indicador do desempenho profissional e das pessoas. Esta geração pode ser descrita por meio de adjetivos como autoconfiança, empreendedorismo, individualismo, independência. No geral, parecem buscar maior equilíbrio entre trabalho e lazer. Assinala-se ainda que a Geração X também denota um senso de “autossuficiência” e até mesmo de certo ar de superioridade

(Montana & Petit, 2008) e podem ser vistos como egoístas e pouco comprometidos. Veem o trabalho como "apenas um trabalho"; prezam o equilíbrio entre trabalho e diversão e parecem demonstrar menor lealdade corporativa, quando comparados aos membros da Geração Baby Boomers e Veteranos (Dwyer, 2009; Cennamo & Gardner, 2008; Smola & Sutton, 2002). Podem ser significativos, nesse entendimento, fatores como a vivência dos pais em relação ao trabalho e os impactos de processos de reestruturação produtivas a que se submeteram seus pais durante os anos 1980- 1990 (Adams, 2000; Hess & Jepsen, 2009). Demonstram, ainda, maior compromisso com sua carreira que com as organizações. Esperam que o ambiente de trabalho seja capaz de proporcionar o desenvolvimento de boas relações (Karp *et al.*, 2001) e seu desenvolvimento intelectual, em vez de status e remuneração em si (Smola & Sutton, 2002). Exigem *feedbacks* constantes e imediatos e recompensas relacionadas a seu trabalho (Adams, 2000). São comprometidos com a organização desde que haja alinhamento entre os objetivos organizacionais e seus próprios objetivos e ideais; gostam de ser desafiados e são focados na busca por resultados. São questionadores e acostumados a conviver com a diversidade. Possuem maior intimidade com a tecnologia do que a geração anterior e procuram atualizar-se constantemente (Dwyer, 2009; Cennamo & Gardner, 2008; Smola & Sutton, 2002).

As peculiaridades da geração X no Brasil reveladas por Amaral (2004) denominam-na de geração Coca-Cola em menção à música de mesmo nome da banda Legião Urbana que criticava o tipo de vida doméstica que os pais *boomers* puderam proporcionar a seus filhos da geração X. Outro aspecto apontado pela autora é que a partir da década de 1970 o Brasil passou a ter uma população urbana maior que a rural. E essa vida nas cidades contribuiu para acentuar a tendência de distanciamento das pessoas, que se refletiu na enorme diversidade de tribos que coexistiam na década de 80. E ainda que o fato da geração X conhecer desde cedo o stress que abatia sobre seus pais fez com que os representantes da geração X se tornassem pessoas mais criteriosas para avaliar as propostas de trabalho que recebiam. Portanto, mais preocupados com qualidade de vida, prezando pelo equilíbrio entre trabalho e diversão.

Há quem aposte que a Geração Y, também denominada de *iGeneration* ou Geração *Millennium*, constituindo os jovens do novo milênio, se consolidará como a geração mais esperta, saudável e tolerante a habitar o planeta (Amaral, 2004). Os membros desta geração nasceram entre 1984 e 2002. Cresceram num cenário internacional marcado pela globalização

social, política e econômica e uso indiscriminado da tecnologia da informação (Custódio, 2013).

Do ponto de vista familiar, é uma geração composta por filhos protegidos vistos como “as melhores criações de seus pais” (Lancaster & Stillman, 2011). Em termos de perfil, os jovens da Geração Y são descritos por meio de semelhanças, mas também diferenças em relação à Geração X. Esse grupo também testemunhou muitos de seus pais perderem seus empregos depois de anos de serviço leal. Como resultado, apresentam-se potencialmente mais aptos a abandonarem as organizações após dois a três anos. Isso, em comparação com três a cinco anos observados da Geração X. Adicionalmente, seus anos de formação deram-se durante período de mudanças econômicas que incluía também a terceirização do emprego, a globalização e os investimentos estrangeiros, resultando em impactos no contrato psicológico que estabelecem com a organização. O comprometimento com a organização se estabelece na medida em que seus valores se coadunam com aqueles organizacionais (Bastos, 1993). Não havendo esse alinhamento, os membros dessa geração não apontam dificuldades em buscar novas oportunidades profissionais (Broadbridge, Maxwell & Ogden, 2007; Hurst & Good, 2009). São habituados a mudanças e dão valor à diversidade (Vasconcelos, Merhi, Goulart, & Silva, 2010).

Amaral (2004) explicita que a expressão mais comum para designar os membros da geração Y é a que diz: “eles vieram ao mundo com o chip na cabeça”. Segundo a autora estes jovens se comportam, agem, pensam e tomam decisões na velocidade de computadores de última geração. E para manter a metáfora tecnológica a autora compara, enquanto a geração X opera em sistema analógico, a Y é totalmente digital. Cresceram com TV a cabo, controles remotos, telefones celulares, smartphones, internet, blogs, *e-mails* e redes sociais que os transformaram em seres plugados em um mundo eminentemente virtual e global que, no entanto, lhes chega fragmentado, ainda que conseguindo realizar inúmeras atividades ao mesmo tempo, mas, talvez, sem a profundidade adequada.

Representam a primeira geração da história “totalmente imersa na interatividade, hiperestimulação e ambiente digital” (Tapscott, 2008). Essa imersão tecnológica acaba por reduzir o contato direto com as pessoas desenvolvendo a *bedroom culture* (Santos, 2011). Termo em inglês que se entende como uma “cultura do quarto” (Bovil & Livingstone, 2001; Lincoln, 2004; Coutinho, 2005) em conexão com a cultura de consumo na adolescência, o

quarto é tido como um local para o consumo, exposição de bens e como um espaço social privado, onde os jovens podem expressar e experimentar um senso de identidade pessoal, enfatizando o consumismo e individualização. Trata-se de um espaço privado do quarto que oferece ao jovem tudo o que precisa em termos de entretenimento, comunicação e aprendizagem, reforçando uma tendência a desenvolver um perfil mais individualista dessa geração (Cenammo & Gardner, 2008).

São considerados otimistas, idealistas (Montana & Petit, 2008) e com altas expectativas em relação a si mesmos. Em nível profissional, esperam maior equilíbrio entre a vida familiar e trabalho, promoções rápidas, *feedbacks* constantes, trabalhos desafiadores e liberdade de expressão (Cavazotte, Lemos & Vianna, 2012). O trabalho é considerado fonte de satisfação e aprendizado. Essas mudanças alteram o entendimento de carreira (mais propensa a subjetividades que o entendimento de carreira das gerações anteriores), promoção, estabilidade e vínculo profissional (Lombardía *et al.*, 2006; Veloso *et al.*, 2008; Coimbra & Schikmann, 2001). Possuem facilidade para desenvolver network; são otimistas em relação ao futuro; gostam de ser desafiados; de receber um direcionamento claro sobre o que deve ser realizado, embora valorizem a autonomia e a flexibilidade (Martin, 2001; Broadbridge *et al.*, 2007; Hurst & Good, 2009).

Ainda em linha com o debate acerca das gerações tem-se segundo Wada e Carneiro (2010) uma quinta classificação das gerações, a geração Z, que contempla pessoas nascidas após 2001, sucedânea das gerações X e Y, porém não carrega as bagagens cultural, social, política, econômica e ideológica das anteriores. Seus representantes buscam novos desafios, mas evitam os riscos (SHAH, 2009). Por se formar na internet, celulares e videogames, é denominada de geração *zapping*. Apresenta problemas de interação social, com o comportamento orientado por informação em tempo real. Uma implicação disso, segundo Shah (2009), é que o volume intenso de informação se torna obsoleto em pouco tempo, gerando desconforto e insatisfação. Contudo os membros da geração Z ainda se encontram no Brasil cursando o ensino médio ou fundamental, portanto não será alvo de investigação no presente projeto de pesquisa.

Oliveira (2000) considera que estamos vivendo uma circunstância singular em nossa história, pois é a primeira vez que cinco gerações – Geração Veteranos, Geração Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z) com valores e aspirações diferentes convivem

mutuamente, interferindo e transformando a realidade. Cada uma destas gerações foi constituída em distintos contextos históricos, culturais, políticos e sociais.

Esclarecidos os conceitos que subsidiaram as análises e resultados desta pesquisa, necessário se faz compreender o percurso metodológico escolhido e estruturado de modo a apreender, da maneira mais adequada e fidedigna, o imaginário dos sujeitos alvo desta pesquisa. Este é o objetivo do capítulo que se segue.

3 Metodologia

O método de pesquisa pode ser classificado em: qualitativo e quantitativo. O método qualitativo difere do quantitativo por não empregar instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema (RICHARDSON, 1999). As investigações que se voltam para a análise qualitativa têm por objeto situações complexas ou estritamente particulares e possibilitam, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Segundo Sampieri (2006), a pesquisa qualitativa é utilizada para compreender um fenômeno social complexo em seu ambiente usual e não pretende generalizar os resultados da pesquisa em populações mais amplas e nem obter necessariamente amostras representativas. Assim, entende-se que o enfoque deste estudo é qualitativo, pois tem como objetivo principal obter maior compreensão do fenômeno carreira. Utilizando como procedimento a coleta e análise de narrativas das trajetórias e expectativas de carreira por meio do inventário das âncoras de carreiras (Schein, 1993) e do uso de metáforas de carreira (Inkson, 2004, 2007).

Para fins do estudo proposto utilizou-se o método de estudo de caso, com finalidade descritiva (YIN, 2010), uma vez que carreira é um fenômeno real e complexo do mundo contemporâneo e para tanto merece ser descrito e compreendido em profundidade. Segundo autores como Greenwood (1973) e Eisenhardt (1989), o estudo de caso permite uma análise profunda, holística e intensiva ao investigador, permitindo obter uma rica descrição da situação social, capturar aspectos evidentes e também o que está latente.

O método do estudo de casos se mostrou adequado à pesquisa, pois também implica em entender o contexto onde o fenômeno carreira ocorre (Eisenhardt, 1989). Neste estudo investigou-se as imagens de carreiras de estudantes de graduação de diferentes grupos geracionais, sendo que, em um primeiro momento, este imaginário foi analisado de forma independente, ou seja analisou-se a narrativa dos entrevistados de cada grupo geracional participante da pesquisa, considerando o contexto das gerações como unidades incorporadas ao estudo de caso em questão (Yin, 2010). Na segunda etapa da pesquisa, analisou-se de forma comparativa o imaginário entre as três gerações pesquisadas, procurando identificar e analisar similaridades ou características opostas que permitiram fazer inferências sobre o imaginário dos casos múltiplos

3.1 Unidades empíricas de análise

Para a realização do presente estudo, foi escolhida como unidade empírica de análise os estudantes de graduação em Administração, representantes dos diferentes grupos geracionais e do grupo de gêneros uma vez que não há necessidade de aleatoriedade na escolha do caso a ser analisado em pesquisa qualitativa, podendo este ser escolhido de forma intencional, desde que para tanto o investigador leve em consideração a riqueza do fenômeno a ser estudado (Eisenhardt, 1989; Yin, 2010).

A unidade empírica para o presente estudo foi escolhida devido à pesquisadora atuar profissionalmente como docente universitária e assim ter ampla facilidade de acesso a documentos, pessoas, informações e sobretudo por defrontar-se em sala de aula com diversas abordagens dos alunos contendo certezas, afirmações, indagações e dúvidas a respeito do constructo em questão. Sua área de atuação como docente contempla o município de São Luís no estado do Maranhão e conseqüentemente foi o *locus* do presente estudo.

No estudo de caso clássico, o “caso” pode ser o indivíduo. Em cada situação uma pessoa única é o caso sendo estudado e o indivíduo é a unidade primária de análise. A informação relevante sobre o indivíduo é coletada, e vários desses indivíduos ou “caso” poderão ser incluídos em um estudo de casos múltiplos (YIN, 2010). Embora inicialmente, tenha-se objetivado estudar as quatro gerações – Geração Veterana, Geração *Babyboomer*, Geração X e Geração Y – não foram encontrados indivíduos da Geração Veterana que cursassem Administração. Para tanto foram escolhidos intencionalmente dois estudantes de cada grupo geracionais, com exceção da Geração X, que optou-se por três representantes, constituindo assim uma pesquisa de estudo de caso comparativo de casos múltiplos, ou seja, com uma unidade de análise única e sete casos, onde se examinam como os estudantes de grupos geracionais distintos percebem suas carreiras por meio das imagens e de inclinações pessoais.

3.2 Estratégia e instrumento de coleta de dados

A coleta de dados para este estudo se fez por meio de entrevistas semi-estruturadas e em profundidade, livre associação de figuras por meio da evocação de metáforas, e por fim a aplicação do inventário de Âncoras de Carreira elaborado por Schein (1993). Esta pesquisa se inspirou na Técnica de Evocação de Metáforas: ZMET (Zaltman Metaphor Elicitation Technique), desenvolvida por Gerald Zaltman, utilizada e citada por Kraft e Nique (2002) em uma pesquisa sobre metáforas do consumidor. Kilimnik *et al.* (2008) recomenda utilização desta técnica para este tipo de estudo pelo fato de que à carreira geralmente são feitas associações com estrada, escalada, corrida competitiva, dentre outros conceitos, considerando-se, então, a transposição da evocação de imagens e metáforas para o estudo dessa temática, uma interessante e criativa possibilidade de investigar o imaginário presente no universo particular de cada estudante que foi pesquisado.

Para a realização da entrevista os estudantes foram convidados a participarem da pesquisa por meio de ligação telefônica e após confirmação foi enviado *email* constante do Apêndice A. Apenas uma estudante declinou justificando não dispor de tempo para participar. Junto ao *email* foi enviado o Inventário de Âncoras de Carreira (Schein, 1993), constante no Anexo desta pesquisa, com as orientações para preenchimento e também foi solicitado que cada estudante trouxesse no dia da entrevista entre quatro a dez figuras de revista ou jornais relacionadas às trajetórias de vida, escolar, profissional e expectativas de carreira futura. As entrevistas foram agendadas com antecedência de quatro a cinco dias e realizadas no escritório da pesquisadora. Dois dos estudantes entrevistados não trouxeram imagens escolhidas previamente, para tanto foram oferecidas revistas a fim de que escolhessem as imagens durante a realização da entrevista.

A entrevista foi composta por três etapas. Em um primeiro momento o entrevistado era estimulado a contar sobre sua trajetória de vida pessoal e profissional, em seguida ele apresentava as figuras escolhidas. Foi pedido que colassem cada imagem numa folha de cartolina disponível na entrevista e que se quisessem relacionar até três palavras chaves ou

uma legenda para cada imagem escolhida. Apenas um entrevistado enviou as imagens por *email* não podendo, portanto, montar na cartolina, foi utilizado o *Powerpoint* para ilustrar as imagens durante a entrevista. Para finalizar a pesquisadora solicitou que o inventário de Âncora de Carreira fosse entregue. Em alguns casos, o entrevistado solicitou explicação sobre o inventário, o que prontamente foi realizado pela pesquisadora. As entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados, logo foram transcritas. O roteiro da entrevista semiestruturada consta do Apêndice B.

3.3 Estratégia de tratamento de dados

Nesta pesquisa os dados foram tratados de forma predominantemente qualitativa, por meio da técnica de análise de conteúdo (Richardson, 1999; Bardin, 2011). Segundo Bardin (2011) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Observa-se que as aplicações da análise de conteúdo contemplam a comunicação oral que se estabelece entre duas pessoas durante a entrevista, além da utilização de imagens como código de comunicação iconográfica, justificando-se portanto sua utilização neste estudo.

Tendo em vista o problema de pesquisa proposto, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo na modalidade de análise categorial. A análise categorial é o tipo de análise mais antiga e difundida em análise de conteúdo. Em análises qualitativas, baseia-se na presença ou ausência de itens de sentido ou características de conteúdo na totalidade de um texto, nesse caso o relato transcrito das entrevistas (Bardin, 2011). Os procedimentos previstos para este tipo de análise abrangem a designação de unidades de contexto e de registro.

Segundo Bardin (2011), as unidades de contexto são unidades de compreensão. Trata-se de amplos grupamentos que atuam como referenciais para a categorização das unidades de registro. As unidades de registro, por sua vez, consistem em unidades de significação, tais como palavras ou frase do discurso dos entrevistados que se remeterão às características das de carreira previstas na literatura.

Utilizou-se as nove metáforas de carreira (Inkson, 2004, 2007) e oito âncoras de carreiras (Schein, 1993), ambas apresentadas na seção 2 deste trabalho, como categorias de análise a partir das evidências encontradas no discurso e na evocação das metáforas por meio das figuras, de forma que foi possível classificar os dados sistematicamente. Desta forma, os dados obtidos nas entrevistas, na evocação de metáforas e demais fontes de evidências foram classificados em categorias, facilitando a sua comparação.

Cada narrativa foi analisada individualmente. Iniciando-se pela leitura flutuante, que é o contato inicial com o material a ser analisado para obter as primeiras impressões sobre seu conteúdo. Na etapa de exploração do material, realizou-se a codificação e a categorização dos seus elementos constituintes. Após esta etapa, efetuou-se o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Vale ressaltar que, por meio da livre associação de imagens, os dados foram tratados analisando a evocação de metáforas de carreira apenas, ou seja não foram interpretados pela ótica psicanalítica do imaginário.

De posse dos resultados, foram analisados os grupos geracionais em separado – análise intrageracional e na sequência a análise intergeracional entre os indivíduos de todas as gerações pesquisadas, permitindo uma maior organização para a comparação dos casos, objetivo desta pesquisa.

3.4 Visão metodológica da pesquisa

No Quadro 3 a seguir apresenta-se uma visão geral deste estudo, descrevendo-se o objetivo e tipo de pesquisa, as principais referências teóricas que foram utilizadas e os métodos de coletas e análise dos dados e resultados.

Quadro 3 Visão metodológica da pesquisa

Objetivo	Tipo de pesquisa	Matriz teórica	Método de coleta de dados	Método de análise e tratamento dos resultados
Investigar qual o imaginário de carreira presente em graduandos considerando os diferentes grupos geracionais a que pertencem.	Descritiva com enfoque qualitativo	<ul style="list-style-type: none"> - Noções de carreira (McDaniels & Gyders, 1992; Chanlat, 1995; Dutra, 1996; Kilimnik, 2008; Simedinger, 2000; Baruch, 2004; McDonald <i>et al.</i>, 2005; Duberley, 2006; Bendassoli, 2009; Balassiano & Costa, 2010) - Conceito de âncora de carreira (Schein, 1978, 1993) - Metáforas/imagens de carreira (Inkson, 2004, 2007; Kilimnik, Sant'anna & Castilho, 2008) - Abordagem de grupos geracionais (Kupperschmidt, 2000; Smola & Sutton, 2002; Amaral, 2004; Tapscott, 2008; Lombardia <i>et al.</i>, 2008; Cennamo & Gardner, 2008; Veloso, Dutra & Nakata, 2008; Sullivan <i>et al.</i>, 2009; Hess e Jepsen, 2009; Cavazotte, Lemos & Viana, 2012; Custódio, 2013) 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista semiestruturada e em profundidade Inventário de Âncoras de Carreira Evocação de Metáforas de Carreira 	Análise de Conteúdo

Nota. Fonte: Elaborado pela autora dessa pesquisa.

4 Apresentação e análise dos dados

Estabelecido o percurso metodológico e realizada a pesquisa de campo, os dados apreendidos foram analisados à luz dos construtos metodológicos trazidos na seção 3. Serão apresentados os resultados provenientes das entrevistas, do inventário de Âncoras de Carreira proposto por Schein (1996) e da evocação de metáforas de carreiras.

Com este fim, esta seção foi dividida em subseções que abordam a narrativa de cada estudante por grupo geracional. A história é contada por citações da fala do entrevistado e ilustrada com figuras escolhidas pelo estudante. Ressalta-se que as imagens reproduzidas no texto, em razão do sigilo dedicado ao entrevistado, não retratam situações pessoais, tais como fotos de família ou mesmo imagem do próprio do estudante.

Foi adotada uma convenção de número e letras para identificar a ordem e a geração de cada entrevistado, a saber: Y para designar o grupo geracional Y; X para designar o grupo geracional X; e BB para a geração *Babyboomer*. Para cada narrativa foi escolhido como título um trecho do discurso do entrevistado que representa seu o imaginário de carreira e em seguida uma descrição breve da trajetória de vida do estudante, considerando memórias da infância, adolescência e da vida escolar, bem como trajetória profissional e expectativas de carreira. No item 1 de cada subseção são apresentadas as metáforas de carreira que foram encontradas no discurso do entrevistado. O item 2 são apontadas as quatro âncoras de carreira evidenciadas no discurso e com maior resultado no inventário proposto por Schein (1996) e preenchido pelo entrevistado. Em seguida, no item 3, é feita uma síntese da narrativa, inferindo-se a metáfora e âncora de carreira preponderantes a partir da evidência de depoimentos e imagens apresentadas, bem como o que emergiu na entrevista em termos de contradições e evidências das teorias estudadas. Ao final das narrativas de cada grupo geracional é feita a análise intrageracional. Para efeito do estudo comparativo, conclui-se esta seção com a análise intergeracional. A seguir, os imaginários de carreira pesquisados.

4.1 Imaginário de Carreira do Entrevistado 1Y: “De 1995 ao infinito”.

O entrevistado 1Y, que atualmente está cursando o primeiro período de Administração, nasceu em 1995, tem 19 anos de idade e é solteiro. É natural de São Luís no estado do Maranhão. Mora com os pais e a irmã mais nova. O pai é funcionário público e a mãe já trabalhou como enfermeira, porém abandonou a profissão para cuidar dos filhos. Professa a religião evangélica por meio da igreja Batista. Na infância apresentou problemas de saúde referente a intolerância a lactose que resultou em alguns meses de internação por conta da doença.

Dentre as memórias significativas da infância o entrevistado 1Y destaca a chegada de sua irmã quando ele tinha 7 anos de idade, sinalizando-a como um marco. Por meio de suas próprias palavras denomina que “minha infância eu posso resumir antes da minha irmã e depois da minha irmã”. Relata ainda que a chegada da irmã revelou para ele a assunção de responsabilidade em cuidar do outro, salientando que:

Acho que antes da minha irmã era bom, assim por que eu era filho único, mas depois da minha irmã melhorou ainda mais porque eu já tinha alguém para eu cuidar, para eu ter uma responsabilidade, de tomar conta e foi muito boa a minha infância.

Colecionador de carros, fotos e revistas. Gosta de acompanhar na TV os jogos de futebol e corridas de Fórmula 1 e Fórmula Indy. Gosta de cinema e praticou judô quando criança e adolescente. Além do pai e da mãe, o avô paterno é sua figura familiar de referência, pois foi quem custeou os seus estudos.

A trajetória escolar do entrevistado 1Y durante o ensino fundamental aconteceu em escolas particulares de bairro em São Luís e numa escola de padres no interior do estado do Maranhão quando se mudou por ocasião de transferência de local de trabalho do pai. O ensino médio foi todo realizado numa escola pública estadual em São Luís e concluído no ano de 2013 quando prestou o Exame Nacional de Ensino Médio sendo aprovado para o curso de Química Industrial numa universidade pública maranhense. Chegou a frequentar as aulas por uma semana e por não ter se identificado com o curso resolveu prestar vestibular para Administração. Mesmo ainda cursando o primeiro período revela estar satisfeito com a escolha, evidenciado em suas palavras: “senti uma alegria no coração de sair da minha casa e ir para a faculdade. Uma coisa interna. Feliz por estar vivo e fazer este curso. Um curso muito bom. Acho que foi até hoje a melhor escolha que eu já fiz. Foi Administração para mim”.

Ainda comentando sobre o percurso escolar revela que sempre gostou de estudar, ressalta que “não lidava com o estudo como uma obrigação na infância, eu lidava com o estudo como um passatempo, um passatempo muito bom”. Revelou que durante a infância viveu dos 7 a 10 anos se comunicando muito pouco, relatou que foram três anos estranhos e que o esporte, especificamente o judô mudou esta situação. Refere-se a importância dos conselhos e ensinamentos do técnico nesta transformação, evidenciado por suas palavras:

... o judô começou a me dar mais extroversão assim, é mais por causa do meu técnico na época. Ele começou a me dar mais extroversão, falar pra mim que eu deveria me expressar mais, que a luta era uma forma de expressão, mas também a fala também é uma forma de expressão. Aí a partir disso eu comecei a perder a vergonha e comecei a ter mais extroversão, mais contato com as pessoas, facilidade. Aí depois disso rolou tudo normalmente. Hoje em dia é tranquilo, falo para grandes, pequenos e médios grupos. Tenho essa facilidade, graças a Deus, foi uma vitória, uma grande conquista conseguir falar em público, uma pessoa que tinha timidez há uns 10 anos e hoje está falando em grupo, conseguir falar para 100 pessoas, 200, que venha mais. Meu sonho é dar uma palestra algum dia.

Em termos de trajetória profissional o entrevistado 1Y já vivenciou a experiência do voluntariado em atividades da igreja e da escola. Nestas experiências explicitou que se sentiu realizado por lidar com as pessoas, conversar e dialogar, além de sobretudo enfatizar o trabalho realizado com as crianças. Ainda não experimentou nenhum trabalho que lhe tenha gerado remuneração.

4.1.1 Metáforas de Carreira

A metáfora de carreira como herança é entendida por Inkson (2007) como a que mostra a escolha da carreira recebendo influência dos hábitos vivenciados pela pessoa no ambiente familiar, de orientações dos pais com relação a que profissão seguir. A internalização de determinados hábitos de criação influencia na escolha do indivíduo com relação à sua carreira. A pessoa se encontra tão habituada a viver de determinada forma que ela escolhe uma profissão que lhe permita dar continuidade a esses hábitos de vida.

O depoimento do entrevistado Y revela que a decisão de se tornar um servidor público recebe influência familiar: “Quero continuar o legado do meu avô e do meu pai sendo servidor público. Meu avô foi servidor público, meu pai é servidor público, então meu sonho enquanto jovem até os 40 anos, é trabalhar no serviço público”. Este relato constata a evidência da carreira como herança. É interessante notar neste caso que a influência na decisão de carreira é moldada de acordo com as experiências da família.

A carreira se torna uma sequência de eventos (INKSON, 2007) que são os ciclos da carreira. Os ciclos que acontecem na vida se repetem ou refletem na carreira. As teorias sobre idade relatam que o indivíduo possui formas particulares de acessar sua carreira nos períodos diversos de sua vida, os depoimentos a seguir refletem o entendimento da carreira como ciclos:

Depois dos 40 eu já vou ter juntado um dinheiro, já vou ter economizado, vou começar a ser empreendedor, investir neste mercado que eu sonho, que é o mercado automobilístico aqui em São Luís. Meu grande sonho é montar uma concessionária de carros.

E então eu me vejo nesses próximos cinco anos, mais maduro de cabeça, me vejo também como uma pessoa mais experiente, por que eu já vou ter uma certa quilometragem que eu não tenho hoje. Então eu me vejo hoje e daqui a cinco anos é amadurecendo.

Entre 25 a 35 anos já me vejo no serviço público, espero nessa época já estar começando a montar minha família, já estar começando a ter meus bens materiais, minha casa. Essa época é também a época que eu quero estar começando a juntar meu capital para montar minha concessionária.

Eu paro de trabalhar com 80 anos. Com 80 anos vai ser o plano mais ousado da minha vida: aí eu vou ir para os EUA montar minha equipe de Fórmula Indy. Escuderia. Vou montar minha escuderia. Ou ser sócio de alguma escuderia

É a época que eu pretendo tá aposentado, é a época que eu pretendo viver a minha melhor época. A carreira vai finalizar com a morte. Eu quero me engajar nesse projeto até o último dia da minha vida.

A carreira como ação é preconizada por Inkson (2007) como à forma de agir do profissional, o que ele faz, a maneira como direciona e, muitas vezes, cria sua carreira ou as oportunidades para o seu desenvolvimento (INKSON, 2007). Nos depoimentos do entrevistado 1Y observa-se alguns relatos que refletem atitudes tanto no passado quanto no futuro imaginado que sinalizam a presença desta metáfora em seu discurso:

Eu vi que já não dava mais pra mim, era pequeno lá, era pequeno na minha visão, aqui está muito resumido pra mim, preciso ir de um lugar para fazer o ensino médio, primeira coisa que eu botei na cabeça, eu preciso ir para uma escola pública federal ou estadual.

O dia que eu conseguir montar minha concessionária, tiver os carros lá pra venda, neste dia eu abandono o serviço público e vou me dedicar 100% à minha concessionária. Isso vai me deixar realizado e feliz.

O indivíduo espera que o trabalho que ele deseja encaixe em suas habilidades e ofereça a satisfação que ele queira. É necessário existir uma congruência entre a pessoa e suas escolhas de carreira (INKSON, 2007). Eis o que diz respeito à carreira como encaixe e que pode ser percebido nos depoimentos do entrevistado 1Y a seguir:

Fiz o ENEM, eu consegui passar para química industrial na UFMA, só que foi uma coisa bem esquisita, por que eu cursei só uma semana do curso, não me identifiquei, eu gostava muito de

química na época de escola, eu amava química, mas quando eu fui ver, fui fazer o curso de química industrial, passei uma semana fazendo este curso, eu não me identifiquei.

Eu me vejo montando uma concessionária, por que é uma coisa que eu sei que domino, uma coisa de carro que eu sei que eu posso pegar um carro e vender tranquilamente, porque eu tenho domínio, eu conheço essa máquina, se você me botar pra vender uma caixa de chocolate eu não consigo vender, mas se você me botar um carro eu consigo vender para a pessoa, porque eu aprofundei muito sobre detalhes de carro, quanto mais minha leitura também, eu gosto muito de ler revista de carro.

Por que trabalho eu aceito tudo quanto é tipo de trabalho para fazer. Por que como até meu pai falando o trabalho dignifica o homem, o trabalho, então qualquer tipo de trabalho pra mim é lucro. Qualquer tipo tirando alguns, tirando alguns que não dá mesmo. Polícia pra mim não dá polícia. Eu tenho medo. Eu não conseguiria segurar uma arma, ficaria, como eu posso falar, ficaria me tremendo todo. Imagina um policial medroso? Não daria certo para servir a sociedade. Bombeiro também não daria pra mim. É deixa eu ver aqui também, advogado que sirva alguma facção criminosa que defenda algum tipo de pessoa que fez algum mal também não daria. Político também não dá pra mim.

Estagiar em supermercado, estagiar em uma loja, estagiar em uma empresa pra mim, trabalhar na Vale, no Mateus, na Gabriela (City Lar). Vendedor também pra mim é uma opção. Área de vendas. Vendas de carro, eletrodoméstico me seduzem. Menos alimentos, vender alimentos, eu não consigo vender um alimento. Roupas eu não consigo vender roupas. Somente alguns segmentos da área de venda me seduzem.

A metáfora de carreira como jornada é maravilhosa para se entender a carreira, porque possibilita uma ligação não apenas com o presente, mas com o passado e mesmo com o futuro (INKSON, 2007). No depoimento do entrevistado 1Y há referências aos próximos passos da sua jornada:

O próximo passo na carreira para alcançar minhas metas é no serviço público, fazer concurso, é a fórmula, a única fórmula que me pai me falou, a única fórmula para você ingressar no serviço público é você estudar e fazer concurso público, estudar e fazer concurso público e tentar várias vezes fazendo, em um você passa, se você tentar certinho em um você vai passar, por que você vai ter uma certa experiência e o estudo mesmo. Para a concessionária é eu me aprofundar mais nesse mercado automobilístico e juntar o capital para iniciar ou achar algum sócio, alguma pessoa que tenha essa mesma visão que eu, para a gente poder então juntar capitais e montar uma concessionária.

O entrevistado 1Y revelou que deseja formar família e ter dois filhos, portanto pretende desempenhar papéis concomitantes tanto na vida pessoal como profissional. Assim a metáfora de carreira como papéis é explicitada pelos depoimentos a seguir:

Dos 55 aos 65 anos é nessa época que meus filhos já vão estar começando a entrar na fase adulta e é a época que eles estarão saindo da adolescência, eu vou dar um pouco mais de atenção pra eles, vou começar a encarrear eles para o meu negócio, a concessionária.

Dos 65 a 75 anos é nessa época eu espero estar trabalhando, mas não uma pessoa ativa, uma pessoa lúcida, uma pessoa que ainda consiga dirigir, fazer as coisas. Espero também nessa época que meus filhos já estejam trabalhando comigo nessa época lá na minha futura concessionária. Já estejam é começando a se formar na vida, que não só esperem de mim, mas também que façam por eles. Nessa época eles vão estar com 20, 30 anos.

Ainda que de forma pouco expressiva a metáfora da carreira como relacionamento pôde ser observada no discurso do entrevistado 1Y quando se refere a construção do plano de negócios de sua concessionária buscando a interação com os possíveis clientes de sua empresa:

Dos 35 aos 45 anos será a época que eu já vou estar pegar meu capital, vendo em qual segmento de carro eu vou investir, qual segmento a cidade está vendo, qual segmento a cidade está necessitando de carro, qual a marca que não tem na cidade, qual a marca que o povo da cidade gostaria que tivesse aqui, começando a ter um feedback entre eu e os clientes. Começando a investigar o mercado.

A carreira como recurso faz menção ao acúmulo de experiências durante a trajetória do indivíduo a partir dos investimentos pessoais e organizacionais em sua própria formação, isto implica em aprendizado constante e contínuo, e isto se revela no discurso do entrevistado 1Y quando questionado se o curso de Administração é o que vai abrir portas para concretizar suas metas de carreira:

É o curso de Administração, mais as pós graduações e o doutorado que farei. Não adianta você fazer só a graduação em Administração. É como você só encher metade de um balde, pra encher a outra metade, tem que fazer as pós, o doutorado, o mestrado, os phd's, é isso que eu vejo, eu não quero parar só na graduação, eu quero continuar, quero ir além, a mais.

A carreira como história refere-se às muitas histórias sobre carreiras que podem tanto ser contadas, como também construídas com base em outras histórias, na experiência vivenciada por outros indivíduos (INKSON, 2007). O profissional, ao ouvir histórias contadas por todos esses públicos, tende a interpretar cada uma delas e, muitas vezes, se pauta em determinada história para construção de sua carreira.

Mediante esta abordagem observou-se que durante a entrevista o entrevistado 1 Y fez várias referências de histórias de vida de pessoas públicas, explicitando a admiração e influência que cada uma traz para as fases de sua vida, tais como: Alessandro Martins, ex-proprietário de uma concessionária de veículos da marca Volkswagen em São Luís. Nele evidencia os atributos de grande gerente, marqueteiro, bom atendimento e negociador. Bernadinho, técnico da seleção brasileira de vôlei, relatando os atributos de espírito de liderança, espírito motivador e garra. O piloto brasileiro de fórmula Indy, Hélio Castro Neves pela superação. Dunga, atual técnico da seleção brasileira de futebol pelo capitão, espírito de liderança e firmeza nas decisões. O dono da Microsoft, Bill Gates, pela inteligência e simplicidade. Mark Zuckererg, criador do Facebook pela criatividade e empreendedorismo. O ex-presidente do Brasil, Luís Inácio Lula da Silva, pela origem pobre, história de vida, persistência na realização de sonho e perseverança. Usain St. Leo Bolt, velocista jamaicano, multicampeão

olímpico e mundial pela origem pobre, superação e sucesso conquistado. E por fim Rocky Balboa, personagem de Sylvester Stallone em filme norte americano pelos atributos que considera os mais importantes na carreira que está iniciando: lutador e vencedor de desafios. A história deste personagem representa para o entrevistado 1Y a sua trajetória de vida, trajetória escolar, profissional e futura. Neste sentido ele revela:

Por que como a minha mãe falou desde quando ela descobriu que estava grávida foi uma luta, por que ela era estéril antes, minha mãe era estéril. Aí para ela me segurar no ventre foi uma luta, tomou muito medicamento, teve acompanhamento médico, teve que abandonar serviço. Não podia ter esforço físico. Perde não perde. Então dentro do ventre da minha mãe foi uma luta pra mim. Aí na vida também começou logo com luta desde cedo, desde pequeno vivia doente, tenho minha alergia até hoje, intolerância a alimentos, minha mãe não produziu leite, tive que tomar aquele leite NAN da Nestlé. Então foi uma luta até hoje, tudo meu é conquistado com luta.

Quando perguntado qual título daria para o cartaz que montou ao colar as figuras que trouxe para a entrevista como representações de sua carreira pessoal e profissional, o entrevistado 1Y deu ênfase a querer que sua história de carreira seja lembrada após a sua morte e o intitulou de: “De 1995 ao infinito. Por que eu não quero deixar que depois que eu morrer todos esqueçam do que eu fiz, eu quero deixar um legado, para os meus filhos, para os meus netos, para minha família”.

4.1.2 Âncoras de Carreira

Em seus depoimentos o entrevistado 1Y trouxe relatos que evidenciam inclinações profissionais para servir ao público, lidar com as pessoas e busca por segurança e estabilidade financeira. Ao mesmo tempo em que revela o sonho em empreender montando sua concessionária e no fim da vida sua escuderia.

A âncora de carreira serviço e dedicação a uma causa foi apontada pelo resultado do inventário de âncoras elaborado por Schein (1993) como a preponderante e se revela presente em suas motivações de carreira, principalmente durante a trajetória escolar, quando aponta o desejo de contribuir para a melhoria da sociedade, solucionando questões sociais e também quando reflete sobre a carreira no serviço público ao dar ênfase em tornar o mundo um lugar melhor para viver na medida em que serve aos outros:

Eu me senti realizado quando realizei o trabalho voluntário na igreja. Sabe assim quando você chega em casa, você bota a cabeça no travesseiro, e fala ufa, hoje eu pude ter salvo uma criança de alguma

coisa, foi assim que eu me senti neste dia, por que lá a criminalidade é muito grande. E levando a criança lá para a igreja, a gente vai poder saber que ela vai estar segura, num domínio com pessoas que vão ensinar coisas boas pra elas. Então eu senti assim, hoje evitei que mais uma criança poderia entrar no caminho do crime. Fiquei muito feliz neste dia.

Pra mim eu tenho essa carreira no serviço público como prazer, por que você lidar com as pessoas. Você servir um público, servir um leque de pessoas pra mim isso é muito bom pra mim, isso aí, ser uma pessoa útil para uma sociedade.

Uma âncora de que tem importância crescente para o entrevistado 1Y e que foi apontada no inventário como sua segunda âncora em termos de pontuação foi a de segurança e estabilidade, em seu discurso esta âncora foi enfatizada inúmeras vezes quando imagina sua carreira futura com prioridade para a segurança financeira, buscando estabilidade no vínculo empregatício no serviço público e em seguida na concessionária que pretende montar a partir dos 40 anos de idade.

E além disso o serviço público hoje é um meio de estabilidade financeira também. O serviço público te recompensa mais, mesmo você tendo o dobro de trabalho, te recompensa mais. Por que o serviço público paga em dia. No serviço público você não corre o risco de ser demitido caso ficar doente. O serviço público te dá certas vantagens que o privado não dá, mas só algumas empresas dão. Então me baseei muito no serviço público.

Aplica-se ao entrevistado 1Y em terceiro lugar a âncora de carreira relacionada a gerência geral no inventário preenchido. Observa-se a possível influência desta âncora em futuras inclinações profissionais do entrevistado pelas citações de pessoas públicas que foram ou são importantes para ele como fonte de inspiração pela capacidade de suportar altos níveis de pressão. O Bernadinho, técnico da seleção brasileira de vôlei, como já citado anteriormente foi evidenciado pelos os atributos de espírito de liderança, espírito motivador e garra:

Inspiro-me em Bernadinho pelo espírito de liderança e também muito pela garra que ele tem na quadra. Aí eu me lembro que o Brasil ganhou no primeiro set e a Itália empatou no segundo, aí no tempo técnico, ele falou assim para os jogadores: olha sei que estamos numa final olímpica, então eles empataram, mas não vamos nos abater não, eu sei que a mídia diz que eles são os melhores do mundo no vôlei, que eles tem os melhores jogadores, são muito ágeis e fortes, mas a gente tem a garra e espírito brasileiro.

Enquanto a entrevista acontecia a imagem de Dunga, atual técnico da seleção brasileira de futebol, foi evocada para representar a influência deste profissional na vida do entrevistado 1Y sobretudo entre os 13 e 16 anos de idade. Ele recorda momentos em que o técnico demonstrava em sua atuação o espírito de liderança e firmeza nas decisões.

Houve uma época que eu gostava muito desse cara, eu admirava muito o Dunga dos meus 13 aos 16 anos. Foi uma época que ele era da seleção brasileira. Eu admirava muito ele, não era nem por ser o Dunga, era pelo espírito de capitão que ele sempre teve assim em campo. Aí meu pai falava que o Dunga em 94 foi um monstro, foi um gigante, que ele jogou muito, que ele fez muito, que ele

liderou uma seleção. Lembro do Dunga no Inter, na seleção brasileira, um cara super, como posso falar, super firme assim nas decisões dele. Ele sempre calou muito a imprensa. Ele sempre foi muito firme com a imprensa brasileira



Figura 1. Dunga

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado 1Y ao evocar o espírito de liderança e firmeza nas decisões.

Ficou bastante claro durante a entrevista o valor dado pelo entrevistado 1Y para a superação de obstáculos, a admiração por pessoas competitivas que diante das dificuldades se motivam e se estimulam a vencer o impossível, portanto a quarta âncora apontada pelo inventário, desafio puro se constitui como parte de suas possíveis inclinações de carreira futura. Tanto que em seu cartaz ilustrou com as figuras de Lula, Usain Bolt e Mark Zuckerberg, conforme mencionado anteriormente nesta pesquisa. A seguir as citações e imagens escolhidas de pessoas públicas que se revelam como um espelho para ele. São elas:

O Hélio Castro Neves pela superação dele. Foi um cara que sempre se superou. Eu como assisto assim muito fórmula Indy, admito que ele foi um cara muito injustiçado. E eu comecei a tê-lo como ícone porque ele, o Hélio Castro Neves, ele já tinha sofrido um grande acidente, mas depois deste grande acidente ele voltou a correr mesmo assim, ele não tinha medo dos desafios. Foi até hoje a corrida que me deu mais alegria foi essa corrida, por que ele vinha sendo injustiçado e ganhou a principal prova da categoria. Ele só não ganhou o título por que ele não disputou as quatro primeiras provas, por que se ele disputasse talvez ele ganhasse naquele ano.

Esse aqui é o Rocky Balboa. Acho que um dos filmes que eu mais gosto de assistir. Acho que representa minha infância, me ajudou em muitos desafios esse filme, por que o Rocky ele luta, você pode ver, ele é um lutador, inclusive no último filme dele, ele tá todo desmotivado, já 'tá' aposentado, aí ele luta com o lutador do ano, aí ele ganha o cara.

Lula foi um cara que lutou, que veio de baixo mesmo, mas o Lula veio de baixo mesmo, o cara não tinha condição nem de ter um terno, pode ver no filme do Lula quando ele foi no cinema, ele pediu para o amigo dele jogar o terno para ele entrar no cinema. Lula vivia em palafita, viu o pai batendo na mãe, o Lula. O Lula tinha o pai alcoólatra. Então o Lula foi exemplo de vida pra mim de luta e perseverança.

Esse cara aqui me influencia dos 16 anos até hoje. Por que ele era pobre. O Bolt era pobre. Bolt não tinha condição de vida. Bolt treinava numa.... Como posso falar onde Bolt treinava? Ele treinava num

solo massapê. Massapê um lugar assim, e ele ainda treinava sem o tênis, ele não tinha o tênis na época. Muita dificuldade. Aí depois disso ele começou a fazer sucesso lá na Jamaica. Ganhou corridas, aí depois dessas corridas ele arranhou um bom empresário. Este empresário fez com que ele chegasse até o auge.

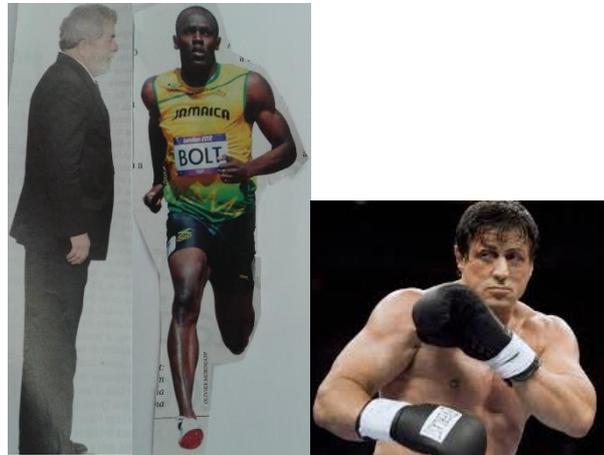


Figura 2. Lula, Usaim Bolt e Rocky Balboa

Fonte: Figuras apresentadas pelo entrevistado 1Y ao evocar a superação.

Embora a categoria criatividade empreendedora não tenha sido refletida no resultado do inventário de âncora de carreira, o entrevistado 1Y imagina seu futuro empreendendo por meio da tão sonhada concessionária de carro expressando-se tanto por meio da fala quanto pela figura escolhida da revista durante a entrevista.



Figura 3. Concessionária de carros

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado 1Y ao evocar seu sonho de empreender.

Como referência de empreendedorismo e criatividade o entrevistado 1Y chama atenção para a figura de Mark Zuckerberg, dono do Facebook (Figura 4). Evocando este mais uma vez a metáfora da carreira como história ao narrar a experiência vivenciada por este jovem empreendedor que revolucionou o conceito de redes sociais. A seguir o depoimento e a figura:

E o Mark Zuckerberg por causa do império que ele montou, império da comunicação que é o *Facebook*. Um cara desse, como um homem desacreditado consegue montar uma rede social dessa. Foi uma ideia bem bolada.



Figura 4. Mark Zuckererg

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado 1Y para evocar a criatividade e o empreendedorismo.

4.1.3 Síntese

Este caso relata o imaginário de carreira de um jovem da geração Y que antecede a real experiência de trabalho. Ainda que sem ter tido nenhuma vivência profissional, já se deparou com a necessidade de escolher sobre sua permanência ou não no curso de Química Industrial e como critério de decisão recorreu à congruência entre os valores organizacionais e seus os valores pessoais, característica predominante nos jovens de sua geração.

Quando solicitado a responder sobre a perspectiva temporal de sua carreira, projetando-a pelos próximos 60 anos, o entrevistado 1Y coloca-se bastante otimista e idealista, além de nutrir altas expectativas em relação a si mesmo e ao seu sucesso profissional.

Neste imaginário percebe-se de forma muito clara a escolha pela repetição da carreira do pai e do avô sendo, portanto, bastante presente em sua narrativa a confirmação da âncora segurança e estabilidade, além da metáfora de carreira como herança norteadoras dos planos profissionais delineados pelo entrevistado 1Y. Ressalta que a intenção de trabalhar no serviço público é uma forma de servir à sociedade, adquirir suas primeiras conquistas materiais e principalmente conseguir se preparar financeiramente para realizar o sonho maior de tornar-se empresário no segmento de veículos, a partir dos 40 anos.

Neste sentido observa-se que embora tenha o desejo de seguir a mesma carreira paterna em busca da estabilidade do serviço público visando uma certa base financeira. Tal estabilidade não se confunde com a estabilidade ocupacional, ou seja o exercício do funcionalismo público até a aposentadoria, uma vez que planeja redirecioná-la na meia idade, revelando em seu imaginário nuances da carreira autodirigida ao afirmar que é capaz de largar o serviço público para empreender.

Finalmente, ousa-se afirmar que para este jovem a carreira já começou na medida em que suas metas, expectativas e caminhos estão planejados para o futuro e ao mesmo tempo a consciência de seus objetivos de vida são explicitados num imaginário que vai se estabelecendo em autoconceito ocupacional.

4.2 Imaginário de Carreira da Entrevistada 2Y: “Desfrutar é possível trabalhando”.

A entrevistada 2Y, que atualmente está cursando o primeiro período de Administração, nasceu em 1992, tem 22 anos de idade e é solteira. É natural de São Luís no Estado do Maranhão. O pai tem 53 anos e é sargento recém aposentado da Aeronáutica. A mãe possui 49 anos e é empresária do ramo hoteleiro, possui uma pousada, negócio que iniciou há 15 anos com o apoio do marido na cidade de Alcântara no Maranhão. Tem um irmão de 16 anos e outros três irmãos de outros relacionamentos de seus pais. Há 5 anos a entrevistada 2Y e seu irmão deixaram de morar com os pais para viver em São Luís.

Esta experiência de morar sem os pais exigiu dos dois irmãos um certo amadurecimento, constatado nas seguintes palavras da entrevistada: “-Foi complicado porque eu sempre estava antes com pai e mãe, mãe fazendo tudo, então foi difícil a gente se adaptar. Só nós dois. Tive que aprender a fazer tudo. Eu não sabia fazer nada”.

Logo no início da entrevista ela apresentou as duas imagens a seguir que foram coladas no cartaz para representar a importância da família. A entrevistada 2Y escreveu como legenda as seguintes palavras: “a razão da minha vida”; e como palavras chave: estrutura, conversa, respeito.



Figura 5. A razão da minha vida.

Fonte: Figuras apresentadas pela entrevistada 2Y para evocar a importância da família.

As palavras chave relacionadas às imagens escolhidas foram evidenciadas no discurso da entrevistada 2Y, enfatizando, portanto o perfil da família a que pertence: muito unida e com espaço para diálogos.

Eu e meu irmão que a gente é muito unido. A gente teve que aprender a ser unido, por que somo só nós dois. Ele tem que me ajudar, porque agora somos nós dois. Ele mora aqui está estudando no ensino médio. Essa figura é mostrando a gente, pode haver problema, por exemplo meu irmão quer sair com os amigos, aí eu digo não. Independente de tudo isso a gente é uma família feliz.

Eu até brinco com ele, eu digo tu tens que me chamar de mãe, sou tua segunda mãe. Aí ele diz ‘não, tu és minha irmã mesmo’. A gente conversa muito. Ele melhorou bastante. Ele está bebendo água bem aqui, ele deixa o copo, aí eu digo Rafael pelo amor de Deus me ajuda. Assim eu não vou dar conta assim não. Ele melhorou muito. Minha mãe conversa. Meus pais são muito de conversar, eles dizem: ‘-Agora pode estar ruim, por que a gente está lá e vocês estão aí só, mas vai melhorar’.

Acho que eles são minha estrutura, sou muito apegada. Por que o meu pai ele tem outros filhos. Só que eles foram embora. Minha mãe tem uma filha. Ela mora fora também, teve um bebezinho agora. Aí eu sempre falei. Eu não tenho coragem de deixar minha família assim, por que eu estou muito apegada a eles. Então estrutura seria uma palavra chave. Eles são a razão da minha vida. Tudo o que faço é pensando neles.

A trajetória escolar da entrevistada 2Y alterna-se entre escolas particulares em São Luís e a escola da Aeronáutica em Alcântara. Relembra a experiência de estudar numa escola militar de ensino médio desmistificando que este tipo de escola tenda a ser rigorosa e ainda aponta um certo destaque no desempenho dos estudos, dedicação e comprometimento das meninas que sonham com a carreira militar, conforme relato a seguir:

Era muito legal, a escola era muito massa, por que todo mundo tem aquela imagem de escolar militar, tudo certinho, mas não era, não tinha o rigor, a disciplina. Os alunos, a maioria não levava a sério, eles nem faziam tanta questão. A maioria era filho de militar, em vez de dar exemplo. Os meninos, para entrar na Aeronáutica era mais fácil, basta ter ensino médio e pronto. As meninas eram mais dedicadas, por que a maioria sonhava em seguir esta carreira, é bonita, a farda, aí elas levavam mais a sério. As mulheres sempre se destacavam...

Os meninos podem entrar só com ensino médio. Já as meninas tem que ter o ensino médio técnico ou superior, por que elas não entram como soldado, como os meninos. Elas já entram como sargento. Para a mulher entrar tem que ter o ensino técnico no mínimo.

Ainda sobre a fase que morou em Alcântara ressalta que não gostou da experiência de residir na vila militar, pois era distante da cidade e muito calma contrapondo-se à sua identidade mais urbana e agitada, além de não ter muitos colegas adolescentes devido a não-fixação das famílias na vila por muito tempo. Eis o seu relato:

Quando eu fui morar em Alcântara, eu morei na Vila Militar que fica um pouco distante de Alcântara. Aí eu não gostava de lá, por que lá é muito calmo, eu sou muito urbana, gosto de 'zoada' e lá na Vila é muito calmo, era de frente para o mar, é até lindo, muito lindo, mas para quem gosta.

Não tinha muita criança e adolescente, por que como essa vila é militar, eles vivem sendo transferidos, as pessoas ficam um tempo num lugar, não demora muito, eles ficam transferindo as pessoas. Aí a noite eu descia para Alcântara aí eu ficava lá com meus pais. Minha vó também mora em Alcântara, a maioria da minha família mora lá.

Sobre o imaginário de carreira que se antecede a real experiência de trabalho a entrevistada revela que quando criança e até aos 20 anos de idade ela “queria ser tudo” nas palavras dela:

Acho que até meus 20 anos eu estava totalmente indecisa. No começo eu queria ser veterinária. Eu gostava muito de cachorro, tenho pavor de gato. Depois parei e pensei 'não eu não quero mais, quero ser professora', aí não é mais meu desejo ser professora. Só que o meu pai, por ser militar ele queria que a gente seguisse o mesmo caminho que ele, por conta da estabilidade. Apesar da vida muito tranquila para quem fica aqui em São Luís e em Alcântara, muito tranquila. Mas assim eu não queria. Não sei se seria por que eu estava muito nova...

Tomou a decisão de cursar Enfermagem e o fez até o terceiro período do curso, contudo interrompeu, pois buscava algo de duração mais rápida e imediata, então migrou para o curso técnico em enfermagem e ainda assim não se identificou. Explicitou em suas palavras que foi “fazer enfermagem assim por conta que meu pai falava que eu tinha que fazer alguma coisa para prestar concurso para Aeronáutica”. Contudo observou que esta profissão não combinava com ela quando sentiu por meio de uma experiência prática da enfermagem muita divergência com seus valores pessoais, ressaltado no relato a seguir:

Eu não gostei da Enfermagem, a profissão é muito bonita, mas quando eu comecei a estagiar eu não gostei, porque em sala de aula é uma coisa, a realidade é triste, muito triste. Eu fui estagiária no Socorrão. Então assim, as pessoas que são da área de saúde fazem tudo que podem, mas não tem estrutura e a família acaba não entendendo. Acha que a gente é que não quer fazer nada e a gente faz tudo, falta tudo, não tem nada. Aí os meus professores de estágio já agiam naturalmente, aí a gente ficava com aquele impacto. Aí eu perguntei uma vez para o professor: '-Mas professor o senhor vê essas coisas e não dá aquela raiva, aquela revolta? Ao ver uma pessoa toda machucada cortada, não sente nada? Morrer alguém? Aí ele disse: '- Não por que há uma hora que tu vais ver isso constantemente que tu não vais sentir nada, vai ser uma coisa que vai virar rotineira, normal, comum'. Aí eu pensei não quero, eu falei não quero, porque eu fico pensando, ver uma pessoa como a gente via num estado tão traumático, a família desesperada, e eles ficam assim, parece que está tudo tranquilo, aí eu falei que não, eu queria ver aquele olhar de ser humano mesmo de ver, sentir, por mais que não se possa misturar as coisas, ok, eu não queria olhar e achar que era uma coisa normal. Isso não combinava comigo. Foi a gota d'água.

Após a ruptura com o curso de enfermagem a entrevistada priorizou o trabalho que segundo ela “para não ficar parada”. Foi então que se deparou com o mundo à sua volta em relação ao exigente mercado de trabalho formal, mas que ainda assim abriu as portas para ela por meio do programa Jovem Aprendiz ao trabalhar numa ótica, sendo o seu primeiro emprego de carteira assinada, conforme relato e imagem ilustrada a seguir:

Fui atrás de emprego, nunca conseguia, porque eles querem pessoas qualificadas e com experiência. Mas como a gente vai ter experiência se a maioria não dá oportunidade? Até que eu comecei como jovem aprendiz numa ótica, onde estou até hoje.



Figura 6. Primeiro Emprego.

Fonte: Figura apresentada pela entrevistada 2Y para ilustrar o primeiro emprego numa ótica.

Em paralelo a esta experiência no comércio a entrevistada percebeu que a pousada da família é a sua chance de exercitar o empreendedorismo e assim contribuir no crescimento do negócio familiar, portanto decidiu cursar Administração imbuída neste imaginário.

Eu falei eu vou fazer Administração, por que o que está faltando na Pousada é justamente isso, alguém para saber de lucro, por que tudo que entra sai, não tem aquele controle, aí eu falei eu e minha mãe a gente tem muitas ideias a gente conversa bastante. Aí meu pai é que já fica meio ‘vamos com calma’. Eu digo vamos fazer crescer esta pousada.

Em termos de trajetória profissional a entrevistada 2Y antes da experiência formal no comércio, aos 16 anos demonstrou ter habilidade com vendas na oportunidade em que comercializava com amigas os trabalhos manuais e outros bordados que a mãe fazia, essa motivação para ajudar nas despesas pessoais e da família é bastante enfatizada por ela em seu discurso:

Minhas amigas me olhavam vestida e falavam: ‘-Oh que lindo, tu comprou aonde?’ Aí eu dizia minha mãe é quem faz. Então pede para ela fazer pra mim, por quanto ela faz. Aí eu comecei, esse trabalho antes do croché. Foi bem mais nova, foi em Alcântara, eu tinha 16 anos.

Acho que tenho que ser uma empreendedora, e eu gosto, assim eu me vejo a vender os bordados da minha mãe por que eu preciso ter dinheiro. Aí como eu via que meus pais tinham uma despesa muito

grande, lá em Alcântara e a gente aqui em São Luís, eu pensei também nas despesas com a casa e comigo, aí que eu comecei querer a trabalhar. Ainda mais mulher que precisa de tudo. Eu quero trabalhar. Aí eu pedia para minha mãe bordar e aí eu vendia aí eu comecei a gostar.

Duas imagens foram apresentadas para revelar a garra em conseguir o que almeja, a figura de um atleta de judô vibrando foi enfatizada pela entrevistada 2Y sobretudo os punhos fechados. Nesta mesma linha do esporte sinaliza que o exercício do trabalho de recepcionista na ótica a deixava muito cansada, atualmente se sentia muito sedentária e indisposta como se estivesse mais idade do que tem hoje, destacando a importância de aos 22 anos fazer uma atividade física. Eis o seu relato:

É ótimo malhar, hoje eu me sinto bem disposta. Por que, assim a idade né, vai passando, tipo eu tenho 22 anos, mas eu me sentia como se eu tivesse quarenta, cinquenta. E eu não tinha motivação para nada. Eu chegava trabalhava, dormia, acordava de volta, e era assim. Aí eu sentia muitas dores na perna, na coluna.



Figura 7. Motivação para o dia a dia

Fonte: Figura apresentada pela entrevistada 2Y para ilustrar a garra para conseguir o que almeja

4.2.1 Metáforas de Carreira

A evidência da metáfora de carreira como herança entendida por Inkson (2007) é novamente enfatizada neste caso pela internalização de determinados hábitos de criação familiar influenciando na escolha do indivíduo com relação à sua carreira. A entrevistada 2Y moldou seus planos de carreira de acordo com as experiências da família, tanto em relação a seguir a carreira militar reforçada sempre pelas palavras do pai quanto fazer prosperar o negócio da pousada liderada pela mãe.

Este ano a escolha por Administração, foi porque eu vi que esse lado tem tudo pra dar certo. E dá pra conciliar, por que eu comecei ver que a minha vida roda em torno da Aeronáutica e comecei ver que é uma possibilidade também. Por que lá eles aceitam Administração muito e dá para conciliar, tanto por causa da pousada, né, que eu penso principalmente lá, que eu tenho certeza que dá muito certo.

A forma particular de acessar a carreira na terceira idade revelada pela entrevistada 2Y expõe um imaginário de carreira que mesmo com a idade avançada pressupõe a presença do trabalho. A seguir um relato que evidencia em seu discurso a presença da metáfora de carreira como ciclos:

Aos 70 anos eu quero estar assim gerenciando, mas não também sem abrir mão de desfrutar, sair, viajar, curtir a família. É bem importante. Parar de trabalhar não. Acho que a mente da gente tem que ficar ativa. Claro que eu acho que talvez eu não tenha aquele pique que eu tinha antes.

A maneira como a entrevistada 2Y direciona suas atitudes em relação ao trabalho denotam que se trata de uma estudante que está determinada a alcançar uma meta, tem foco, sabe onde quer chegar, sobretudo ao expressar seus sentimentos e pensamentos no depoimento que sinalizam a presença da metáfora de carreira como ação:

No comércio é complicado, e não é nem tanto no meu caso os clientes, é mesmo dentro da empresa. É muita coisa errada que a gente vê, e assim como eu falei eu ainda não tenho filho, não sustento uma família, então pra mim eu acho mais fácil dizer não e parar por aqui.

Eu quero me aprofundar nos estudos, muito, principalmente para eu passar neste concurso, por que ele não é fácil, tenho que estudar, quero fazer um cursinho. Aí também eu tenho que voltar ou vender alguma coisa pra ter renda. Eu estava falando para minha mãe que se eu não ficar com dinheiro eu vou ficar estressada.

A carreira desde sempre coloca o dilema de quais caminhos seguir, mudar ou permanecer. Com a entrevistada 2Y não é diferente. Nos depoimentos a seguir observa-se muito mais a ideia de desencaixe segundo Machado(2009) em detrimento ao entendimento de carreira como encaixe conforme evidencia Inkson (2007) na medida em que a entrevistada 2Y revela uma certa insatisfação e falta de congruência entre suas escolhas e suas habilidades por meio de experiências na infância, adolescência, na academia e no atual trabalho:

Na minha infância eu esqueci de falar isso, que eu fazia até esporte, eu fiz karatê, capoeira, mas tudo eu largava no meio do caminho.

Minha adolescência foi muito confusa nisso, que eu não tinha nada definido. Meu pai me colocava. É que nem curso, cursinho essas coisas, tudo ele me colocava e eu saía.

Eu não gostei da Enfermagem, a profissão é muito bonita, mas quando eu comecei a estagiar eu não gostei, por que em sala de aula é uma coisa, a realidade é triste, muito triste.

Eu me encontro insatisfeita no trabalho, por que eu não me encontrei no comércio. Eu penso em ter a minha empresa. Assim lá, eu não quero mais ficar, quero me dedicar de verdade, assim como eu nunca me dediquei aos estudos, na faculdade. E eu lá trabalhando não vou ter muito tempo. Assim acho que até tem tempo, mas só que fica muito corrido.

A metáfora da carreira como jornada aparece no discurso da entrevistada 2Y por meio das frases seguintes: “-Para seguir tem que fazer o concurso e vai subindo”. “-Eu espero que a

minha vida empresarial esteja super em alta” e “Imagem de uma mulher que já está assim no auge, bem estruturada”. Ou seja as locuções “vai subindo”, “super em alta” e “no auge”, corroboram com Inkson (2007) ao salientar que é comum as pessoas pensarem na carreira em termos de progresso e jornada, expressando formas de descrever variadas. No caso da entrevistada 2Y a ênfase é no senso de progressão vertical em direção ao ponto mais elevado que a carreira possa atingir.

Uma das imagens trazidas pela entrevistada 2Y revelam o desejo futuro de tornar-se mãe, ter dois filhos e com o marido formar família. Ao ser solicitada que expressasse em uma palavra o significado da figura ela declarou que “é o momento que eu vou estar realizada. Vou estar com uma parte bem estruturada e assim poder formar a minha família”. Portanto o termo realização foi escolhido como legenda para a figura 7 a seguir:



Figura 8. Realização

Fonte: Figura apresentada pela entrevistada 2Y para ilustrar a formação de sua própria família.

O papel de mãe é imaginado pela entrevistada 2Y sendo vivenciado concomitante ao exercício de outros papéis, dentre eles o papel de gerente de seu negócio. Em suas palavras manifesta “eu quero estar assim gerenciando, mas também sem abrir mão de desfrutar, sair, viajar, curtir a família. É bem importante”. Em determinado momento da entrevista a entrevistada 2Y revelou o imaginário de carreira que projeta para os próprios filhos que irá ter, direcionando-os para perpetuar os negócios da família. Ainda que em seguida tenha-se perguntado sobre a possibilidade dos filhos não quererem seguir com a gestão familiar dos negócios ela assegura que eles vão mudar de ideia. Observa-se no diálogo a seguir a ênfase para este direcionamento:

Entrevistadora: O que que tu pensas que vai acontecer na sua carreira quando tiveres 60 anos?

Entrevistada 2Y: Então, com 60, 70 anos, eu pretendo já estar muito estabilizada. Já pensando que meus filhos estejam também numa escola boa. Eu penso em dar uma boa educação. Que eles deem valor aos negócios da família, que eles sejam passados para eles.

Entrevistadora: E se eles não quiserem?

Entrevistada 2Y: Hum se eles não quiserem aí... eles vão querer.

Entrevistadora: Mesmo você inicialmente não querendo seguir a Aeronáutica como o seu pai orientava?

Entrevistada 2Y: Muda bastante.

Entrevistadora: Mas não queres te preocupar com isso agora?

Entrevistada 2Y: É.

Outra gravatura (figura 8) trazida pela entrevistada 2Y é a imagem de uma sala de estar com familiares presente e o papel da mãe em evidência. Ela explica que “lá em casa é minha mãe que gerencia tudo, ela manda em tudo, na pousada também é mais ou menos assim como nesta figura”. Assim verifica-se tanto no discurso como nas imagens apresentadas a presença da metáfora de carreira como papéis no imaginário da entrevistada 2Y.



Figura 9. Gerenciamento familiar.

Fonte: Figura apresentada pela entrevistada 2Y para ilustrar o papel da mãe gerenciando.

A metáfora da carreira como relacionamento pôde ser observada no discurso da entrevistada 2Y ao ser questionada sobre a influência da rede de relacionamentos na carreira. Ela declarou que ter contato com as pessoas pode ajudar na carreira revelando que para conquistar o seu primeiro emprego formal contou com a indicação da prima que trabalhava na ótica.

Projetando a carreira no futuro também ressalta que pode vir a solicitar a ajuda de amigos e familiares na gestão dos negócios que pretende empreender, conforme suas palavras: “Assim por exemplo, incluo a minha família de parte de mãe e de parte de pai. Eu pretendo colocar eles nos meus negócios, ajudá-los de alguma forma. Eu também conheço amigos que já estão formados e podem me ajudar em alguma coisa”.

A carreira é entendida também como recurso onde os investimentos em tempo, energia, conhecimento, habilidades e dinheiro que o indivíduo lança mão para se desenvolver e melhorar, são valiosos (INKSON, 2007). Com esta mesma ideia a entrevistada 2Y aponta como importante para alcançar seus objetivos de carreira o dinheiro, contudo em seguida complementa com dedicação, estudo e foco. Eis o que declara: Para realizar meus planos depende do dinheiro, mas não só o dinheiro, acho que é tipo um conjunto, o dinheiro é para fazer isso aqui acontecer, mas acho que é a dedicação mesmo. Estudar, acho que focar, acho que a palavra é o foco.

As histórias dão sentido à vida da pessoa e significado ao que é contado. A carreira como história refere-se tanto a fatos objetivos como também à subjetividade, como as atitudes, os objetivos de carreira e a emoção implícitos na história. A identidade de cada um está subtendida nas narrações (INKSON, 2007). A entrevistada 2Y relata ainda que ao narrar sua história durante a infância revelasse não gostar da cidade de Alcântara por reconhecer-se apreciar mais a vida na capital, o imaginário que ela vem estabelecendo para sua carreira no futuro reforça um vínculo emocional e profissional crescente com a cidade do interior tanto pela escolha de seguir carreira na Aeronáutica conciliando com a carreira empreendedora, bem como um desejo de contribuir com a transformação do município. Nos dois trechos da entrevista a seguir este discurso se sobressai:

Eu também olho muito para Alcântara, por que lá não tem quase nada para os jovens. Terminou o ensino médio, ou vem pra São Luís ou os meninos podem ser soldados, ficam lá por causa da Aeronáutica. As meninas, a maioria engravidam cedo, o foco das drogas está começando a crescer bastante, os meninos ficam todos envolvidos, não tem nada assim que possa ocupar.

Com 42 anos, eu espero que a minha vida empresarial esteja super em alta. Que a minha família esteja com muito conforto, meus pais numa casa bem grande. Com vários negócios. Alcântara 'bombando'. E abrindo vagas de emprego lá. Não aguento ver aqueles jovens, sem fazer nada.

4.2.2 Âncoras de Carreira

O resultado do inventário de âncoras de carreira da entrevistada 2Y apontou em primeiro lugar a âncora segurança e estabilidade, seguida por criatividade empreendedora, em terceiro a âncora estilo de vida e por fim a âncora autonomia e independência.

Como já exposto por meio dos depoimentos anteriores a entrevistada 2Y é impulsionada a prestar concurso público para seguir carreira na Aeronáutica influenciada pela orientação do pai que “diz trabalhar no comércio não é bom, não pagam tão bem”, ressaltando assim o benefício da estabilidade e segurança financeira em sua própria fala a dizer que: “Eu quero um salário fixo, pode ser qualquer coisa, quero uma coisa segura”. E ainda: “Eu penso que a Aeronáutica dá esse privilégio da segurança e estabilidade. A segurança que já imagino pensando assim que se por acaso meus planos frustrarem, tem isso aqui”. Quando a entrevistada apresenta a condição de frustração nos seus planos ela está enfatizando uma outra inclinação profissional amplamente abordada durante a entrevista, o interesse em empreender, que ora sinaliza em querer perpetuar o negócio da família, a pousada; ora declara querer criar novos negócios, tais como uma casa de show, um salão de beleza e um SPA. No trecho a seguir ela declara o caráter dual de seu plano de carreira: “Meu plano de carreira vai ser no caso assim: vamos supor, como tem o concurso uma vez no ano, eu vou estudar pra ele. Se eu passar, maravilha, por que assim o dinheiro que eu ganhar lá, dá pra usar na pousada, a renda. Mas eu não desisto de lá, da pousada”.

Dentre as figuras que a entrevistada 2Y selecionou para ilustrar seu imaginário de carreira, a primeira que aparece, após a gravura dos óculos referente ao primeiro emprego e a gravura da maternidade, é a de homens uniformizados com a farda semelhante à da Aeronáutica (Figura 8). Nas palavras da entrevistada:

Achei o pessoal fardado com a farda parecida com a da Aeronáutica. Posso dizer que é um futuro próximo. Vem antes da figura do SPA e casa de show, por que minha mãe o sonho dela era ser avó. Aí minha irmã já foi na frente e lhe deu um neto, então pronto minha mãe já conseguiu se realizar.



Figura 10. Futuro bem próximo

Fonte: Figura apresentada pela entrevistada 2Y para ilustrar seu próximo passo na carreira, a Aeronáutica.

Embora a âncora criatividade empreendedora tenha sido a segunda no resultado do inventário de âncora de carreira, o resultado foi muito próximo ao da primeira âncora segurança e estabilidade. A ênfase reiteradas vezes em identificação de oportunidades de negócios em Alcântara, nos resultados de esforços de vendas realizadas no passado e na disposição para fazer a pousada familiar gerar lucro, leva a crer que a âncora criatividade empreendedora se aplica totalmente à entrevistada 2Y de forma preponderante.

Quando perguntada o que irá fazer nos próximos dez anos de sua carreira, a entrevistada 2Y declara que além de ter concluído o curso de Administração, ter sido aprovada no concurso para Aeronáutica, terá vários negócios, o primeiro será a casa noturna em Alcântara, conforme trecho que explica a figura 9 a seguir:

É um lugar bacana. Um lugar para os jovens. Assim lá não tem mesmo. Será uma casa de festa que dependendo da casa noturna... Isso que é minha dúvida, se dá para fazer dois ambientes, um para levar família e outro local que já era mesmo focado nos jovens, com bandas pra dançar, dois ambientes, músicas variadas.



Figura 11. Lazer e negócios

Fonte: Figura apresentada pela entrevistada 2Y para ilustrar a casa de show que pretende montar.

Ainda nos planos de carreira da entrevistada 2Y, há a pretensão de montar outro empreendimento, neste caso, sobretudo, para realizar um desejo da mãe que é ter um salão de beleza. Há as palavras da entrevistada: “Eu penso que minha mãe adora mexer com cabelo, é cabelereira também, ela gosta muito, aí eu queria montar um salão pra ela”. No imaginário da

entrevistada 2Y este salão será voltado para atividades relacionadas a turismo de saúde e bem estar, uma espécie de SPA. Ela ainda revela que este empreendimento virá depois da casa de show, pois vai exigir maior investimento financeiro conforme suas palavras “no caso do SPA que eu vou gastar mais dinheiro, vai ser em torno dos cinco anos pra lá. Nesses próximos cinco anos aqui, eu espero que já esteja acontecendo a casa noturna”. Contudo levanta a hipótese de também acontecer antes e ainda aproveita para antecipar um convite à autora desta pesquisa em conhecer o empreendimento, corroborando a habilidade de vendas peculiar à entrevistada 2Y. A seguir a imagem da figura 10 ilustra este imaginário, bem como alguns trechos da entrevista que o reforçam:

Terá um SPA, porque esse salão eu queria fazer bem diferente. É isso que eu pretendo colocar. Quero fazer um salão como lá ninguém nunca viu. Todo mundo fique bem à vontade. Por que as mulheres tem que ser bem vaidosas mesmo. Tem que se cuidar. Minha mãe ia gostar muito, por que é a cara dela essas coisas.

Eu acho que o salão vem depois, por que eu quero um salão bem grande. Então vem primeiro outras coisas. Mas pode ser que depois eu diga ‘olha professora o salão veio primeiro, te espero aqui’.



Figura 12. Empreendedorismo

Fonte: Figura apresentada pela entrevistada 2Y para ilustrar o SPA/Salão de beleza que pretende montar.

Ficou bastante evidente durante a entrevista um valor que a entrevistada 2Y não abre mão e que buscará desenvolver durante a sua trajetória de carreira, o de não sacrificar a vida em prol da carreira. A ênfase na percepção do melhor modo de viver é apontada, sobretudo quando se refere ao pai sempre muito estressado e preocupado, ela aponta com convicção que é possível desfrutar a vida trabalhando. A âncora estilo de vida se aplica nesse caso como sempre presente em suas futuras inclinações profissionais. A imagem antagônica a este valor é a figura que representa o pai como um homem com a mão na cabeça denotando preocupação. A entrevistada escreveu como legenda para esta imagem a palavra responsabilidade. A seguir a imagem representada pela figura 10 e um trecho que relata esta escolha:

Meu pai só pensa em trabalhar, trabalhar, trabalhar. Eu acho que é possível trabalhar e desfrutar. É como eu falo para ele que trabalha de segunda a domingo. Ele não fecha. Eu digo: ‘- Pai um dia vamos almoçar fora’. Quando a gente vai eu e meu irmão a gente vai pra lá. Ele diz: ‘-Não. Vamos ficar aqui mesmo’. Ele não quer. Eu digo: ‘-Pai temos que sair um pouco’ é estressante, é tudo, então não dá pra desfrutar assim.

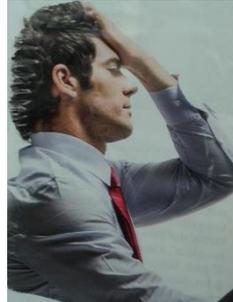


Figura 13. Responsabilidade

Fonte: Figura apresentada pela entrevistada 2Y para ilustrar o pai sempre preocupado.

Autonomia e independência é a quarta âncora aplicada à entrevistada 2Y. Desde a adolescência ela se motiva a agir em busca de independência financeira. Em seu discurso observa-se a busca por alcançar tal autonomia:

Isso de ter o meu dinheiro, eu sempre tive vergonha, não é vergonha de fato, mas assim, a mãe e o pai me dá dinheiro para eu comprar uma roupa, sendo que eu via que eles tinham despesas, eu consegui enxergar isso, então eu ficava pensando tem tanta despesa aqui na pousada, então pelo menos se eu puder comprar as minhas coisas, não preciso ficar pedindo pra eles. Eu vou poder olhar uma bolsa, eu tenho dinheiro, eu vou comprar. Pode não ser caro pra mim, mas pra eles é.

Finalmente para simbolizar como imagina se ver na carreira no futuro a entrevistada 2Y escolheu uma imagem de mulher sorrindo na faixa dos 60 anos de idade vestida no estilo executiva. Em suas palavras: “Eu me vejo assim, no auge, bem estruturada financeiramente. Deve ter uns 50 a 60 anos. Parece que ela está bem realizada. Só a roupa que acho que não vou usar este terninho, na pousada vou usar vestidinhos”. A figura 12 a seguir retrata este imaginário.



Figura 14. Estabilidade financeira

Fonte: Figura apresentada pela entrevistada 2Y para simbolizar como imagina sua carreira.

4.2.3 Síntese

O estudo de caso em questão descreve o imaginário de carreira de uma jovem da geração Y que ainda possui uma acanhada experiência de trabalho, entretanto planeja realizar inúmeras possibilidades de atividades laborais. Ainda que tenha trazido em sua narrativa aspectos de um aparente desencaixe, vale ressaltar que até certo ponto essa situação é natural, em se tratando de uma jovem que está começando a tomar consciência de seus objetivos de vida em relação à carreira.

Tal qual a narrativa do imaginário do entrevistado 1 Y, a repetição da carreira dos pais também se mostra clara neste caso. Observa-se a existência de um fio condutor na escolha da carreira que é a direção em busca de estabilidade financeira, seja no serviço público, seja por meio dos negócios que pretende empreender.

Esta jovem traz à luz o forte vínculo familiar que possui, tanto que ao ler a transcrição de sua entrevista na íntegra, contabilizou-se a menção de 41 vezes a palavra mãe e as mesmas 41 vezes o termo pai. Da mesma forma os laços com a cidade de Alcântara, onde reside a maior parte de seus familiares, esta cidade foi citada 25 vezes pela entrevistada. É lá que ela pretende estabelecer o *locus* de sua carreira.

Daí depreende-se que a metáfora de carreira como herança e as âncoras criatividade empreendedora e segurança e estabilidade se aplicam como fortes orientadoras dos planos profissionais delineados pela entrevistada 2Y.

4.3 Comparativo Intrageracional – Geração Y

As narrativas dos estudantes da geração Y pesquisados tiveram como ponto em comum: a preferência pelo emprego público por meio de concurso como primeira opção de carreira. Prevaleceu para ambos a âncora de carreira segurança e estabilidade, revelando que o autoconceito ocupacional começa a ser desenvolvido considerando a ansiedade em querer construir uma base financeira para, somente depois, ter condições de redirecionarem a carreira a fim de atender as necessidades de empreender.

Estes estudantes não testemunharam a perda de emprego dos pais, uma vez que, em ambos os casos, os pais são servidores públicos. Esta referência, pode explicar outro ponto em comum que é a influência dos pais na decisão de construir a carreira buscando a estabilidade e segurança que o serviço público oferece. Preponderando a metáfora da herança no imaginário de carreira de ambos os jovens pesquisados.

No imaginário destes estudantes percebe-se apropriação do plano e desenvolvimento de carreira por si próprios, indicando, portanto traços da carreira com tendência a ser autodirigida. Um dado curioso é o desejo imaginário de ambos os jovens em querer determinar a carreira dos futuros filhos que pretendem ter, direcionando-os para seguirem gerenciando os negócios da família. Repetindo o que acontece com os entrevistados em relação à carreira herdada dos pais. É interessante observar que as características preconizadas pela literatura norte americana sobre a geração Y revelam que estes jovens geralmente tendem a valorizar a autonomia e a flexibilidade para tomar suas próprias decisões, contudo nos dois casos estudados observa-se que tal característica não se aplica ao imaginário deles em relação aos próprios filhos.

Comparando as narrativas dos estudantes pesquisados observou-se uma divergência entre o entrevistado 1Y e a entrevistada 2Y no tocante a prioridade entre maior equilíbrio entre a vida familiar e trabalho, bem como a importância de cuidar da saúde desde já. No imaginário do entrevistado 1Y somente entre os 55 e 65 anos é que irá aprimorar os cuidados com a saúde e diminuir a jornada de trabalho. De forma contrária a entrevistada 2Y reforça o tempo todo o

discurso do imaginário de carreira onde é necessário cuidar da saúde, trabalhar de forma equilibrada e desfrutar da vida simultaneamente.

As narrativas dos estudantes pesquisados desta geração suscita a seguinte reflexão: o entendimento da carreira sem fronteiras parece não se aplicar totalmente a estes jovens, pois na primeira fase de suas trajetórias, revelam preferência pelo emprego estável no serviço público. Assim, aproximando-se muito mais do modelo tradicional de carreira. No entanto, observa-se que também idealizam redirecionar suas carreiras enquanto se sentirem seguros financeiramente para empreender em negócios próprios, revelando contraditoriamente uma expectativa de adaptação ao arrojo das carreiras proteanas.

4.4 Imaginário de Carreira do Entrevistado 1X: “Eu posso construir o meu caminho”.

O entrevistado 1X é graduado em Matemática e Ciências Contábeis. Atualmente está cursando o sétimo período de Administração, nasceu em 1966 e tem 48 anos de idade. É natural de Viana no estado do Maranhão. Possui quatro irmãos e os pais são separados. Pertence a uma família simples de pequenos criadores de gado no interior. Católico. Casado, a esposa é professora de Ciências da rede estadual de ensino. Possui um casal de filhos, o rapaz com 19 anos e a moça com 17 anos. Veio de sua cidade natal com objetivo de cursar o ensino médio na capital em 1982.

Para representar a infância o entrevistado recordou, por meio da imagem de uma criança pulando num rio (Figura 15), a presença, em sua cidade na baixada maranhense, dos campos naturais, dos banhos no rio, da liberdade e da vida sem preocupação. Isso se evidencia em suas palavras naquela época a gente não tinha preocupação, não pensava em futuro. O entrevistado 1X definiu como palavras chave para esta ilustração: natureza, infância e despreocupado.



Figura 15. Infância

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado 1X para evocar a infância em contato com a natureza e sem preocupações.

Outra figura utilizada para lembrar a infância foi a ilustração de garotos jogando futebol (figura 16) e que o entrevistado 1X reforça no cartaz escrevendo as palavras chave esporte amizade e saúde. O entrevistado ressalta que sua infância foi equilibrada entre brincadeiras, estudo e futebol, esporte esse que gosta muito, mas que deixou de praticar. Relata também que além de trabalhar e estudar atualmente gosta de sair para passear com a família principalmente na praia, conforme depoimentos a seguir:

Então a minha infância e adolescência, eu considero normal pra uma pessoa que brinca, joga futebol e estuda na hora certa... então eu acredito que minha infância é parecida com a de muitas outras pessoas.

Nas horas vagas eu passeio, futebol eu não joguei mais, não joguei mais futebol mas eu gostava bastante de futebol. Então eu passeio, vou à praia às vezes levar meus filhos, a gente vai almoçar na praia.



Figura 16. Infância e Adolescência

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado 1X para evocar a prática do futebol quando criança e adolescente

O entrevistado 1X destacou que estudou até o ensino fundamental em Viana e veio fazer o ensino médio em São Luís, onde morou na casa de uma tia. Ao concluir o ensino médio ingressou no mundo do trabalho para custear sua própria subsistência e também para ajudar nas despesas familiares.

Meu pai se separou da minha mãe, e a minha mãe ficou com os filhos e eu tive que trabalhar desde cedo. Então quando eu terminei o ensino médio, voltei pra Viana pra descansar lá acho que uns 3 meses, depois eu voltei pra cá e comecei a trabalhar quando eu tinha 19 anos, fui vendedor de uma loja de confecções.

Sobre o imaginário de carreira que se antecede a real experiência de trabalho o entrevistado revela que quando criança desejava ser jogador de futebol, na adolescência imaginava-se bancário e no início da vida adulta pensava em ser locutor de rádio, chegando até a realizar um curso de curta duração com este objetivo. A ênfase para a profissão de bancário e jogador de futebol é observada a seguir nas palavras dele:

Gostava bastante também da profissão de bancário, porque lá em Viana tinha Banco do Brasil e Banco do Estado do Maranhão e geralmente a gente ia fazer alguma coisa no banco e olhava todo mundo arrumadinho, né, e aí é aquele sonho de menino do interior... ou ser jogador de futebol ou ser artista ou bancário.

Após a conquista do primeiro emprego o entrevistado 1X exerceu uma variedade de outras ocupações, assim como iniciou e concluiu duas faculdades, além de estar cursando a terceira faculdade, no caso Administração, como já dito anteriormente. Desta forma o entrevistado vem construindo sua carreira de forma autodirigida. A seguir apresenta-se no Quadro 4 o resumo cronológico desta trajetória profissional, evidenciando, inclusive as razões que o levaram a mudar de emprego e os elementos que mais influenciaram nas suas escolhas:

Quadro 4 **Resumo cronológico da trajetória profissional do entrevistado 1X**

Período	Ocupação	Pontos importantes	Duração	Motivo da Saída
1985 -1986	Vendedor em loja de confecções	Concluiu o curso técnico em metalurgia, mas não quis seguir nesta área. Buscava ter rendimento para subsistir e ajudar a família.	2 anos	Oferta de salário mais alto.
1986 -1988	Vendedor em supermercado	Este trabalho proporcionou o aprendizado da disciplina, considerado uma ‘escola’ pra ele.	1 ano e 7 meses	Oferta de salário mais alto Mais flexibilidade na jornada de trabalho, facilitando os estudos.
1988- 1989	Promotor de Vendas	Época em que iniciou a faculdade de Matemática.	1 ano	Aprovação no concurso público do banco estadual. Maior remuneração. Status de bancário.
1989 – 1996	Bancário	Vocação/Sonho de Adolescência.	7 anos	Adesão ao PDV. Uso do benefício para comprar a casa própria.
1997 – 2001	Professor de Matemática em escolas públicas e particulares	Contratos de um ano como professor estadual mediante concurso anual para renovação.	4 anos	Aprovação no concurso público como servidor público.
2001– atual	Professor concursado do Estado e Município	2003 – Aprovado no vestibular para Ciências contábeis 2012 – Aprovado no vestibular para Administração	13 anos	Permanece nesta ocupação até os dias atuais. Planeja tornar-se empresário.

Quadro 4. Resumo cronológico da trajetória profissional do entrevistado 1X

Fonte: Elaborado pela autora desta pesquisa.

Para ilustrar o início de sua vida profissional na loja de confecções e no supermercado, o entrevistado 1X escolheu a figura de um homem no supermercado (Figura 17), referindo-se ao aprendizado proporcionado por esta experiência e identificando para a imagem as palavras chaves: trabalho, renda e experiência. Em suas palavras: “Eu considero o supermercado uma escola porque eu aprendi muita coisa, muita disciplina, os processos de trabalho, então na verdade eu trabalhava, recebia o dinheiro, mas tinha aquilo ali como uma escola, então até hoje considero uma escola”.



Figura 17. Loja e supermercado

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado 1X para ilustrar o início da carreira profissional.

4.4.1 Metáforas de Carreira

O indivíduo, na escolha de sua carreira, recebe diversas influências que foram chamadas, por Inkson (2007) de herança: influências da família, do meio social, da categoria étnica, de fatores sociais, econômicos, financeiros, genéticos e outros. A metáfora da carreira como herança também pode ser determinada por aquelas carreiras criada pela estrutura social e o ambiente econômico. Nos primeiros anos da década de 80, em São Luís, iniciavam-se o Projeto Grande Carajás e o Consórcio de Alumínio do Maranhão que incentivou muitas pessoas a se preparem em termos de formação educacional para trabalhar no segmento de indústria de minério de ferro e alumínio. Exatamente nesta época o entrevistado 1X havia chegado do interior à São Luís para estudar, sendo direcionado pela tia a cursar o ensino médio técnico em metalurgia, conforme relato a seguir:

Eu vim morar aqui, minha família continuou lá, eu vim morar na casa de uma tia. Quando eu cheguei aqui em 82 a grande sensação daqui da cidade era trabalhar na Alumar e Vale. Então eu vim de Viana e a minha tia me colocou pra estudar numa escola pública que oferecia um curso técnico de metalurgia. Então eu me formei em metalurgia, nunca trabalhei na área... mais por influência da minha tia. Mas era um curso que eu até gostava, na verdade minha tendência mesmo é pra área de exatas. Então eu gostava porque tinha muito cálculo, mas eu nunca trabalhei nessa área. Então eu terminei o ensino médio e entrei na faculdade logo.

Ainda que de forma sutil este relato denota características da metáfora de carreira como herança, embora o entrevistado não tenha seguido na área de metalurgia. Denotando também a carreira como ação quando toma a atitude de não buscar trabalho nesta área, nas palavras do entrevistado “quando eu terminei nunca procurei emprego na área de metalurgia não queria ser metalúrgico, não me motivei por essa carreira, fiz mais porque a minha tia disse que ia ter muito emprego e tal aquela história toda.”

A carreira como uma parte do vasto ciclo da vida manifesta-se presente no imaginário do entrevistado 1X, pois relata que logo no início de sua carreira após graduação em Matemática

estava tão disposto em exercitar a docência que dispôs-se a trabalhar sem remuneração, ao mesmo tempo que quando perguntado sobre o que pretende fazer em termos de carreira aos 80 anos, ele declara querer encerrá-la nesta época. Eis os relatos do entrevistado:

Quando eu terminei o curso de Matemática eu estava disposto a dar aula até de graça assim pra aprender, eu acho que quando você quer uma coisa, você pensa no dinheiro depois, eu sempre fui assim ...então eu dava aula como voluntário, se não arranjasse uma escola pra trabalhar profissionalmente recebendo dinheiro, eu teria continuado a dar aula de graça pra fazer uma espécie de estágio.

Eu acho que eu com essa idade...daqui há 32 anos... eu penso em encerrar...encerrar a carreira...você sabe que o ciclo de vida vai chegando ao final e você pensa mais na parte de viajar e tal, então eu penso sim, ter uma carreira mais ou menos de sucesso, uma certa estabilidade, no final ter uma vida mais sossegada, talvez volte lá pra minha terra pra criar algumas cabeças de gado, só pra não perder o hábito, o costume...

Inkson (2007) compreende que o indivíduo é capaz de tomar atitudes que fazem a diferença no desenvolvimento de sua carreira. Segundo este autor os profissionais possuem poder para criar e direcionar suas carreiras. Construir uma carreira nada mais é que uma forma de ação. Este entendimento da metáfora de carreira como ação assume presença constante nas atitudes da trajetória profissional do entrevistado 1X. Ele declara com satisfação: “eu nunca fui demitido em lugar nenhum”, revelando assim ser o responsável por pedir exoneração ou desligamento dos seus empregos anteriores, ou seja, tomar sempre a direção de sua própria carreira. Os depoimentos a seguir tornam evidentes estas atitudes de foco, de saber onde quer chegar:

... queria arranjar emprego pra ter um rendimento, mas eu pensava, sempre pensei por onde eu passei não ficar estabilizado na mesma função. Naquela época eu já pensava: eu vou começar aqui, posso chegar a gerente, vou trabalhar com dedicação, posso ser gerente mas quero ter um curso superior.

... gosto bastante dessa área empresarial, então eu vim trabalhando na iniciativa privada eu tinha a curiosidade de entrar nessa área de administração, já tinha concluído ciências contábeis, então isso me levou, me motivou pra entrar no curso de administração.

Você sabe que o ser humano ele vive procurando as melhoras... vou entrar no banco. O banco me dá mais status, naquela época bancário era uma profissão que a maioria queria ser.

No começo não planejei muito minha carreira, mas assim de um certo tempo pra cá eu venho planejando. Você sabe que tem um certo ponto que a gente quer chegar...então eu pretendo, não sei se eu vou me aposentar como servidor público, aquilo que eu lhe disse...eu considero assim que se eu não estiver satisfeito, se aquilo não tiver me realizando, eu parto pra outra, mas a minha intenção, espero que Deus me permita, eu pretendo ser empresário.

Quando me chamaram pra assumir eu já fiz o concurso na minha cabeça eu não ia exercer, ia fazer só o concurso por fazer, tem algumas provas de concurso que você tá pensando em fazer, mas só por uma questão de realização pessoal, não exatamente para na prática tomar posse. Mas esse concurso de auditor e o sonho de ser empresário, eu penso em pôr na prática mesmo...

O entendimento de carreira como encaixe conforme evidencia Inkson (2007) salienta que as pessoas possuem expectativas de encaixar suas habilidades e preferências com relação ao trabalho que realizarão. No discurso do entrevistado 1 X as escolhas dos cursos de graduação em que se formou e o que está prestes a concluir refletem o encaixe em primeiro plano com o conhecimento e habilidades para cálculos, lógico, raciocínio quantitativo e finanças em geral. O relato a seguir revela esta afinidade reconhecida desde o ensino fundamental:

Minha relação com a matemática vem desde o ensino fundamental, eu sempre me destaquei muito na matemática, eu tirava notas boas e assim eu tinha uma habilidade pra matemática, então quando eu comecei a trabalhar eu comecei a pensar eu vou fazer matemática... a chance né... matemática e tal... eu vou fazer matemática... então eu acho que com a minha habilidade, minha tendência lá do ensino fundamental que me levou pra matemática.

O entrevistado 1X falou com tanta emoção sobre a matemática que neste momento da entrevista percebeu-se pela comunicação não verbal e pela impostação da voz a expressão de energia e paixão que até então não havia sido reverberada. Trouxe, também, uma gravura de um livro de matemática em que associou os termos: prazer, estudar e importante como palavras chaves. A seguir os trechos do discurso referentes a esta imagem (figura 18):

Essa figura aqui na verdade eu trouxe, porque tem uma coisa que me deixa... eu sempre digo pros meus alunos que se me botarem pra fazer resumo de texto eu faço, mas tenho preguiça mental, mas se for pra estudar alguma coisa relacionada com a matemática, eu varo até madrugada...eu fico emocionado com a matemática...e eu acho que tudo que eu adquiri na vida eu devo à matemática...eu tenho uma relação com a matemática assim muito grande, como um casamento indissolúvel. Prazer. Importante. Eu acho que tudo na vida a matemática tá inserida

Eu coloquei o livro de matemática exatamente por isso, porque eu devo muito à matemática, porque eu acho que tudo que eu consegui na vida foi com a matemática, a maior parte foi com a matemática, e a matemática tá relacionada com todas as ciências, é uma ferramenta importante pra desempenhar qualquer função, acho que ela é fundamental. Eu gosto muito mesmo da relação da matemática inserida na administração, por exemplo, em contabilidade

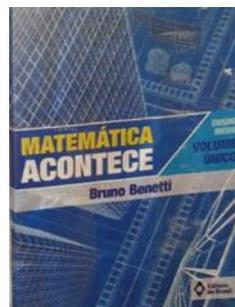


Figura 18. Importância da matemática.

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado 1X para ilustrada o amor à matemática.

Ademais, todas as escolhas do entrevistado 1X, planejadas ou não, se pautaram necessariamente nesta afinidade com cálculos. Observa-se no diálogo entre o entrevistado 1X e um amigo seu, por ocasião da ideia de fazer um segundo curso superior:

Entrevistado 1 X: Eu estava decidido a voltar pra universidade pra fazer o curso de física. Estava decidido mesmo, motivado, na minha cabeça pensando vou fazer o curso de física. Aí um dia à tarde eu fui na casa do meu amigo e disse, olha eu vou voltar pra faculdade pra fazer o curso de física. Aí ele disse assim...

Amigo: Não, vamos fazer o curso de física não, vamos fazer um outro curso. Nós já fizemos matemática juntos, eu fiz engenharia civil, nós já fizemos muito cálculo. Vamos fazer um curso mais light...

Entrevistado 1 X: Aí eu disse assim: qual?

Amigo: Nós vamos fazer geografia e história...

Entrevistado 1 X: Eu disse não, esses daí eu não faço de jeito nenhum, esse negócio de história e texto, eu não faço de jeito nenhum...

Amigo: Então vamos fazer ciências contábeis...

Entrevistado 1 X: Ele brincando né, disse assim...

Amigo: Vamos fazer ciências contábeis que nós vamos aproveitar várias cadeiras de matemática e aí a gente já chega no meio do curso...

No curso de Administração o encaixe é cada vez mais ajustado às características do entrevistado 1X, tanto que revela as disciplinas que mais se interessa e que pauta seus estudos e busca por opções de trabalhos. Eis o que relata:

Olha, eu me concentro mais, eu gosto mais da área financeira, a área de custos, a área de administração da produção. Não me identifico muito com a área de Gestão de Pessoas. Não é minha praia. Marketing gosto mais ou menos. A minha área mesmo que eu gosto e que eu costumo dizer para as pessoas é Finanças. Eu sou mais grosseiro na Administração. A coisa que dá mais trabalho é a que eu gosto mais. Eu gosto mais da área financeira, essa área que envolve cálculo, bastante cálculo. Isso sim é minha praia, eu gosto demais.

Inkson (2007) afirma que a maior parte das pessoas, quando questionadas, fala de algum tipo de jornada para descrever a carreira, embora a tendência seja apontar mais metáforas e não apenas a metáfora de jornada. No discurso do entrevistado 1X há trechos que remetem à carreira como uma jornada.

Aonde eu tô eu não reclamo muito, porque eu acho que eu **posso construir o meu caminho**, se eu tô ali e não tô satisfeito, eu largo, **parto** disso aqui e vou fazer outra coisa que me realize... Então eu sempre pensei assim, então eu nunca me prendi, pra dizer assim: não, eu vou **passar a vida toda** nisso aqui porque eu não vou ter oportunidades. Eu acho que **as oportunidades as pessoas vão construindo...** então eu nunca fiquei com medo de ficar desempregado... (grifos nosso)

No supermercado eu posso passar de empacotador pra supervisor, gerente, subgerente e gerente. Eu achava que ali eu poderia ter uma carreira com mais **ascensão**. (grifos nosso)

Então eu 'tô' no curso de administração, não tô **passando** por ele não, eu estudo bastante, estudo porque gosto. Então se domingo eu não tenho nada pra fazer, eu pego livros por exemplo, eu agora 'tô' estudando bastante logística me identifiquei bastante com logística, tem mais matemática, demonstração daquelas fórmulas de lógica econômica, as demonstrações, eu me identifico bastante. Gosto também da parte de materiais, da parte de compras, então leio, não 'tô' assim no curso de Administração fazendo assim só por fazer. (grifos nosso)

Inkson (2007) salienta que o indivíduo exerce diversos papéis em sua vida pessoal e profissional, por exemplo, o papel de pai, de amigo, de filho, de marido, de amante, de gerente, de empreendedor, etc. Em três momentos da entrevista observou-se declarações do entrevistado 1 X que remetem à metáfora de carreira como papel, ao se posicionar no decorrer de sua trajetória com o papel de filho bem como no seu papel de pai e marido:

Eu tenho uma pessoa significativa nessa fase de ensino médio eu tenho um primo que eu tenho assim muita admiração por ele, assim consideração, porque ele era mais velho e geralmente quando você deixa sua família e vem morar na casa de uma tia geralmente você tem alguém que é o ponto de apoio, que lhe dá conselho, foi um dos que me deu conselho pra não voltar pra Viana porque lá não tinha futuro, pra ficar aqui... então eu considero ele, ele é um pouco mais velho que eu... Então eu tenho muita consideração por ele porque ele era uma pessoa que me dava atenção como se eu fosse **filho**... Fez aquele papel de pai. (Grifos nosso)

Eu quando pedi demissão, eu tinha **casado**, já 'tava com o meu primeiro filho e a situação ficou difícil, eu morava em casa alugada e eu pensava assim, eu vou sair do banco e vou seguir a carreira de professor, porque era mais fácil de arranjar emprego, você dava aula em escola particular, na hora que eu sair do banco eu vou pegar minha parte, por que eles deram algumas vantagens pra gente pedir pra sair, vou comprar uma casa pra mim e vou ficar mais tranquilo, estudando. **Minha esposa** já era professora e aí eu vou fazer o concurso pra professor definitivo, no começo todo ano era um concurso pra ter um contrato... todo ano a gente fazia pra ter um contrato, a gente não pegava contrato por indicação não... quando eu sai nesse período eu passei mais ou menos 4 anos, 5 anos, todo ano fazendo contrato, faziam concurso, seletivo, eles faziam uma prova de fogo mesmo..., prova de matemática o pessoal do departamento de matemática, de química, faziam uma prova mesmo de rachar o couro de cabeça e aí **eu tinha que me esforçar porque era casado e tinha filho**. (grifos nosso)

A **minha filha** ela também, ela puxou mais pra mim, ela vai mais pra área de cálculo, inclusive eu a inscrevi agora no vestibular pra Administração, ela vai fazer ENEM. Ela 'tá' no 3º ano. Eu digo pra ela que quando se fala das profissões, tem muitas pessoas que dizem umas coisas a favor, outras contra. Tem gente que diz isso aí, Contabilidade não dá dinheiro e tal, que tem que fazer Medicina. Eu digo: olha, **minha filha**, isso depende da pessoa, isso depende de pessoa pra pessoa, tem gente que é contador que tem um padrão de vida lá em cima, você pode fazer contabilidade pra fazer um bom concurso pra auditor, uma das profissões aí mais cobiçadas, a de auditor e nem todo mundo consegue. (grifos nosso)

A metáfora da carreira como relacionamento segundo Machado (2009) afirma que diz respeito ao fato de os profissionais construírem e desenvolverem suas carreiras pautadas em relacionamentos que são estabelecidos ao longo da vida. No caso do entrevistado 1 X esta

metáfora é quase inexistente em sua trajetória e imaginário, sendo observado em seu discurso apenas uma única menção, em suas palavras:

Nessa minha trajetória a única coisa que eu fui indicado mesmo foi quando eu saí da supermercado pra trabalhar como promotor de vendas. Os outros empregos eu sempre é que ia buscar. Essa rede de relacionamento assim pra me indicar, não tive não, eu sempre busquei sozinho, meu caminho eu tracei só.

As inclinações profissionais do entrevistado 1X são todas considerando a busca de conhecimento. Este é um recurso que ele não mede tempo e esforço para adquirir. Em suas palavras declara com convicção o que motiva a não parar de estudar, de pensar em novos cursos a realizar: eu na verdade quero conhecimento, acho que o conhecimento é mais importante. Inkson (2007) assevera que o principal recurso que um profissional pode levar para a empresa onde trabalha não é mais o trabalho físico e sim o conhecimento. Para este autor o conhecimento não é inerente ao indivíduo, mas resulta da educação recebida, dos treinamentos, do desenvolvimento e da experiência adquirida ao longo do tempo, esta é a explicação para a carreira entendida como recurso.

Eu sou torcedor do Vasco, mas uma coisa que me animava bastante... o Zico... o Zico ele era um cara assim de treinar horas e horas batendo... Exatamente... então eu acho que se a pessoa quer ser bom numa coisa ele tem que se dedicar àquilo. Eu tinha também como admiração o Zico porque ele era um grande profissional... certo?! Então eu... na verdade tenho esses exemplos. Então o Zico era um flamenguista mas ele quase foi pro Vasco, você sabia?

Peguei um livro do Gilberto Cutrim, de História passei três dias lendo o livro de história, página por página, o dia todo, fui fazer a prova, passei no vestibular para Contábeis.

Mostrei pra uma colega lá do curso de Administração que a contabilidade eu gosto tanto, que eu me considero como uma empresa prestadora de serviços, faço contabilidade dos meus rendimentos, meus gastos, com os balancetes, balanço. Gosto assim da contabilidade bastante, nunca parei de estudar contabilidade, quando eu não tenho o que fazer, fico lendo livro de contabilidade.

Meu próximo passo? É na verdade... eu pretendo ainda fazer um mestrado nessa área administrativo-contábil, eu 'tava' esperando..., eu tinha uma professora que é do Conselho de Contabilidade, ela me falou que o conselho ia trazer um mestrado pra cá, eu pretendo fazer um mestrado. Eu posso fazer um mestrado na área contábil ou posso fazer também um mestrado na área de matemática, porque tem um mestrado de matemática na universidade.

Quero concluir Administração e quero fazer mais um curso. Outra graduação eu ainda 'tô' pensando em qual, na verdade eu 'tô' fazendo um pouco mais rápido o de Administração porque eu pretendo entrar nessa outra antes de completar 50 anos. Pode ser que os cursos que eu gosto muito e que eu também tenho uma grande tendência pra engenharia civil ou arquitetura

Agora, tu sabes um outro curso que eu tenho bastante afinidade? Economia. Um curso que eu faria com prazer era economia. Eu acho assim a economia muito dinâmica, eu gosto muito dessa parte, de ver a inflação, estudar esses aglomerados econômicos. Acho isso fantástico!

Um aspecto observado no comportamento do entrevistado 1X foi o interesse por narrar sua própria história logo no início da entrevista. Nas palavras do entrevistado: “Nós vamos

conversar, eu na verdade sou conversador. Tenho aparência de muito sério assim, mas uma coisa puxa outra, eu na verdade sou torcedor do Vasco desde garoto”. Fato esse que favoreceu a utilização da coleta de dados por meio da entrevista semiestruturada em profundidade. Certo momento o entrevistado pergunta à pesquisadora: “Não sei se tô adiantando a resposta para a próxima etapa da entrevista”.

Referindo-se a carreira como história Inkson (2007) revela que as histórias podem ser contadas e construídas baseadas em outras histórias, na experiência vivenciada por outros (INKSON, 2007). O entrevistado 1X é trouxe vários exemplos que corroboram esta afirmação, ele disse algumas pessoas me inspiram, pessoas, profissionais. Eu prezo muito o profissionalismo. Você tem que ser profissional, fazer aquilo com profissionalismo. São várias as histórias que inspiram o entrevistado 1X, desde as experiências de pessoas do seu próprio meio como de pessoas públicas. Eis os depoimentos que refletem estas narrativas:

Lá na loja de confecções eu sempre buscava exemplo nas pessoas que davam um passo a mais. Não era porque eu era comerciário que eu ia pensar só ficar ali. Lá tinha um cidadão que ele hoje eu acho que é reitor de faculdade... na época ele era gerente nesta loja, ele era novo, mas já fazia economia na universidade, então aquilo também me inspirava, então eu também me motivava, eu pensava, eu tenho que fazer um curso superior.

Tem algumas pessoas que inspiram a gente, então uma das pessoas que me inspirava bastante era aquele cidadão chamado Enéas, que foi deputado federal, que era médico; então ele dizia o seguinte, e eu considero isso: se você tá numa profissão que você não tá satisfeito, você vá pra outra profissão.

Zico um exemplo de pai de família, de profissional, então eu admiro essas pessoas assim.

O dono do supermercado que trabalhei, ele era assim uma pessoa procurando conhecimento, porque às vezes o empresário fica acomodado, ele acha que o empresário é só passar mercadoria e receber dinheiro, mas ele tinha visão de futuro.

Eu sempre digo, um colega meu, tem alguns professores que fazem outros cursos, eu tenho um colega que tem vários cursos superiores, ele parece um padre. Aí outros colegas meus me dizem: rapaz, tu és doido, eu não quero estudar nada, não vou mais matar minha cabeça.

Tinha uma outra pessoa que eu também admirava, que eu acho que até já faleceu... uma vez eu assisti uma entrevista dele no Fantástico, nessa época ele já tinha 80 anos. Era o Camilo Cola, dono da Itapemirim. Ele foi caminhoneiro e montou a empresa Itapemirim. Ele disse no Fantástico que ele com 80 anos nunca parou de estudar. Duas coisas que ele gostava de estudar: inglês e informática, e ele tinha 80 anos. Então eu acho que a pessoa ir conquistando as coisas paulatinamente é importante.

Ainda referindo-se à metáfora da carreira como história, o entrevistado 1X ao ser solicitado a escolher uma figura que simbolizasse a sua carreira apresentou a imagem do empresário e comunicador Sílvio Santos (figura 19) referindo-se ser alguém em que se espelha pela dedicação, sucesso e perseverança, termo estes escolhidos como palavras chave para a

imagem. Em seu discurso eu considero Sílvio Santos um empresário de sucesso que veio lá de baixo e foi galgando, paulatinamente, o sucesso. Então eu admiro bastante Sílvio Santos.



Figura 19. Sílvio Santos

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado 1X para ilustrada a admiração pela história de vida do empresário.

4.4.2 Âncoras de Carreira

Schein (1996) afirma que as âncoras de carreira evoluem quando alguém ganha experiência ocupacional e de vida. Entretanto, uma vez que o autoconceito se forma ele funciona como uma força de estabilização, uma âncora, e podem ser interpretados como os valores e motivos dos quais a pessoa não desistirá se forçada a fazer uma escolha. É, portanto o caso do entrevistado 1X que já acumula quase trinta anos de experiência profissional e vários momentos de transição de carreira. As escolhas de carreira determinadas pelo entrevistado 1X denotam a presença de um autoconceito bastante claro o que implica em inclinações profissionais voltadas para as âncoras: criatividade empreendedora, serviço e dedicação a uma causa, competência técnico funcional e autonomia e independência.

Na fala do entrevistado a referência à âncora criatividade e empreendedora é bastante expressiva apesar de ainda não ter empreendido nenhum negócio próprio até hoje, em seu imaginário de carreira há planos para o futuro de tornar-se empresário, ora pensa em algum negócio no varejo, ora em montar um escritório de contabilidade. Relata que não tem pretensões ao terminar o curso de Administração em procurar emprego numa empresa privada, contudo não descarta a possibilidade. O que reiteradas vezes evidencia é a pretensão em ser dono de sua própria empresa. Eis os relatos que comprovam este intuito:

Eu vou procurar emprego numa empresa privada e tal...se isso acontecer é ótimo, mas assim eu tenho pretensões de ser dono da minha empresa, montar uma empresa e ser bem sucedido numa empresa que eu venha a montar

Vou montar meu negócio na Baixada ou aqui. Eu gosto muito dessa área de venda a varejo, supermercado eu gosto bastante. Eu penso em montar nessa área, sei que dá bastante trabalho, mas eu tenho visão que eu tenho já por já ter trabalhado em supermercado e por ter feito esses cursos superiores que me dão um certo suporte pra desempenhar.

Eu pretendo daqui a pouco tempo ser empresário, na verdade eu ainda não entrei, porque eu tenho pouco tempo, porque eu dou aula de manhã e de tarde, eu já pensei e até tem um colega meu do curso de contabilidade que eu ajudo no escritório de contabilidade. Eu já pensei em montar um escritório de contabilidade. Eu tenho uma casa aqui em São Luís numa rua boa, bem larga, pensei em colocar minha casa toda equipada, pensei em montar um escritório de contabilidade, não montei ainda por causa do tempo, porque contabilidade você tem que ter mais tempo, então eu também atuo nessa área de contabilidade, é uma espécie de estágio, porque tem umas empresas que têm que fazer aqueles balanços e tal, aqueles lançamentos, eu vou uma vez por semana.

A última imagem que trouxe foi retirada, segundo o entrevistado 1X, de uma matéria de jornal que versava sobre o perfil do empreendedor para representar a relevância desta âncora em seu modo de viver, a figura apresenta a foto de uma empresário próximo a um balcão. Como palavras chave o entrevistado 1X escolheu: perfil empreendedor, sucesso, criatividade e análise financeira. Eis o relato e a imagem (figura 20) que explica sua análise pessoal desta âncora de carreira:

Eu peguei essa reportagem do Jornal O Imparcial sobre o perfil empreendedor, então eu coloquei pra representar esse meu lado de empreendedor. Eu 'tô' sempre buscando, analisando as coisas, vendo a viabilidade das coisas, o desenvolvimento das coisas, o sucesso, o que ele pode ter, então eu acho que isso é o lado empreendedor. Isso é desde criança eu penso assim, eu na verdade considero que as coisas podem começar de pequeno, das coisas pequenas que elas vão se tornando grande, então eu considero isso como o lado empreendedor. Essa figura representa isso.



Figura 20. Perfil empreendedor

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado 1X para ilustrar o seu lado empreendedor.

Uma outra âncora que se aplica ao entrevistado 1X é a competência técnico funcional, observa-se que o entrevistado relata várias situações em que obtém seu senso de identidade com exercício de suas habilidades de análise econômico-financeira e de aliar o conhecimento

teórico com a prática. Além de evidenciar a importância e a disposição em se tornar um especialista por meio da dedicação. Os relatos a seguir evidenciam esta afirmação:

O que fez na verdade foi esse meu espírito empreendedor, essa minha tendência pro lado empresarial, então eu dizia quando eu fazia ciências contábeis, eu dizia pros meus colegas: **quando eu terminar o curso de ciências contábeis eu vou fazer administração...**então eu gosto muito dessa área empresarial, eu sou assim pra mim eu acho que tudo na vida tem que ter o amor à administração, então **eu gosto assim muito de analisar balanço de empresa, viabilidade econômica**, essa parte de futebol eu gosto bastante, eu **às vezes pego esses balanços, balancetes financeiros** dos clubes Flamengo, Vasco, Fluminense pra analisar, ver a situação econômica de cada uma, então eu gosto bastante dessa área empresarial, então eu vim trabalhando na iniciativa privada **eu tinha a curiosidade de entrar nessa área** de administração, já tinha concluído ciências contábeis, então isso me levou, me motivou pra entrar no curso de administração. (grifos nosso)

Quando o Sampaio Correa joga eu vou na internet **pego o borderô do jogo pra analisar**. Vejo as despesas que tiveram, analiso. Porque tem gente que acha que a renda do time é enorme. Eu 'tô' sempre pesquisando, só o aluguel do estádio, pra ter um exemplo, é 15% da renda, você paga mais 5% de INSS. É, acham que é só a renda, ainda tem mais a logística, como eles chamam lá as despesas, por exemplo de água pra policial. **Tudo aquilo ali são custos**, então da renda total, o clube fica com um pouco mais da metade. **Então eu gosto de ver essa análise**. No setor público, por exemplo eu estudo bastante, porque **gosto de ver as estimativas de receitas na hora que vão fazer o orçamento, também gosto de analisar**. (grifos nosso)

Eu pego sempre as **situações práticas do cotidiano pra explicar a matemática**, eu acho interessante isso. Por isso que eu gosto das pessoas, eu acho importante isso, você estar numa faculdade mas exercendo a profissão de professor e trabalhar em outras atividades, na prática, por exemplo, você ser auditor ou você trabalhar como executivo de uma empresa e dar aulas. Eu acho isso fantástico! **Não só teoria, mas a prática associada com a teoria**. (grifos nosso)

O Zico ele era um cara assim de **treinar horas e horas** chutes a gol, batendo na quina da trave. Então eu acho que **se a pessoa quer ser boa numa coisa ele tem que se dedicar àquilo**. Eu tinha essa admiração pelo Zico porque ele era um grande profissional! (grifos nosso)

O entrevistado 1X ao narrar sua história retratou que desde o início de sua carreira profissional prefere ocupações que lhe permitam flexibilidade com relação à quando e como trabalhar. Locuções como não ficar enraizado e a pessoa tem que ser livre refletem alinhamento com a âncora autonomia e liberdade, segue alguns de seus relatos que revelam a presença desta inclinação:

Então eu saí do supermercado exatamente por isso, a nova empresa pagava mais, me dava algumas vantagens e eu **tinha mais flexibilidade no horário pra estudar**. (grifos nossos)

Alguns diziam que eu era doido, que ia pedir pra sair. Eu tenho uma prima que ela até hoje trabalha numa empresa privada e ela dizia assim: **Não, tu és doido! Pedir pra sair do Banco do Estado do Maranhão, que é estabilizado, você é concursado e tal...** (grifos nossos)

Eu sempre tinha isso em mente, não ficar enraizado num lugar. Enéas dizia o seguinte, porque ele foi da Aeronáutica, foi militar, o dia em que aquilo ali saturou pra ele, ele procurou outra coisa, foi ser médico, procurava fazer outras coisas... **então eu acho que a pessoa tem que ser livre e tem que ter várias habilidades**. Certo?! A pessoa não pode ficar com medo, preso. Só faço isso e acabou... então eu nunca pensei assim. Eu 'tô' nessa profissão de magistério e digo pros meus colegas, que são professores, que reclamam muito e tal... eu digo: rapaz, eu não reclamo não, porque **no dia que eu achar que essa profissão aqui no magistério não tiver mais dando pra mim, eu parto pra outra**,

vou fazer outra coisa, vou ser microempresário, fazer outra coisa. Então eu acho que a pessoa tem que ser assim. (grifos nossos)

Em sua mais recente transição de carreira, o entrevistado 1X buscou exatamente a área de ensino que oferece mais liberdade. Após sair do banco pelo plano de demissão voluntária, entre 1996 a 2001 o entrevistado 1X não ficou sem trabalho, atuava na iniciativa privada em escolas particulares e nas escolas públicas nos contratos que se renovavam a cada ano, somente em 2003 é que tornou-se estável no serviço público novamente.

Entrei no Banco do Estado do Maranhão e trabalhava bastante no Banco do Estado do Maranhão, então é como dizem, a gente dá sangue, suor e lágrima no começo. Eu na verdade fui me desestimulando; no começo a gente ganhava bastante dinheiro, que era na inflação alta, na época da ciranda financeira, e aí eu casei, veio o plano real em 94 e o salário foi ficando achatado e a situação um pouco difícil. Eu resolvi sair do Banco do Estado do Maranhão e entrei no plano de demissão voluntária.

Algumas pessoas assumem suas ocupações por causa de valores centrais que querem personificar em seu trabalho. Suas decisões de carreira baseiam-se no desejo de melhorar o mundo de alguma forma (SCHEIN, 1996). A dedicação a uma causa aliada a autonomia e liberdade no caso do entrevistado 1X orientam a escolha pela profissão de professor. Em seu discurso o entrevistado aponta a ética na vida pessoal e profissional como um valor inegociável assim como o desejo de ser útil à sociedade na medida em que ao ensinar a matemática contribui para formar cidadãos:

Eu costumo dizer pra uns colegas meus, são uns professores, são metidos a socialistas, então eu digo pra eles que eu sou um capitalista, não nego mas eu sou menos capitalista que muitos socialistas, então eu acho assim, nunca fiz nada pra prejudicar ninguém, então esse é um valor ético. Pra subir, pra conseguir uma coisa ter que passar por cima de alguém, eu acho que a pessoa não tem que fazer, isso é uma coisa importante pra mim.

Eu estou satisfeito com a minha carreira, meu trabalho atual, porque eu trabalho o tempo todo me aprimorando, adquirindo conhecimento. Faço um trabalho que 'tô' formando cidadãos, eu acho importante você formar cidadãos. Eu não sou só professor. Eu não só 'tô' pra transmitir o conteúdo de matemática... é pra formar cidadão. Tanto é que quando tô dando aula de matemática eu tô sempre associando a matemática com a Administração, com a área de Contábeis, com outras ciências, com a física. O que eu acho bacana, isso é o que eu sempre digo 'pros' alunos: 'olha, a matemática não foi feita só pra atrapalhar a vida de vocês e só porque vocês têm que estudar aqui na escola não...matemática vocês vão utilizar na vida de vocês'.

4.4.3 Síntese

Este estudo de caso retrata a narrativa de um profissional, de 48 anos de idade, que vem pensando e traçando sua carreira na perspectiva mais moderna. Para o entrevistado 1X parece que fazer transição de carreira não representa um grande dilema. Observa-se no estágio de

maturidade em que se encontra que a auto gestão de carreira é algo que vem sendo praticado por ele desde a sua primeira experiência profissional, ainda que sem muito planejamento. O fato é que se mostra muito mais leal a si, por meio do compromisso em traçar o seu próprio caminho, a ter que se prender em ocupações que ofereçam estabilidade em detrimento à liberdade, autonomia e espaço para aplicar suas habilidades.

Em termos de imaginário de carreira o entrevistado 1X chegou a realizar uma de suas fantasias da infância e adolescência: a de se tornar bancário. Buscou na docência a independência e a possibilidade de servir a uma causa. Ao mesmo tempo que confirma seu senso de identidade por meio da aplicação de suas habilidades técnicas.

A relação amorosa com a matemática e a busca por ampliar conhecimento continuamente o levou a concluir duas graduações, além da terceira que está prestes a finalizar. Relata de forma metafórica a indissolubilidade de sua relação com a matemática, este saber é para ele o responsável por todas as suas conquistas. Aponta ainda outra metáfora para falar do casamento entre as Ciências Contábeis e a Administração, ambos os cursos em que se graduou e que em breve se graduará respectivamente. Em seu imaginário futuro contempla ainda a realização de outros cursos de graduação e pós graduação que se relacionem com disciplinas de cálculo e análises econômico-financeiras. Diante do exposto atreve-se a considerá-lo, na total acepção da palavra, como um eterno estudante e a afirmar que a categoria de âncora que o melhor descreve é a de competência técnico funcional. Ainda que, no resultado do inventário, a âncora criatividade empreendedora apresente um maior índice numérico, observa-se que esta inclinação é bastante presente em seu imaginário, embora na prática não tenha se revelado concretamente. A inclinação por autonomia e independência permite que o entrevistado 1X encontre no mundo ocupacional um lugar mais fácil para navegar.

Ao mesmo tempo que tem em mente o desejo de tornar-se empresário, pensa também em prestar novo concurso público para a carreira de auditor federal, estadual ou municipal. Empreender para o entrevistado 1 X não significa necessariamente somente montar um negócio, mas empreender ações na carreira, sempre experimentando opções novas. Remete-se, portanto a ideia de carreira multidirecional na medida em que seleciona vários caminhos que deseja perseguir como possibilidades para alcançar o desenvolvimento pessoal e definir seu próprio sucesso.

As metáforas de carreira: ciclo, ação, encaixe, jornada, papel, recurso e história aparecem presentes no imaginário do entrevistado 1X, com destaque para a carreira como ação por meio das atitudes empreendidas em sua trajetória, além do claro senso individual de identidade, sua bússola. A carreira como história é frequente sinalizada pelo entrevistado 1X, na medida em que afirma ter se espelhado em algumas pessoas próximas a ele e pela inspiração na biografia de figuras públicas para traçar sua própria história.

4.5 Imaginário de Carreira do Entrevistado 2X: Ou eu construo a minha história como *personal trainer* ou eu faço concurso público”.

O entrevistado 2X é graduado em Educação Física. Atualmente está prestes a colar grau em Administração, já tendo concluído o oitavo período e apresentado a monografia. Nasceu em 1980, tem 34 anos de idade e é solteiro. É natural de Juiz de Fora no estado de Minas Gerais. Possui um irmão mais novo e os pais são aposentados. Pertence a uma família de classe média. Em 2006 mudou de sua cidade natal para São Luís com objetivo de trabalhar como coordenador de atividades físicas numa academia de esportes.

Logo no início da entrevista declara que antes de vir para o Maranhão acreditava que havia nascido numa família pobre, contudo ao se deparar com a realidade do estado que hoje mora, compreendeu que sua origem não era de tanta pobreza como julgava. Ele declarou que tornaram-se “novos pobres” quando na década de 1990, o pai e a mãe, ambos com ensino médio completo, que trabalhavam numa siderúrgica e numa telefônica, respectivamente, foram desligados. Declara que somente passou conhecer esta terminologia de classe social depois que iniciou os estudos no curso de Administração. E ainda ressaltou que os primeiros dez anos de vida, antes da crise de 1990, foram responsáveis por ele ter conseguido chegar até onde chegou hoje em sua carreira, referindo-se à base escolar proveniente da escola particular que estudou.

A minha família é uma família pobre. Quando eu vim pro MA eu fui compreender que minha família não era pobre. Eu fui compreender que a minha família era uma família que a partir da década de 90, tornou-se os novos pobres. Por quê? Porque até 90 os meus pais eram bem empregados, e aí foi quando a gente entrou em crise, o Brasil entrou em crise. O que acontece? O meu pai, por exemplo, ele trabalhava numa grande siderúrgica, a minha mãe numa empresa de telefonia e aí o quê que acontece? Existia uma forma de renda sólida na família e a partir de 90 eles praticamente ficaram desempregados.

Eu só fui identificar isso agora lendo na Administração. Pegando um dos livros de contexto histórico da Administração é que eu fui identificar esse termo científico de novos pobres, eu não sabia que isso existia. Então, o que são os novos pobres, na verdade? São pessoas que tinham uma qualidade de vida ótima e que a partir de um determinado momento surgiu essa nova classe que não tinha uma condição financeira adequada pra manter os padrões que haviam conquistado.

O entrevistado 2X ilustrou por meio da imagem (Figura 21) que denominou de “*american way of life*” a primeira fase da infância que avalia como muito boa, com relativo conforto e com acesso aos bens materiais que na época eram desejados pelas famílias. A seguir a figura e os relatos que explicam tal escolha:



Figura 21. *American way of life*

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado 2X para evocar os primeiros dez anos de vida.

Eu sempre estudei inglês, meus pais me colocaram em curso de inglês desde pequeno, e essa 1ª foto relata bem o que era a minha vida, era uma vida confortável, a gente sentava junto, conversava, assistia TV, tinha tudo legal, comida, era bem legal, e isso foi até a década de 90, quando eu tinha 10 anos, e eu estudava em colégio particular, então a minha base de educação foi sólida.

Essa foi a 1ª fase, então foi muito legal. Eu ter conseguido chegar até hoje é muito por conta desses meus 10 primeiros anos, tanto é que a história do meu irmão foi um pouco diferente porque ele nunca chegou a estudar em escola particular.

A fase dos dez aos quatorze anos do entrevistado 2X foi marcada pela perda do padrão de vida, levando-o a ter que estudar em escola pública estadual. Ele relatou que não foi uma época agradável, conforme a seguir:

Eu fui estudar em escola estadual que era lá no bairro que eu morava, eu sempre fui mais adiantado que todo mundo, eu entrei na classe C e no dia seguinte já fui mudado pra classe A. Enfim, só que era perceptível, porque eu usava aparelho de dente, porque eu nunca tive cárie, não tenho uma obturação. O trato, a maneira de falar, isso tudo era muito diferente na realidade em que eu tinha sido inserido, e isso de alguma forma me gerou alguma revolta, digamos assim, porque eu não me sentia satisfeito com aquilo. Então, dos 10 aos 14 foi uma época muito chata pra mim, eu realmente não gostei muito de viver, não me sentia localizado dentro do ambiente que eu estava, seja escolar ou seja do bairro que eu morava.

O ensino médio, na época chamado de científico, também foi cursado pelo entrevistado 2X em escola pública estadual, contudo melhor localizada e com mais estrutura. Mesmo assim o

entrevistado relata que “ainda continuava indignado” com tal situação e começou a andar de *skate* e curtir bandas de rock. Tanto que trouxe para a entrevista uma imagem (Figura 22) de *skate* com o nome de uma banda que gostava muito. A seguir, eis a imagem e o que explica sobre a banda:



Figura 22. *Skate*

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado 2X para evocar o período dos 14 aos 17 anos de idade.

Bad Religion, foi uma banda que eu curti demais, até hoje eu ainda gosto, mas não ouço mais porque não existe mais um contexto. Eu digo assim, ela parece alguma coisa anticristo, não tem nada a ver, basicamente é uma banda de cunho crítico social americano, se for pegar todas as letras é como se fosse assim, críticas ao governo americano, ao estilo de vida americano, de que maneira esse estilo negativamente influenciava as pessoas. E eu achava muito maneiro porque o vocalista dessa banda era PhD em Biologia. Aí eu falei: pô, esse cara ele não ‘tá’ falando esse monte de besteira aí à toa, ele que compunha as músicas, entendeu? Aí eu achei isso maneiro.

O entrevistado 2X aponta que na época do ensino médio ele só pensava em andar de *skate* e jogar futebol. Relata que o perfeccionismo é uma característica de personalidade que traz consigo, portanto se empenhava ao máximo em tudo que fazia. Diz ainda que não tinha a menor ideia do que era vestibular até o dia em que a mãe dele o orientou sobre tal prova, conforme depoimento a seguir:

Fui seguindo a vida andando de skate. Eu sempre tive a questão do perfeccionismo, então eu comecei a andar muito bem, comecei correr os torneios e paralelamente eu era jogador de futebol. Sempre fui assim, muito bom jogador. Eu sempre procurei fazer o que eu fosse fazer, fizesse bem feito. Aí entrei no científico e absolutamente nunca existiu um foco na minha vida pra fazer vestibular. Quando chegou no meu 3º ano científico, a escola estava caindo, muita goteira, enfim, ela foi condenada e a gente teve que trocar e a gente estava arriscado a perder o ano. Naquela época eu precisava me formar, meus pais só têm 2º grau e aí eles conversaram comigo e falaram: “Gustavo, acho que você precisa fazer vestibular, eu nem sabia o que era vestibular, em agosto do 3º ano eu não sabia o que era vestibular, aí eu falei: “Ah mãe, putz, então ‘tá’, se a senhora ‘tá’ falando que eu tenho que fazer, eu vou fazer. Porque eu só pensava em andar de skate e jogar futebol.

Ainda com toda a dificuldade financeira da família, o entrevistado 2X ressaltou que chegou a fazer quatro meses de aulas num curso revisional para vestibular pago pela mãe, segundo o entrevistado a mãe falou: “-Meu filho, eu tenho dinheiro para pagar quatro meses, se você não passar, não sei o que vai acontecer depois”. O gosto pelo futebol e a orientação vocacional obtida no cursinho pré-vestibular de quatro meses apoiaram a decisão do entrevistado 2X pelo curso de Educação Física.

Tendo sido aprovado, começou junto com a faculdade também a sua trajetória profissional trabalhando como árbitro e professor de futebol de salão. Em vista disso ilustra o seu primeiro local de trabalho por meio da imagem de um campo de futebol (Figura 23). Eis o que relata:

Fui pro cursinho e o diretor conversou comigo e falou: “Olha, a possibilidade de você passar é mínima para Direito e Medicina, pelo seu histórico. Foi muito bom porque ele bateu a real. Aí falou: “Tirando esses cursos tops, escolha outros cursos que a gente vai fazer uma orientação vocacional, aí eu fiz e deu ou enfermagem ou educação física.

Passei no vestibular em 1997 e comecei a me identificar com a área de educação física. Eu entrei na faculdade e já entrei trabalhando. Eu comecei a trabalhar, como eu sempre joguei futebol, eu fui árbitro de futsal, eu sempre ganhei meu dinheiro durante a faculdade sendo árbitro e dando aula de futsal pra criança, criança de 10 a 17 anos, mais ou menos isso, enfim, aí fiz a faculdade.



Figura 23. Campo de futebol

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado 2X para evocar que trabalhava como árbitro enquanto estudava Educação Física.

A trajetória profissional do entrevistado 2X continuou enquanto cursava Educação Física, realizou monitoria de um ano na universidade em cinesiologia, estudo mecânico dos movimentos do corpo humano. Em 2001 iniciou estágio numa academia de Juiz de Fora, onde teve como mentor um fisioterapeuta e fisiculturista que o ajudou bastante. Este mentor, ao decidir cursar uma pós graduação, transferiu todos os clientes para o entrevistado 2X, iniciando assim, antes mesmo de formar, a carreira autônoma como *personal trainer*. Revela que ganhou muito dinheiro e isto gerou um certo conflito, pois ao comparar o salário do pai com o montante que ele obtinha, este era assustadoramente maior. Nesta fase recorreu a terapia psicológica para conviver com esta realidade inesperada. Formou-se em 2002, atuou por 4 anos nesta profissão. A seguir o depoimento do entrevistado 2X:

Eu tive que fazer terapia com psicólogo porque quando eu me formei em 2002, ou melhor antes de eu me formar, eu já ganhava muito mais que meu pai, e isso na minha cabeça não ficou legal. Meu pai sempre me instruiu assim: “Meu filho, você tem que fazer um concurso público. Meu filho, você tem que ter carteira assinada. Meu filho, você tem que ser um funcionário exemplar”. E de uma hora pra outra acontece isso. Aí isso ficou complicado na minha cabeça, aí tive que fazer terapia, fiz terapia um tempo. Enfim eu tive que começar a trabalhar com essas variáveis que eu não estava acostumado, e eu me formei em 2002 e comecei a trabalhar pra caramba.

Em 2006 o entrevistado 2X declarou que planejava se mudar ou para a Austrália ou para uma cidade de praia para continuar a trabalhar como *personal trainer*, quando recebeu um convite para ser coordenador de atividades físicas numa academia em São Luís.

Chegando em São Luís relata que amadureceu profissionalmente, julgava-se muito ingênuo, crédulo na “cultura americana de meritocracia” de que trabalhando certo seria reconhecido. O contato com a realidade maranhense e principalmente com a cultura organizacional da academia foi para ele um choque econômico e cultural, representado por um “paternalismo estranho” da proprietária sem que necessariamente houvesse retorno financeiro e investimento no profissional. Desta forma relata que por três anos atuou como empregado em três diferentes academias, para em 2009 se lançar novamente como autônomo atuando como *personal trainer*. Os três próximos anos foram de prosperidade financeira segundo o entrevistado 2X.

Em 2010 decidiu prestar vestibular para Administração, tendo sido aprovado, resolveu pausar as atividades de *personal trainer*. No ano de 2011 recebeu uma proposta para trabalhar no serviço público, especificamente numa secretaria de estado, como assessor de planejamento, segundo as palavras do entrevistado 2X “foi a primeira porta que se abriu por meio do curso de Administração”.

No ano de 2012 o entrevistado 2X decidiu pedir férias do serviço e licença sem remuneração por mais dois meses para viajar para Nova York com o objetivo de estudar inglês e prestar serviços voluntários. Em maio deste ano tomou outra decisão importante: exonera-se do cargo em comissão no Governo do Estado e retorna a trabalhar de forma autônoma como *personal trainer*. Profissão inclusive ilustrada por meio da imagem (Figura 24) atividade física com acompanhamento de profissionais qualificados.



Figura 24. *Personal Trainer*

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado 2X para evocar sua trajetória profissional como *personal trainer*

Nos planos do entrevistado 2X constam organizar mais ainda os serviços profissionais de *Personal Trainer*, ao mesmo tempo que pretende ser aprovado em concurso público, por entender que a carreira como educador físico não é para sempre. Eis o que relata:

Como *personal* eu fui muito bem sucedido, mas eu acho que bateu no teto. É um trabalho que eu não vejo futuro, acho uma profissão limitada, uma profissão jovem. Não que quem tem 60 anos não possa trabalhar como *personal*, se o cara tem experiência, mas eu acho que a vida não é só este trabalho, tem muito mais. Então, tem aquela passagem que diz que quando a gente adquire um determinado grau de conhecimento, a gente não consegue mais voltar atrás. É mais ou menos o que acontece comigo, eu não consigo ignorar tudo que eu construí, que eu adquiri com esse tempo de faculdade, eu não consigo ignorar isso e falo pra mim “cara, vamos voltar e ganhar dinheiro”. Por que inicialmente uma das minhas propostas é organizar o meu serviço de *personal* e continuar ganhando minha grana, de uma maneira mais equilibrada. Apesar de eu achar que já era bem administrado, mas tanto é que hoje eu ‘tô’ montando minha *fanpage* no face, montei meu *instagram*. ‘Tô’ montando devagarzinho essa parte mas vou montar, missão, visão, vou montar aquele protocolo de estratégia, de empreendedorismo, organizar tudo bacana. A formalidade que eu acredito ser necessária, mas vou racionalizar o que eu quero fazer. Certamente não é uma coisa que eu quero pra mim para sempre.

Quanto ao imaginário de carreira na infância, o entrevistado 2X declara quando criança se via como proprietário de empresa, algo sem muita consistência pra ele, mesmo uma fantasia. Relaciona nesta projeção a vontade de realizar uma boa gestão dos empregados gerando consequências positivas na família, conforme depoimento a seguir:

Numa fantasia eu me via muito como dono de empresa, tendo vários empregados, tratando bem todos, pra eles poderem ter uma família legal, não tratando mal a eles. Era coisa de criança, não era uma coisa muito sólida, mas eu me visualizava de terno, gravata, trabalhando, mas era uma coisa minha mesmo, eu nem coloco isso.

4.5.1 Metáforas de Carreira

A forma de agir do entrevistado 2X revelando iniciativa e proatividade se manifestou e se manifesta diretamente no direcionamento de sua própria carreira, decerto que em vários momentos da entrevista denota a presença da metáfora da ação quando conta sobre o trabalho após a formatura: “Eu me formei em 2002 e comecei a trabalhar pra caramba”. Quando se planeja para morar e trabalhar em outro local fora de Minas Gerais: “Na verdade eu já ia me mudar para algum lugar, já estava juntando dinheiro porque eu queria ir ou para Austrália ou pra alguma cidade de praia no Brasil, pra trabalhar como *personal*”. Ao lembrar a decisão de não trabalhar como subordinado a um patrão: “Vou ser empreendedor, no ano que vem em janeiro eu começo a trabalhar como autônomo, vou ser *personal*, não vou ser empregado de

ninguém”. Pela necessidade de gerenciar a carreira logo que teve muito retorno financeiro como autônomo: “Acho que a Administração começa a entrar em mim quando eu tive que começar a administrar muito dinheiro; o dinheiro, a minha carreira e o meu tempo”. Quando decidiu aceitar o convite para trabalho em cargo comissionado no Administração Pública: “Eu tenho que aprender na prática pra eu ser um administrador bacana”. Também quando resolveu sair do emprego no Governo do Estado: “Depois que organizei o setor de materiais eu pedi a minha exoneração”. E ao planejar o futuro da carreira: “Vou racionalizar o que eu vou fazer, mas ser *personal* não é algo que eu quero pra vida toda”.

Uma situação vivida pelo entrevistado 2X que retrata bem a atitude de criar oportunidades para o seu desenvolvimento é o episódio retratado a seguir em que conta como agiu para fazer intercâmbio nos Estados Unidos:

Entrevistado 2X: Eu fui ali numa agência de viagens e falei: Vem cá, tem intercâmbio aí?

Agente de intercâmbio: Tem!

Entrevistado 2X: Quando é que vai ser?

Agente de intercâmbio: Vai ser no ano que vem.

Entrevistado 2X: Como é que é? Não, cara, quero para semana que vem.

Agente de intercâmbio: Pode ir que é a melhor escola lá de Nova York,.

Entrevistado 2X: Quero ir pra lá, me bota numa casa de família qualquer lá.

Agente de intercâmbio: Você é louco?

Entrevistado 2X: Não, velho, porque eu tirei o visto para os Estados Unidos com 6 meses de antecedência.

Agente de intercâmbio: Como é que você vai pagar?

Entrevistado 2X: Eu vou pagar à vista. Cara, vamos fazer esse negócio logo aí, tem ou não tem?

Agente de intercâmbio: Eu vou te dar a resposta amanhã, tem uma escola, essa escola é massa, você vai adorar, a escola toda tecnológica. Você vai querer ficar quanto tempo?

Entrevistado 2X: Quero ficar um mês, mas eu compre minha passagem para três meses.

Agente de intercâmbio: E o resto?

Entrevistado 2X: O resto eu me viro lá. Aí cheguei lá, eu já sabia falar inglês...

Ainda apontando a carreira como ação que relata como atitudes do indivíduo podem fazer diferença no desenvolvimento da carreira, observa-se na trajetória do entrevistado 2X que a maturidade profissional como *personal trainer* deu-se, sobretudo, quando despertou para

aliar os conhecimentos aprendidos no curso de Administração com a profissão na área de Educação Física. Eis os depoimentos que refletem a evolução de sua carreira:

Só que aí de tanto estudar, eu cheguei a uma conclusão: eu tinha esse salário bom como *personal trainer*, só que eu percebi que existia um teto. Era o máximo que eu conseguia ganhar rodando 100%, atingindo minhas metas de clientes. Aí eu falei assim: “Vou parar só nisso? Não vai dar, pô, fala sério!” Isso começou a me incomodar, mas isso começou a me incomodar muito. Porque hoje, eu tenho conhecimento da Administração. Uma empresa deve rodar com 85% do maquinário funcionando, 15% de manutenção, de maneira que você sempre mantenha 85% da empresa funcionando.

Na minha cabeça eu pensava assim: “o que adianta eu ficar contando de 1 a 15, de 1 a 12, de 1 a 10 dentro da Administração, eu vou me tornar um *personal* contador. Eu vou ficar administrando o quê fazendo isso? Eu não vou aprender nada”. Então quando eu tomei a iniciativa de ir pra a Secretaria de Estado, eu falei: “Não, cara, eu tenho que trabalhar com alguma coisa relativa à Administração pra eu ser um administrador top”.

Nos depoimentos do entrevistado 2X percebe-se que este se encontra numa fase de confrontar suas opções e decisões de carreira de forma consoante com seus valores, com a maneira como se vê, com o que já experimentou e principalmente com a forma em que percebe o mundo a sua volta. De modo que a escolha ótima pelo trabalho autônomo como *personal trainer* passar a não ser a mais interessante. A opção do concurso público começa a fazer parte do imaginário de carreira do entrevistado 2X como reflexo de uma visão pouco otimista sobre a carreira na iniciativa privada, sobre o empreendedorismo e sobre o cenário econômico, social e político do Brasil. Portanto a metáfora do encaixe se revela presente no discurso do entrevistado, ainda que tais decisões de carreira já não evidenciem a busca do encaixe perfeito.

A opção pela carreira de *personal trainer* que no início até o meio da trajetória profissional do entrevistado 2X encaixou-se perfeitamente, já não se revela como uma única opção para o seu futuro. Eis os registros que corroboram tal afirmação:

Quando eu fiz o curso de Educação Física eu não fiz pra ser *personal*, eu fiz pra ser professor de escola, porque como meus pais não tinham grana, eu falei: “Cara, escola é um negócio que sempre tem emprego”. Então eu vou ganhar minha grana, então vou me virar dando aula em escola e nunca vou ficar sem dinheiro como meu pai ficou. (grifos nossos)

Eu fui coordenador. Em 2008 eu fui empregado de novo, mas **eu já não me sentia mais à vontade pra ser empregado**, porque eu já tinha sido coordenador. Aí em 2009 eu entrei na **minha carreira empreendedora**. (grifos nossos)

Eu ficava me matando pra caramba, pra poder aguentar um monte de cliente que me enchia o saco. Ficar de treinador de luxo pra uns caras. É difícil aguentar um cliente que tenha depressão, você tem que ter um jogo de cintura muito grande, pra você colocar este cliente pra fazer atividade. O cara tem que ter uma liberação hormonal adequada pra ele poder conseguir melhorar a depressão. Tem gente

que paga num mês e não paga no outro porque saiu. Porque ele parou de tomar o remédio. Então eu já ‘tô’ um pouco cansado dessa vida, então hoje **eu não me enquadro mais nisso**. (grifos nossos)

A experiência com o cargo em comissão no serviço público também se revelou desencaixada com as expectativas de aprendizagem do entrevistado 2X, culminando na iniciativa de exonerar-se. Em suas palavras a seguir constata-se a ausência de encaixe:

Voltei dos Estados Unidos e **comecei a ficar insatisfeito lá na Secretaria**. Porque eu comecei a perceber um monte de loucura lá que eu pensei: “Cara, eu não posso participar dessa loucura, eu estou aqui pra trabalhar, eu estou aqui inicialmente pra aprender, e eu **estou vendo que eu não estou aprendendo mais, eu estou é desaprendendo**”. (grifos nossos)

A compreensão da vulnerabilidade do mercado de trabalho repercute na decisão do entrevistado 2X de não se tornar dependente de nenhuma empresa e é destacado nos depoimentos a seguir:

Eu acho que eu seria um excelente diretor de empresa, só que eu tive péssimas experiências, observando alguns clientes meus que eram executivos de empresas privadas. Não só pela parte da loucura, dos caras serem *workaholics*, serem super bem sucedidos. Tinham carro, salário, moradia, trabalharam 10, 15 anos na empresa e quando tinham pra lá de seus 45 anos de idade, eles simplesmente eram mandados embora. Essas pessoas estão mal até hoje tentando se recolocar. Então **essa é uma experiência pra mim determinante pra eu não querer trabalhar pra ninguém em setor privado**. (grifos nossos)

Hoje se eu colocar meu currículo lá na Vale eu acho que eu vou ser contratado, eu acho que eu teria uma possibilidade maior de contratação. **Mas eu não vou dar um gás na iniciativa privada passar três anos e em seguida ser demitido**. Eu arrumo minha vida toda e depois ter que trocar tudo de novo. Isso não tem mais nexos. Depois de ter percebido essa experiência, **eu decido: ou eu construo a minha história como *personal* ou então eu faço um concurso**. (grifos nossos)

Hoje eu nem penso em botar meu currículo em lugar nenhum. Se for pra eu poder construir minha história, eu construo como *personal*. Sou responsável. Todo mundo vai me contratando. Agora, eu pegar e dar meu sangue por uma empresa que ninguém nem sabe quem eu sou, porque eu vou rodar, porque passou de 3 anos independente de ser bom ou ruim, não vale mais a pena ficar mantendo um empregado, pagar uma indenização enorme caso ele dure mais na empresa, não vale a pena. A dinâmica hoje das empresas, do empreendedorismo não permitem que o cara fique muito tempo. (grifos nossos)

A veia empreendedora de uma carreira mais autônoma como *personal trainer* vem perdendo força nas inclinações profissionais do entrevistado 2X revelando um certo desencaixe, conforme relato a seguir:

Então, eu não vejo hoje, dentro do custo-benefício, eu não vejo muita vantagem do cara ser empreendedor. Eu acho que eu sempre tive o empreendedorismo à flor da pele, mas eu cheguei à conclusão de que não vale a pena. Então hoje é uma coisa que eu meio que corto em mim, porque não vale a pena.

No imaginário de carreira do entrevistado 2X surge o concurso público como uma alternativa por vezes contraditória às suas inclinações e preferências. Durante a entrevista ele aborda tal

contradição ao dizer: “Você pode se surpreender e me perguntar se eu quero mesmo ser concursado? Aí eu vou te falar assim: É a melhor das opções que eu não gostaria”. Para ilustrar o entrevistado escolheu a imagem de uma prova de concurso sendo realizada (Figura 25), conforme a seguir:



Figura 25. Concurso Público

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado 2X para evocar os benefícios de ser servidor público.

Os depoimentos do entrevistado 2X a seguir apontam que na busca de estabilidade financeira, por meio da aprovação em concurso público, o encaixe pode ficar em segundo plano:

Hoje ser administrador em empresa privada ou mesmo em cargo comissionado no setor público é assumir uma responsabilidade danada e ganhar pouco, **pra mim não dá**, eu prefiro tomar água de coco na praia, ninguém vai me processar, **sendo concursado eu vou ganhar o mesmo dinheiro no final do mês, eu vou continuar sendo feliz, vou seguir meu estilo de vida de boa**, vou ficar em paz comigo mesmo, vou ficar lendo meus livros... (grifos nossos)

Como concursado vou ter essas formalidades úteis na hora de comprar algo que não tenho como autônomo, hoje eu ganho muito bem, mas e quando eu tiver com 65 anos eu vou ganhar R\$800,00?! Como eu vou sobreviver? Eu não paguei previdência, não contribuí com nada. Onde é que eu vou chegar? No fundo do poço? (grifos nossos)

Então, **do ponto de vista administrativo, eu vejo que o concurso em si é péssimo**, esses três anos que eu fui funcionário público, que eu trabalhei dentro da máquina pública e senti na pele. **E se tem uma coisa que não tem nada a ver comigo**, que é determinante pra eu poder achar péssimo, mas que **eu posso até aceitar pelos benefícios de ser servidor público**: é a tramitação de papel daqui pra cá, de cá pra lá e isso não ajudar ninguém. **Eu preciso fazer coisas que beneficiam as pessoas e que eu seja beneficiado**, isso pra mim é fundamental. (grifos nossos)

Pelo menos **quando você passa num concurso, é pra vida toda**. O país pode estar bom, pode estar ruim, o máximo que pode acontecer é o seguinte: se você comprava três cenouras, faz tua recessão só pra comer meia cenoura, vai ficar todo mundo magro, mas vai ter a cenoura. Agora, de uma outra maneira, você não tem de onde tirar, por mais que você dê sangue, você trabalhe, você planeje tudo, você monte o seu plano de negócios, missão, visão, valores, tudo direitinho de acordo com a Administração, o cliente não vai entrar no teu empreendimento. Então assim, **é a visão que eu tenho dentro da minha condição**. Eu acredito que se eu fosse um empresário que tivesse muito dinheiro ou tivesse como fazer investimentos, talvez eu não tivesse essa visão, talvez eu enxergaria o Brasil um país próspero. (grifos nossos)

O discurso do entrevistado 2X revelam expressões que caracterizam a carreira como jornada, tais como: “coisas que te tiram do teu rumo”, “comecei a construir a minha carreira sólida de

personal”, “comecei a correr atrás”, “eu quero que minha vida ande pra frente”, “eu acho que tudo tem que começar de baixo pra cima” e “fui me motivando a mudar meus caminhos”.

A metáfora do recurso ganha destaque nos depoimentos do entrevistado 2X por meio a utilização do recurso tempo para estudar. Nas palavras do entrevistado: “Eu não destino tempo pra ficar parado na frente da televisão. Meu tempo é só estudando, estudando, estudando, até hoje eu sou meio viciado em comprar livro”. O gosto pelo estudo, o estabelecimento de um método para estudar e o investimento em contatos pessoais visando caminhos para adquirir conhecimento são recursos utilizados pelo entrevistado 2X confirmados por meio dos depoimentos a seguir:

Só que eu sempre **tive na minha cabeça que eu tinha que estudar e que eu ia passar um longo tempo estudando** pra me formar adequadamente, isso desde os dez anos de idade. Eu tinha na minha cabeça que eu tinha que **criar uma formação sólida** pra eu não ficar desempregado. (grifos nossos)

O vestibular era em janeiro, eu estudei quatro meses e passei na federal. Era um curso bem concorrido. Na época se eu não me engano a concorrência era 12 candidatos por vaga e o mais interessante foi que eu não sabia absolutamente nada de física. Eu passei pra 2ª fase, era 1ª fase fechada, 2ª fase era aberta, discursiva. Teve um dia que eu acordei de madrugada e falei “cara, meus pais não podem pagar cursinho pra mim, como eu vou fazer? Ah, só tem um jeito tenho que estudar. Vou pegar um livro, volume único de física, 350 folhas divididas por 7, dá 50. Então eu tenho que estudar 50 folhas por dia, enquanto eu não estudar 50 eu não levanto da cadeira. E aí eu fui muito bem na prova de física, aprendi física em 1 semana. Uma coisa louca me lembro como se fosse hoje. Biologia e português eu sempre fui muito bom.

Eu sempre li literatura de administração mesmo antes do curso. Inclusive eu passei uma gafe agora. Eu ‘tava’ conversando com um professor do mestrado de ciências sociais, porque eu penso em fazer mestrado. Ele me perguntou se eu já havia lido determinados autores. Eu disse que não. Aí ele falou assim: “Você se formou em administração, como é que não leu estes autores?” Aí eu falei “minha carga de leitura é outra”. Ele me chamou para ir na biblioteca central pra me mostrar alguns livros que eu tinha que ler pra conseguir entrar na linha de pesquisa dele. Quando o professor mostrou os livros, eu tinha lido todos os livros que ele me indicou, todos os autores, só que eu não sabia. Eu sempre li Harvard Business Review e essa coleção era Harvard Business. Eu li a coleção inteira. Eu sempre gostei de ler literatura de administração.

Os contatos que o profissional possui podem tanto oferecer oportunidades de crescimento na carreira, como podem influenciar outros contatos a dar novas oportunidades para a pessoa (INKSON, 2007). De forma que a metáfora do relacionamento apresenta-se por diversas vezes nos depoimentos do entrevistado 2X. No início da trajetória por meio do diretor do curso pré-vestibular que o apoiou na orientação vocacional para escolha do curso, em que o resultado sinalizava para Enfermagem ou Educação Física e que ainda com dúvidas, recorre a consultar algumas pessoas para tomar a decisão. Já trabalhando na academia de ginástica conquista clientes por meio do seu orientador e inicia a carreira de *personal*, conforme relato a seguir:

Nesse estágio eu acompanhava **um fisioterapeuta que era fisiculturista**, um cara muito bom, ele é sensacional. O resumo da história foi o seguinte: o cara era de Belo Horizonte, tinha um ‘monte’ de cliente e ele foi fazer uma pós-graduação em osteopatia e me falou: “-Você ‘tá’ comigo, tá ‘grudado’ comigo, cara, eu vou fazer o seguinte, vou te passar todos os meus alunos.” Então de um dia pro outro eu fiquei rico, eu nunca esperei que isso fosse acontecer comigo. (grifos nossos)

Os trabalhos em São Luís também foram conquistados por meio da rede de relacionamento. O entrevistado 2X justifica: “Eu consegui este trabalho porque eu tinha uma amiga aqui em São Luís e eu pedi pra ela deixar alguns currículos na academia. Por isso saí de Juiz de Fora e vim pra cá”. Quando resolve demitir-se desta academia, já havia garantido um outro local de trabalho é o que revela: “Quando eu tive contato com uma outra proprietária de uma outra academia em São Luís, ela virou e falou assim “quanto é que você ganha lá?”. Quando resolveu não mais ser empregado subordinado, decidiu pela segunda vez atuar de forma autônoma como *personal trainer* entre 2009 a 2011. Reconhece-se mais experiente profissionalmente e observa que foram três anos de prosperidade financeira em que pode usufruir de prazeres da vida como viajar e fazer contatos com clientes. Ilustra esta fase com uma imagem de um navio (Figura 26) para representar o cruzeiro que realizou, conforme depoimento e figura a seguir:

Nesta fase começaram coisas legais. Com o dinheiro juntado eu comecei a viajar. Comprei carro, fiz um **cruzeiro** muito maneiro, com uma galera super legal, uns amigos meus de Brasília. Todos médicos, comecei a ter muito contato com médico, porque normalmente é médico que paga *personal*, porque o cara tem dinheiro e não sabe nada de atividade física. (grifos nossos)



Figura 26. Cruzeiro

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado 2X para evocar a viagem de cruzeiro que realizou.

A rede de relacionamento é capaz de alterar o curso da carreira. Na experiência internacional o entrevistado 2X contou com a ajuda de um *personal trainer* paulista que conheceu. O serviço na Administração Estadual foi conquistado pelo relacionamento com o Secretário de Estado. Assim como atualmente está resgatando e conquistando novos clientes para a terceira

vez que pretende atuar de forma autônoma enquanto se prepara para ser aprovado em concurso público. É possível verificar isso nos relatos do entrevistado 2X.

Encontrei com um **personal paulista, em Nova York**, que me indicou uma escola gratuita na Times Square. Não acreditei. Comecei a estudar de graça, os outros 2 meses eu estudei de graça lá em Nova York. Quando eu comecei a ficar mais amigo deste *personal*, eu falei pra ele que estava querendo descolar um serviço voluntário nos Estados Unidos e novamente pedi sugestão a ele. No dia seguinte, ele chegou com um formulário para eu preencher meus dados que eu já tinha uma entrevista marcada para dar aulas. Eram aulas pra pessoas de outros países falando sobre carreiras, currículo, entrevistas de seleção. Já havia uma **venezuelana, naturalizada americana** que ministrava estas aulas. Eu falei com ela para montarmos um programa de carreira juntos. Desenvolvemos os workshops. A gente recebia alunos de tudo é quanto é parte do mundo. (grifos nossos)

Em 2011 eu recebi uma proposta pra trabalhar no Governo do Estado com assessoria de planejamento e organização, numa secretaria. A primeira coisa que eu fiz foi questionar ao **secretário** porque ele me queria trabalhando como ele. Ele disse que sempre quis, só que como eu era formado apenas em Educação Física era difícil justificar, mas a partir do momento que comecei a estudar Administração houve mais abertura para me contratar. Ou seja, foi a primeira porta que se abriu pra mim pelo curso de Administração.

Assessoria de Planejamento na Administração Estadual e Intercâmbio Internacional. Essa foram as experiências que eu tive com Administração. Além das experiências que eu tive com o meu próprio trabalho enquanto *personal trainer*, em tive **contato com outros gestores, CEOs, outras pessoas da área de Administração**. (grifos nossos)

Eu voltei agora em 2014 a atuar novamente como *personal trainer*. Como já estava no meu plano sair da secretaria, eu já fui **começando a construir a minha rede de clientes novamente**. Tenho um cliente, dois, três clientes, vou devagarzinho. (grifos nossos)

Vale ressaltar também que influenciam na carreira do entrevistado 2X, o relacionamento na faculdade com professores tanto no curso de Administração quanto no mestrado em Ciências Sociais conforme já mencionado anteriormente. Eis alguns registros dessa influência:

Decepcionado com o que encontrei no curso de Administração, eu entrei em conflito e pensei em trancar o curso. Então conversei com uma **professora na faculdade**, ela falou: “Não, rapaz, vai levando, vai levando, te forma”. Na verdade ela falou sem tanto conhecimento de causa, mas eu sei que eu não tranquei por causa dela, foi bom não ter trancado. (grifos nossos)

Quando fui apresentar o meu projeto da monografia em Administração, eu não tinha orientador. Conversei com a **coordenadora do curso e ela decidiu me orientar**. Logo me disse que o meu projeto não era relacionado com planejamento tático como eu estava convicto que fosse, contudo ela me disse que o foco da minha pesquisa era em Organização, Sistemas e Métodos. Eu nem sabia o que era, tinha nem feito esta cadeira ainda. Aí eu fui desenvolver e vi que tudo que eu tinha feito na Secretaria era OSM, não tinha planejamento de absolutamente nada, o planejamento era do secretário, ele me passava e eu montava a parte de organização, sistema e método. Fiz a monografia e tirei 9,5, foi muito legal. (grifos nossos)

Segundo Inkson (2007) todo indivíduo possui uma carreira, independente se ela é linear ou descontínua, sendo esta mais frequentemente encontrada no mundo hodierno. Ao falar sobre a carreira, o profissional conta uma história sobre si mesmo e normalmente se diverte em fazer isso. A partir desta afirmação observa-se que a metáfora da carreira como história foi relatada

pelo entrevistado 2X ao reproduzir episódios marcantes em sua trajetória, tais como o que se apresenta a seguir:

Eu sempre tive contato com pessoas influentes na sociedade, porque normalmente a galera tem grana e pode pagar um *personal*. Isso me influenciou demais a ter uma outra visão de mercado. Por exemplo, eu me lembro em 2003 pra 2004, eu tive um **cliente lá em Minas** que eu admiro ele até hoje. Ele era **Diretor de Tecnologia da Informação numa grande empresa**. A primeira vez ele virou e falou assim:

Cliente: Me fala seus horários.

Entrevistado 2X: Me liga amanhã.

Ele já tinha me pagado, me pagou inclusive em dinheiro, eu nunca tinha visto tanto dinheiro na minha frente. Eu pensei: “pô, esse cara é louco!”. Era um cara com um olho vidrado, você via que ele era *workaholic*. Aí ele virou e falou assim:

Cliente: Pô, me liga, a gente precisa marcar as outras aulas.

Entrevistado 2X: Você me liga pra gente poder marcar essas aulas, amanhã você me liga.

Eu não tinha crédito no telefone, acho que era alguma coisa assim, quando chegou no dia seguinte, a gente não se encontrou, e aí quando chegou no outro dia a gente acabou encontrando na academia no horário que a gente tinha marcado. Eu virei e falei:

Entrevistado 2X: Pô, mas você não me ligou.

Cliente: Eu te paguei pra você me ligar, não sou eu que te ligo, é você que me liga. Você está prestando serviço pra mim.

A partir desse dia eu pensei “caraca, *welcome to reality*”. Eu entendi que estava sendo que isso era uma espécie de ‘bem-vindo ao mercado’. Foi uma situação meio bizarra e ao mesmo tempo muito legal, porque ele começou a dar uma atrasada no pagamento e teve um dia que eu cheguei e falei “eu trabalho pra você e você tem que me pagar, porque senão eu não vou mais aparecer aqui no horário pré-combinado”. Ele nunca mais atrasou. Enfim, esse cara marcou muito a minha vida, inclusive eu fiz uma entrevista pra poder dar ginástica laboral na empresa em que ele era diretor. Eu não passei. Fiquei achando que ele podia ter me ajudado, mas isso me levou a muitas reflexões: Por que eu não passei? O quê que aconteceu? Qual foi a minha postura? Uma análise SWOT. Hoje eu sei que é análise SWOT. É analisar quais são as minhas deficiências, os meus pontos fortes, minhas oportunidades e minhas ameaças. (grifos nossos)

Ressalta-se que durante a narrativa do entrevistado 2X não foram observadas ênfases às metáforas da herança, ciclos e papel.

4.5.2 Âncoras de Carreira

O exercício de análise pessoal de âncora de carreira revelou ao entrevistado 2X, por meio do preenchimento do inventário, as categorias: estilo de vida, autonomia e independência, competência técnico funcional e serviço e dedicação a uma causa. Sobressaindo-se em

relações as demais categorias, a âncora estilo de vida, em que o entrevistado sinaliza com evidências de que seu momento profissional atual e futuro levará cada vez mais em conta a busca de equilíbrio entre as esferas pessoais e profissionais. Fato esse observado pela experiência de trabalho como *personal trainer* que trouxe o paradoxo de satisfação profissional, independência, vantagens monetárias, flexibilidade para viagens de turismo e ao mesmo tempo o desgaste físico, doenças, ausência de formalidades trabalhistas como contracheque e distanciamento dos amigos. Os depoimentos a seguir expressam uma preocupação maior com o estilo de vida:

Eu comecei a ficar doente. Não conseguia bater a meta de clientes. Muito cansado, extremamente cansado, e não era muito pela atividade física porque o *personal* não trabalha pegando peso. Era por ter de administrar 15, 20 clientes, individualmente. Eu não dava aula em grupo, porque tinha essa tendência antes no mercado. Eu ‘tô’ até voltando pro mercado, ‘tô’ analisando essas tendências e tenho que me adaptar de alguma maneira pra que eu conseguir voltar, mas antigamente tinha só aula individual e pra poder manter a qualidade, aquela coisa bacana, eu comecei a pensar “são 15 clientes, manter 15 clientes é superdifícil”. Aí a minha 1ª ação foi a seguinte: se eu planejo o meu ano pra 12 meses e janeiro e julho o pessoal viaja, tem uma queda de movimento. Eu vi que os outros *personals* ficavam apavorados. Como é que eu vou fazer pra poder ganhar um dinheiro? Aí eu tive um *insight*, em vez de me planejar pra 12 meses, eu planejava pra 10 meses, porque durante 10 meses eu trabalhava um pouco mais, e janeiro e julho viajava. Eu ia estudar, ia fazer outras coisas. Aí os concorrentes já crescem o olho e pensavam: “Como é que o cara sempre viaja? O cara sempre tem dinheiro?” Esse era um diferencial que eu tinha. Então isso foi a 1ª coisa que eu fiz, fiz isso e achei fantástico, minha vida entrou em paz. Só que eu comecei a me sentir muito sozinho. Eu percebi que eu era workaholic, eu viajava muito, 7, 8 meses por ano eu viajava; tinha dinheiro, eu viajava.

2009, 2010, 2011, esses 3 anos foram anos de prosperidade financeira. Então viajava muito, porque as minhas viagens eram assim: 4, 5, no máximo 7 dias, de maneira que eu conseguia repor as aulas. Ninguém queria largar porque o serviço era muito bom, então pra mim realmente não chegava a comprometer, eu também pegava muito feriado, brasileiro tem muito feriado.

Rolou uma solidão. Aí eu comecei a perceber que eu tinha dinheiro e não tinha pessoas pra viajar comigo, foi o meu 1º problema. Outra coisa, quando eu viajava pra ver minha família e meus amigos, muitas vezes eles não podiam me ver, porque eles ‘tavam’ trabalhando, aí meninas e garotos que eu tinha contato, tinham rotina, uns tinham namoradas, outros tinham casado, e aí eu comecei a ficar muito só. E aí eu comecei pensar: “Será que a vida é só isso? Será que a vida é só ganhar dinheiro? Será que a vida é só trabalhar? Aonde eu vou chegar com isso?”. Aí comecei a me questionar e eu decidi: “Putz, cara eu vou ter que mudar minha vida”.

Tem amigos meus hoje, *personal trainers*, que eles me perguntam: “Qual é a tua vida? Qual é a tua? Porque você não pensa em ter carrão, você não pensa em ter casa, o quê que é importante pra você?”. Pra mim é importante você ser culto, é importante você viajar, é importante você ler, é importante você saber falar outras línguas, é importante você estudar em lugares legais, isso que é importante pra mim, isso que diferencia uma pessoa das outras. Porque quando você tem isso, o resto é consequência, entendeu? Uma BMW é consequência, morar num lugar é consequência, arrumar uma namorada legal é consequência porque você acaba se envolvendo por afinidades, você não vai se envolver com qualquer louca, digamos assim, então tudo é consequência.

Como profissional de educação física, a minha vida tinha alguns problemas, quando eu digo alguns problemas, era no sentido de querer alugar uma casa e não ter contracheque, querer comprar um carro e não ter como comprovar renda. Eu não sabia que isso existia, eu só trabalhava com dinheiro vivo,

com o tempo eu comecei a observar isso e comecei a dar valor pra isso também, pra essa parte das formalidades, essa coisa chata.

Eu comecei a entender que a vida não é só trabalho, que a vida também é você ter uma família, é construir uma família, é ter amigos, é ter sua privacidade. Então eu posso fazer um concurso público e ter minha vida familiar e me completar como pessoa. Eu posso abrir meu negócio particular, eu posso simplesmente desenvolver um hobby, de maneira que eu nunca vou sair do serviço público. Só se eu quiser, eu posso até ficar engessado, seja lá o que for, mas pelo menos eu não vou ter uma decepção dessas como vi o CEO de TI, com 50 anos e 3 filhos nas costas, ser demitido na iniciativa privada.

No acompanhamento da história de carreira do entrevistado 2X também fica bastante evidente a priorização por trabalhos que possibilitam maior flexibilidade, que permitam trabalhar sem imposição de padrões alheios e que sejam recompensados tanto financeiramente, como em termos de desenvolvimento pessoal. Certeza manifestada pela preferência da âncora autonomia e independência e expressada no relato a seguir:

Logo quando me formei em 2002, eu era autônomo. *Personal trainer*. Saí de casa, tchau pra todo mundo. Aluguei um apartamento, perto das academias, fui embora, morar só. Comprei as coisas, eu tinha dinheiro, comprei tudo à vista, botei tudo lá e fui curtir minha vida, fazer tudo que eu sempre quis. Eu tinha a vida que eu sempre quis. Uma vida que eu tenha liberdade de fazer o que eu gosto, liberdade de fazer bem feito, ser reconhecido por isso e eu não ter problema de empregabilidade. (grifos nosso)

Chama a atenção as experiências do entrevistado 2X como empregado nas academias em que trabalhou em São Luís. Na primeira experiência revelou que não bastava ser reconhecido pelo trabalho bem feito, buscava condições financeiras melhores, ainda que se exigisse exclusividade. Diante da negativa, mostrou-se não ser refém da empresa, buscou uma outra academia que lhe ofereceu dobrar o salário e pediu demissão, como relata a seguir:

Com 26 anos eu cheguei aqui em São Luís. Eu fui contratado pra ser coordenador. Comecei como avaliador, comecei a ganhar um dinheiro, pouca coisa. Eu precisei de mais dinheiro e comecei, **procurei atalhos**, na academia falei: “Olha, eu preciso fazer avaliações em outras academias”. A dona me disse: “Não, eu preciso da sua dedicação exclusiva”. Eu falei: “**Não tem problema em ter dedicação exclusiva, mas eu preciso que você me ofereça condições, porque continuar ganhando o que eu ganho aqui, não tem condição de eu me manter**”. Saí de casa, não ‘tô’ no meu estado...”. Ela falou: “Você pode escolher: ou você fica com isso ou você sai”. Aí eu **comecei a correr atrás**, de boa, sossegado, porque uma coisa que meu pai sempre falou pra mim: “Meu filho, qualquer emprego que você for, fique pelo menos 1 ano, pra tua carteira não ficar suja”. Ou seja não passar pouco tempo em um trabalho. Então eu nunca me preocupei muito, eu **nunca fiquei refém de um trabalho**. (grifos nosso)

O entrevistado 2X afirma que a proprietária da segunda academia em que trabalhou gostou tanto do desempenho dele, que ela pensou em ampliar o negócio em três unidades e o convidou para gerenciá-las, solicitando que apresentasse uma proposta. Ao oferecer a proposta o entrevistado deparou-se com a negativa às condições solicitadas e mais ainda com

a ameaça da proprietária fechar a academia. Dessa forma o entrevistado não titubeou e despediu-se novamente. Em seguida trabalhou mais um ano numa terceira academia e depois decidiu trabalhar por conta própria, retomando a profissão de *personal trainer*. Os relatos a seguir revelam estas decisões:

Para eu poder aceitar trabalhar nessas 3 academias, eu coloquei algumas condições: custear uma pós-graduação na área de RH ou gestão empresarial; um carro com gasolina pra poder me movimentar e o salário. Eu disse a ela assim: “Quer eu me mate pela tua empresa, eu me mato, mas com essas condições que eu estou propondo. **Agora eu me matar pra poder ganhar o que você quer me pagar, eu prefiro ficar só.** (grifos nosso)

Eu passei um ano sendo funcionário de uma outra academia, porque eu saí dessa, não sabia o que ia fazer e passei me lascando numa academia por um ano ganhando uma mixaria. Até que eu cheguei a uma conclusão: eu não tenho nada a perder, já ‘tô’ no lixo, eu não consigo ganhar melhor, eu vou fazer o seguinte: **vou ser empreendedor, no ano que vem em janeiro eu começo a trabalhar como autônomo, vou ser *personal* novamente, não vou ser empregado de ninguém.** (grifos nosso)

O entrevistado 2X declara que a construção da carreira sólida como *personal trainer* aconteceu exatamente quando decidiu romper o vínculo empregatício com as academias e mesmo sem ter ainda iniciado o curso de Administração, já utilizava em sua profissão autônoma as premissas da gestão. O depoimento a seguir comprova esta constatação:

Em 2009, eu comecei a trabalhar de *personal*, eu me perguntei “porque eu demorei tanto pra fazer isso, cara?”. Comecei a ganhar muita grana com isso, nunca acreditei que eu ia ganhar tanto. Foi a segunda vez. Só que dessa vez eu tinha um conhecimento mais sólido, então eu comecei a juntar dinheiro, estudei muito, montei meu site, eu tinha contrato, eu tinha cartão de visita... todas as formalidades administrativas eu tinha, só que eu não sabia nada que era assim, eu sabia que isso era importante, só que eu não sabia que isso compunha todo um cenário da gestão. Eu comecei a juntar dinheiro, juntar dinheiro, só que chegou num ponto, que de tanto eu estudar também eu fiquei viciado, só pra você ter ideia até os 30 anos eu não ia nem ao cinema com minhas namoradas porque eu achava que era perda de tempo, era só estudando.

Ainda para salientar o alinhamento das ações do entrevistado 2X com a âncora autonomia e independência vale ressaltar o momento em que além das férias no serviço público pediu licença sem vencimentos e partiu para realizar uma experiência internacional. Passou três meses em Nova York, sendo o primeiro mês planejado com a escola de intercâmbio (Figura 27) que contratou antes de sair do Brasil e os dois meses seguintes ele conseguiu numa escola gratuita que tomou conhecimento já estando no Estados Unidos, eis o que declara o entrevistado:

Essa escola não era escola de inglês pra aluno, era escola de inglês para professores, que precisava dos alunos, pra poder ter alunos e dar as aulas grátis. Dava certificação pro mundo inteiro, para os professores darem aula de inglês nos países e precisava de aluno. Então eu estudei dois meses por 0800.



Figura 27. NY Study Center

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado 2X para ilustrar o curso de inglês que realizou durante o intercâmbio nos Estados Unidos.

Para ilustrar o trabalho voluntário, apresentou a imagem na escola (Figura 28) onde ministrou *workshops* de carreira com outra estrangeira, conforme relato a seguir:

A dona da escola me perguntou: “Eu estou vendo que você está super animado. Não tem nada que você queira ensinar aqui?” Lá eles recebem estrangeiro pra ensinar a cultura norte-americana. Olhei que tinha um workshop pra carreira, eu falei: “Cara, isso aqui é muito maneiro. Eu quero esse aqui, eu quero dar aula disso aqui. Era comportamento, entrevista, montagem de currículo e aulas particulares sobre conversação, aulas pra pessoas de outros países falando sobre carreiras. Ai eu falei assim “eu quero esse aqui”, ela virou e falou “olha, já tem uma menina que dá aula, era uma venezuelana naturalizada americana porque casou com um americano”. Eu falei com ela e desenvolvemos juntos o programa de currículo. Fiz os workshops. A gente recebia gente de tudo é quanto é parte do mundo, e ensinar aquilo, então foi muito massa. Eu tenho o certificado de 40 horas, onde o governo americano me premia com orgulho pelos serviços prestados.



Figura 28. Escola de inglês gratuita.

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado 2X para evocar a experiência como voluntário realizada em Nova York.

A atuação no serviço público foi a estratégia que o entrevistado 2X encontrou para ganhar experiência de gestão enquanto interrompeu a carreira de *personal trainer* para cursar Administração. O entrevistado 2X conseguiu trabalhar por um certo tempo aplicando os conhecimentos obtidos no curso de Administração, ganhando visão da administração pública, organizando os setores e fazendo as melhorias possíveis, contudo percebeu-se desmotivado por não sentir mais que estava aprendendo, notou um certo boicote ao seu trabalho e sobretudo observou muitas ações de improbidade administrativa. De forma que montou também uma estratégia para encerrar sua estada na secretaria de estado e pedir exoneração, conforme depoimento a seguir:

No final de 2013 eu decidi que tinha que sair urgente, tinha que sair desse negócio. Por que eu comecei de novo a ficar meio louco, meio chateado, angustiado, aquela coisa ruim no coração. Aí me jogaram no setor de materiais, o pior lugar para se trabalhar na secretaria, mas eu fui passando por todos. Da mesma maneira que eu fiz nas outras áreas, eu organizei, tombei todos os móveis e eu trabalhava pra caramba e todo mundo vendo que eu 'tava' trabalhando e neguinho só querendo fazer outras paradas e neguinho só querendo acabar com a minha raça. Eu precisava me formar. Eu tive que criar outra estratégia. Comecei a racionalizar. Como eu tive que organizar o regimento interno, inclusive isso foi o tema da minha monografia, eu tive que organizar o regimento interno, passar por todos os setores, pegar o que cada um faz, um negócio muito complexo, passei por todos os setores. E aí eu montei esse plano, racionalizei e falei "cara, o que eu tenho que fazer aqui em seis horas é isso. Resumo da história: tudo que eu tinha que fazer, fazia em quarenta e cinco minutos. Eu passava as outras cinco horas e quinze minutos estudando as matérias da faculdade. Eu concluí a organização do setor de materiais e aí depois disso eu pedi a minha exoneração.

A categoria competência técnico funcional também foi observada como presente nas inclinações profissionais do entrevistado 2X na medida em que enfatiza o conhecimento sólido de educação física obtido na teoria e na prática como resultado de seus profícuos esforços de estudo e aprofundamento em sua especialidade. Além de se orgulhar em compartilhar tal conhecimento através de treinamento técnico para estagiários de educação física e ser reconhecido por isso, observados nos depoimentos a seguir:

Eu já tinha sido monitor dentro da universidade de cinesiologia, que é o estudo do movimento, que é a parte de fisiologia articulada. Então como eu sempre estudei muito, já era bem diferenciado, porque essa é a disciplina mais difícil do curso. Aí eu fui monitor por um ano, dois semestres consecutivos, passei na prova, a prova era pra todo mundo, era do 3º período, e eu já logo passei, e quando eu entrei em 2001 pra poder fazer um estágio numa academia, o estágio pedia avaliação física, na verdade eu não sabia nada de musculação, mas quem sabe cinesiologia consegue uma transferência pra musculação, porque na verdade a musculação quando você usa um aparelho, normalmente você faz um movimento, na cinesiologia eu não enxergo a pessoa fazendo o aparelho, eu enxergo o esqueleto se movimentando com os músculos.

Eu fiz estágio nessa academia por dois anos, trabalhando cinco horas por dia, pra ganhar cem reais por mês, só pra poder aprender. Como o meu crescimento em educação física é sólido, em qualquer lugar que eu for no mundo, pode ter certeza que eu vou me dar bem. A minha preparação é fundamental, pois qualquer coisa eu faço bem, pra ser reconhecido de maneira sólida em qualquer parte do mundo, não é aqui, ou ali, ou lá, é tudo, entendeu? Tem soberba, tem arrogância nisso? Não. Simplesmente levo a sério a área em que me especializei.

Quando decidi não ficar a dona fechou a academia. Mandou todo mundo embora. Eu já tinha treinado um monte de estagiário da academia, muito maneiro. Os caras são super agradecidos comigo até hoje, tem um em Brasília. Dei treinamento top pros caras, de qualidade, atendimento a cliente, de treinamento de fisiologia do exercício. Da parte técnica mesmo. De tocar a gerência da academia.

A inclinação pela âncora serviço e dedicação a uma causa apareceu de maneira muito sutil no discurso do entrevistado 2X quando relata que se interessa pelo contato humano, onde ele possa beneficiar e ser beneficiado. Reciprocidade refletida na experiência voluntária nos

Estados Unidos conforme exposto anteriormente e por meio da própria atuação como *personal trainer*.

Um aspecto que chama atenção na narrativa do entrevistado 2X é como ele percebe o mundo à sua volta em relação à questão da carreira em geral, da carreira na Administração e no serviço público. Observa-se um certo desapontamento com a realidade do mundo ocupacional, com o nível dos bacharéis em Administração e sobretudo pessimismo em relação ao crescimento do Brasil. Eis o que relata:

Carreira tem relação com a questão de como as empresas se comportam hoje em dia, depois da globalização, antigamente era vertical, hoje é horizontal, a questão de se conseguir uma carreira. Eu vejo muito como uma consequência econômica, de um país de terceiro mundo, um país pobre. Depois que eu vi tudo isso, eu pensei: “O Brasil vai muito mal”. **Eu não tenho mais esperança alguma**. Hoje eu penso que cada um garante o seu. Não tem perspectiva nenhuma de crescer. Parece quanto mais eu fui aprendendo, mais eu fui desacreditando. (grifos nosso)

Por exemplo na **carreira de Administração** as pessoas que se formam não sabem a importância que o curso tem. A galera que se forma não tem conhecimento adequado. O salário é baixíssimo. **Eu sempre tive uma visão que Administração só faz quem não tem nada pra fazer. Mesmo assim eu fiz o curso, então eu tive uma surpresa muito boa, aprendi muito**. Como o nível dos graduados é muito baixo, o salário é baixo. Fazer um trabalho que qualquer um faz. Ninguém vai investir num cara que não sabe de nada. Por exemplo, eu graças a Deus tive essa experiência, que eu passei pelo Brasil inteiro, eu passei pela Secretaria, tive experiência internacional, mas a maioria dos profissionais são profissionais específicos, eles não têm uma noção holística, eles não enxergam de forma sistêmica. Então, o salário é muito baixo, mas a **responsabilidade de um administrador é inata**, independente se ele é péssimo administrador ou bom, se ele ganha bem, se ele ganha mal, a responsabilidade inata é muito grande. (grifos nosso)

Independente do meu esforço, eu vou continuar pobre, porque o país é pobre. Aquela ideia do *American Way Of Life*, trabalhe bastante, seja reconhecido por isso. **Isso não existe no Brasil, é uma piada**. Daqui a 5, 10 anos, eu posso ser servidor público e posso desenvolver uma outra atividade de empreendedorismo paralela, de maneira que eu vou desenvolver com felicidade, e isso vai me dar gás pra eu poder continuar. Mas eu preciso ir lá bater o ponto e voltar àquela papelada burocrática do serviço público. (grifos nosso)

4.5.3 Síntese

Este estudo de caso narra a história do segundo entrevistado pertencente à geração X e revela também um indivíduo com muita facilidade e interesse por contar a sua própria história logo no início da entrevista, fato esse que favorece a coleta de dados pelo desdobramento da entrevista semiestruturada em profundidade.

O entrevistado 2X é um profissional de 34 anos que vê o trabalho como apenas um trabalho. Ao declarar durante a entrevista que não busca a felicidade no trabalho, busca sobrevivência.

A felicidade ele busca fazendo outras coisas, prezando, portanto, o equilíbrio entre trabalho e diversão. Justificando ser o estilo de vida a categoria de âncora preponderante em suas inclinações profissionais.

Podem ser significativos, nesse entendimento sobre o sentido do trabalho para o entrevistado 2X, fatores como os impactos do processo de reestruturação produtiva a que se submeteram seus pais durante o ano de 1990, a observação de clientes da atividade de *personal trainer*, geralmente executivos que viveram demissões inesperadas em empresas que tinham devotado tanto tempo de trabalho e a desilusão com o cenário econômico, social e político em que o Brasil se encontra.

A autoconfiança já é parte da formação psicológica do entrevistado 2X. A experiência como *personal trainer*, como celetista, como servidor público e como voluntário no exterior permitiu-lhe desenvolver uma segurança de si e autonomia capazes de reduzir a dependência de qualquer organização ou emprego em particular. No entanto a habilidade de se ter autonomia depende de uma margem de segurança que o entrevistado 2X pretende alcançar com a entrada no serviço público mediante a aprovação em concurso. Revelando que mesmo em seu perfil ainda seja muito forte a preferência por liberdade, autonomia e independência, não deseja assumir na totalidade a instabilidade típica da carreira proteana.

As metáforas de carreira: ação, encaixe, jornada, relacionamento, recurso e história aparecem presentes no imaginário do entrevistado 2X. A metáfora que se destaca na carreira do entrevistado 2X é a de relacionamento. Justifica-se pela conexão das relações sociais estabelecidas pelo entrevistado e as oportunidades de trabalho viabilizadas por tal rede de relacionamento. Percebe-se que a metáfora do encaixe passa a ficar em segundo plano, uma vez que sabedor das mudanças constantes vivenciadas no mercado de trabalho, o entrevistado 2X não deseja ficar vulnerável à corrente reestruturação do mercado.

Portanto em prol de manter um estilo de vida em que valorize a família e não o torne refém do trabalho, almeja a tranquilidade e segurança financeira do setor público, ao mesmo tempo que em seu imaginário ainda persista a possibilidade de viver situações da carreira dual, em que possa ser funcionário público e também fazer história como *personal trainer* ou empreender

em algo que não sabe ainda. Tal ambiguidade revela uma tendência em direção à autonomia e ao estilo de vida como âncoras fundamentais para as carreiras no século XXI (Schein, 1996).

4.6 Imaginário de Carreira da Entrevistada 3X: “Eu me encontrei na minha carreira”.

A entrevistada 3X é graduada em Letras e pós graduada em Docência. Atualmente está cursando o oitavo período de Administração, nasceu em 1968 e tem 46 anos de idade. É natural de Itaqui no estado do Rio Grande do Sul, onde vivem seus pais. Possui duas irmãs e dois irmãos. Pertence a uma família simples de agricultores. Professa a religião espírita. É solteira e não possui filhos. Mudou-se do Rio Grande do Sul para o Maranhão desde 2002.

A entrevistada recordou, por meio da imagem de um balanço pendurado numa árvore (Figura 29), as lembranças da infância, pois quando criança viveu com a família numa granja, como é chamado no sul o que se denomina no Maranhão uma espécie de sítio. Relata que viveu feliz e com liberdade. A entrevistada 3X definiu como palavras chave para a ilustração: alegria, paz e liberdade. A seguir um relato com esta memória:

A gente tinha balanço, muita árvore dentro de casa, as árvores que o pai ensinou a gente a subir. E o balanço que ele fazia, um balanço pra gente brincar. Uma vez eu levei uma queda muito grande, desmaiei, dei um susto muito grande em todo mundo. Porque eu era muito danada. (Risos). E a gente cresceu assim. Minha infância foi com liberdade. O local que vivi minha infância era uma granja, era bem natureza, a gente tinha um quintal cheio de arvore frutífera, tinha pêssego, ameixa, laranja, mexerica, bergamota. Esse lugar me traz paz. No lugar que a gente morava não tem mais nada, só árvores. As coisas da minha infância são tão vívidas que parece que eu ‘to’ vivendo nesse momento.



Figura 29. Infância na granja

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistada 3X para evocar o contato com a natureza na infância e sentimentos de paz e liberdade.

A entrevistada 3X quando perguntada sobre quando criança o que gostaria de ser quando crescer, lembra que brincava de ser professora na primeira infância e depois com nove anos, já alfabetizada brincava de escrever em seu escritório. Ela mesma analisa como seu

imaginário infantil se concretizou. De fato ela está vivenciando na vida profissional a carreira de professora e gestão. Eis o depoimento:

Eu lembro de um período quando criança e isso perpassa junto com minha história de vida. Lá em casa tinha um armário que dava pra riscar e eu adorava brincar de dar aula. Eu dava aula, eu passava as tardes inteiras dando aula, me sujava de giz que era uma beleza. E depois de certo tempo eu passei a lidar com papéis, preencher formulários, porque eu tinha meu escritório de brincadeira.

Então vejo que as duas partes da minha vida estavam desenhadas na minha infância. A questão da primeira profissão de professora, foi uma coisa bem natural, não foi uma coisa da mãe impor. Nesse período de infância, não houve uma imposição, eu gostava de falar como até hoje gosto (risos), então, escrevia, sujava, às vezes escrevia onde não devia também, coisa de criança. E no segundo momento, quando eu já era alfabetizada, quando eu já escrevia, por volta de 9, 10 anos, eu comecei a brincar de escritório. Então eu preenchia formulários, eu gostava de usar, na época tinha o papel carbono, preenchia nota fiscal. Eu achava a coisa mais linda do mundo.

A entrevistada expressa que nunca havia correlacionado o imaginário infantil de carreira com o que está efetivamente realizando hoje em termos profissionais. Demonstrou interessada por esta reflexão.

Aos dezessete anos a entrevistada 3X relata que mudou para outra cidade no Rio Grande do Sul para poder estudar o segundo grau, pois não havia escola no campo onde morava. Nesta nova cidade onde morou por doze anos, cursou o Magistério, o ensino superior em Letras e trabalhou como professora concursada pelo Estado. Declara que viveu momentos difíceis tais como: um casamento de três anos desfeito e os problemas de alcoolismo dos pais, portanto em 2002 decide exonerar-se do emprego público que tinha e vir morar no Maranhão. Escolha analisada por ela como uma fuga dos problemas pessoais que estava vivendo. Já em São Luís trabalhou como coordenadora pedagógica em duas escolas de inglês, fez concurso e atualmente é servidora pública no Estado do Maranhão onde atua como Diretora Adjunta em escola estadual.

4.6.1 Metáforas de Carreira

A entrevistada 3X em seu discurso aponta características da escolha de carreira influenciada pelo que Inkson (2007) denomina de herança, neste caso influências da família e do meio social onde viveu. A estrutura social do ambiente em que foi criada determinava que as mulheres deveriam seguir a carreira no magistério. Daí a imposição da mãe em encaminhar a

entrevistada para a carreira de professora. Revelando assim a presença no discurso da metáfora da carreira como herança conforme relato a seguir:

Depois que eu cresci, eu queria ter feito técnico em contabilidade. Mas a minha mãe disse para eu não estudar muito, que se quisesse tinha que ser magistério. A maioria das minhas tias eram professoras. A questão do magistério era a influência que a gente tinha. Então como foi uma coisa meio imposta. Eu rejeitei, mas tive que fazer.

Inkson (2007) enfatiza que a metáfora de ciclos suplementa a de carreira como herança e ainda reforça que o trabalho das pessoas é apenas uma parte de sua vida, de seu dia-a-dia. O desenrolar da carreira é uma porção importante do desenvolvimento de uma pessoa adulta. Um ciclo de carreira talvez seja uma parte do vasto ciclo da vida. No caso da entrevistada 3X observa-se que sua trajetória se movimenta em ciclos, desde quando saiu a primeira vez de casa para estudar. Ela relata ciclos da aproximadamente dozes anos, tanto quando saiu a primeira vez de casa, quanto resolveu transferir-se para São Luís também há doze anos. Declara ainda que apesar de gostar muito da cidade que está morando atualmente a saudade e desejo de cuidar dos pais mais de perto tem feito pensar em regressar. Eis o seu depoimento:

Eu na verdade sai para estudar com 17 anos, fui pra outra cidade no RS. Foi onde eu fiz minha primeira graduação. Consegui trabalhar, morei por 12 anos nessa cidade, trabalhava. Eu era concursada. Resumindo, casei, na verdade, a gente morava junto. Foi um casamento de 3 anos que não deu certo, não tive filhos, voltei para casa dos pais e vim parar no Maranhão. **E aqui comecei outra história de vida, uma outra trajetória, muito interessante também.** Hoje em dia eu tenho dois amores, que são extremos do país. É complicado para mim. É porque assim, eu vejo meu pai com uma certa idade, precisando da gente perto. Sinto falta de estar mais perto para cuidar deles. E se eles morrerem? A questão morte pesa muito nesse sentido. Mas se eu pudesse cortar o Brasil no meio e juntar o norte com o sul, eu faria. (grifos nosso)

Entender metáfora como um encaixe pressupõe congruência entre a pessoa e suas escolhas de carreira. Percebe-se na trajetória da carreira da entrevistada 3X um ajuste entre a carreira iniciada como professora por obrigação sendo encaixada de forma a obter realização profissional exatamente quando conseguiu conciliar a docência com a realização de um sonho de adolescente em cursar algo voltado para a Contabilidade. De modo que conseguiu realizá-lo mesmo que não seja o curso que sempre quis, no caso Ciências Contábeis, descobriu o quanto Administração é um curso correlacionado. Eis os relatos desta conquista:

O magistério foi imposição. O curso de Letras não. Eu já estava trabalhando na área. Letras, porque eu gostava do inglês. Pensei que já que estou no magistério, para eu fazer um vestibular pra outra coisa não vai dá muito certo, então, deixa eu fazer pra letras, porque eu sempre gostei do inglês. Uma das coisas que eu sempre gostei.

Essa é uma história muito interessante, porque eu queria fazer Ciências Contábeis. Eu nunca desisti da contabilidade. Mesmo tendo feito recuperação do fundamental ao médio em matemática. E eu nunca larguei o sonho da contabilidade.

Fazer contabilidade era sempre uma coisa que ficava assim guardadinha, porque eu não via opção de como pagar particular, porque um salário de professor de ensino fundamental não paga uma faculdade. Resolvi tentar fazer uma outra faculdade: Ciências Contábeis. Soube que tinha essa matrícula por transferência externa. Eu fiquei acordando mais ou menos um ano e abriu o concurso para graduados, só que em Administração. Eu pensei o seguinte, eu entro, depois eu transfiro. Primeira coisa que eu pensei, fiz a inscrição e comecei a estudar, quando eu comecei a ler que eu comecei a perceber o que era o mundo de Administração eu vi que a Contabilidade está presente também na Administração. Vai satisfazer o meu desejo de infância exatamente. Mas quando levanto de manhã, vou com prazer pra faculdade. Sabe aquela coisa, é isso que eu gostaria de fazer, é uma coisa que me satisfaz muito: ir para as aulas.

Uma outra ênfase importante é momento em que a entrevistada 3X equaliza suas escolhas de carreira a partir da busca pelo autoconhecimento e após ter sofrido uma depressão. Há quatro anos ao iniciar o curso de Administração passou a ficar satisfeita com a carreira de professora, assumindo uma carreira de gestão escolar. Ela declara a seguir.

Eu fui me harmonizar com a minha profissão há uns quatro anos. Eu sempre rejeitei muito minha profissão de professora, apesar de na infância ter tido aquela situação boa de imaginar-me dando aula. Mas nos passado era mais por rebeldia, então hoje em dia eu posso dizer que eu gosto do que eu faço, eu gosto da minha profissão. Eu tenho prazer de ir pra sala de aula.

Eu comecei a me trabalhar, pois há tantos anos magistério eu sempre brigando, batendo de frente. Resolvi me harmonizar com isso e foi quando eu comecei a me trabalhar mesmo. Estive no psicólogo, estive em depressão, fui no fundo do poço, voltei de novo, tomei remédio controlado e hoje eu te digo, eu aprendi a me conhecer um pouco mais.

Outro destaque para o encaixe é o interesse da entrevistada 3X em prestar concurso públicos para vagas nas áreas da educação e administração, campos em que já tem experiência e conhecimento, onde há mais ofertas de vagas e melhor remuneração. A seguir os depoimentos:

A área do magistério eu tenho como foco. Porque eu já tenho experiência, já me sinto mais segura. A Administração é um curso que tu consegues entender a educação como um todo, um lado pedagógico, como um lado administrativo, consegue ver todas as nuances que têm na educação pública, consegue observar na a iniciativa privada também.

Meu irmão disse assim:

Irmão: Ah mana, porque tu não segue nessa área de educação?

Entrevistada 3 X: Eu havia tentado concurso pra outra área, para o tribunal de justiça.

Irmão: Porque tu não fizeste na tua área de magistério? Tu já tens experiência, tem tantos anos, porque tu vai mudar?

Entrevistada 3 X: Realmente, é para se perguntar, mudar pra quê? É seguir e continuar no que eu tenho.

Entrevistada 3 X: Mano, eu estou fazendo administração, se eu fosse fazer um mestrado, um doutorado, na área de letras, que é a minha área, no inglês, a gente não teria uma remuneração tão boa, um mercado de trabalho inclusive em faculdade, como a gente tem na área de Administração. Então até isso dependendo do curso superior tu tens um leque maior financeiro também e profissional de oportunidades. Do que só um simples professor na área de educação, português, inglês, matemática nessa área de ensino fundamental.

A entrevistada 3X ao longo de sua trajetória mostra ter atitudes que a caracterizam como protagonista de sua própria carreira. Revela em sua forma de agir algumas decisões importantes de sua trajetória, tais como: empenho em estudar para obter vaga no curso de Administração por meio do concurso para graduados via transferência externa, pedido de exoneração do emprego público no Rio Grande do Sul, pedido de demissão nas escolas que trabalhava em São Luís e aprovação em novo concurso público. Embora revelando dúvidas, afirma que é capaz de exonerar-se novamente, seja para atuar na iniciativa privada, seja para prestar no concurso público em que possa trabalhar na sua terra natal, desde que a oportunidade seja vantajoso em termos financeiros e pessoais. Os relatos abaixo reverberam tal protagonismo:

Eram 4 tópicos com toda a teoria da Administração. Eu disse: meu Deus do céu o que eu vou fazer. **Vou estudar, é isso que eu vou fazer – pus na minha cabeça – e deu certo.** Aí a data da prova foi adiada, tive mais uma semana, aí eu disse: meu Deus do céu, tudo está dando certo. E eu consegui passar na prova! (grifos nosso)

Sinto-me apavorada, indecisa, cheia de dúvidas. Isso me suscitou o seguinte: minha área sempre foi Educação, aí chega um momento que eu penso em ir para uma empresa, mas eu já tenho um concurso público, eu já tenho uma estabilidade. Eu tenho mais de quarenta anos. A doídice que eu fiz lá no Sul de largar tudo. Eu tinha dois concursos, na semana que eu vim para o Maranhão, eu não tive medo nenhum, pedi exoneração. Até hoje eu tenho a foto da rodoviária quando eu embarquei pra cá, com uma bolsa e uma mala. Hoje eu te digo, eu tenho medo de fazer uma doídice dessas, mas eu vou te dizer uma coisa, **se eu achar que vale a pena, eu chuto o pau da barraca.** Se eu pensar assim, isso vai casar com tudo que eu busco e vai abrir caminhos que eu exerça Administração, no que já faço na Educação ou outra área dentro da Administração. A oportunidade sendo vantajosa eu vou aceitar. (grifos nosso)

Quando eu saí da coordenação pedagógica na escola de inglês, eu estava entrando já no Estado. Realmente a gente tinha problemas muitos sérios em relação a questões trabalhistas nesta escola. Aí eu disse: não, chega! Chega, está na hora de eu dar um basta e não tive medo. É uma das coisas que eu digo assim, as mudanças, quando aparecem se internalizam, é como se tivesse dado um estalo: hoje é o dia. **Eu tomo a decisão e faço as coisas.** E deu certo, eu fui para o Estado. (grifos nosso)

Um imagem trazida pela entrevistada 3X que ilustra bem a metáfora da carreira com ação é a figura de uma mulher correndo contra o tempo (Figura 30). Ela torna evidente em seu discurso uma certa impaciência para esperar que os acontecimentos que almeja na carreira se realize. Eis a figura e o depoimento que revelam tal atitude:

Eu corro tanto, sempre relógio. Eu sempre correndo. Então eu hoje em dia estou assim. Numa reta final como essa. Muitas coisas para acontecer e uma possibilidade muito grande de mudança para o

Sul. Eu não olho o tempo como um inimigo, mas ele pressiona. Eu vejo as coisas, parece que elas passam rápidas demais. É como se às vezes eu não tivesse o freio para o que eu quero. Porque eu não quero esperar, eu quero aconteça. Eu tenho que trabalhar essa questão de paciência e fazer cada coisa no seu tempo, como ela tem que ser feita. Essa figura aí é o meu hoje.



Figura 30. Paciência

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistada 3X para evocar as atitudes que vem tomando em sua carreira hoje e que requerem paciência.

Inkson (2007) assevera com convicção de que a metáfora de jornada é maravilhosa para se entender a carreira, porque possibilita uma ligação não apenas com o presente, mas com o passado e mesmo com o futuro. A entrevistada 3X em seu discurso usou termos para descrever a carreira tais como: norte, caminhada, caminho, rumo, ponte, estrela e portas. Eis os depoimentos:

Isso aqui ‘tá’ casando com o que eu já tenho e **me dá o norte** para o que eu quero. (grifos nosso)

E quando eu comecei o curso, a gente tem a decepção com uns professores, alegria com outros e é isso. **É esse o caminho**, é isso que eu quero. (grifos nosso)

Para eu fazer eu cursar essas cadeiras de férias, para eu organizar minha vida, organizar meu trabalho de conclusão de curso, para **eu colocar um pouco de rumo**. (grifos nosso)

Como tem **uma caminhada**, como a gente tem a ajudar, tem pessoas que não se encontraram. (grifos nosso)

Eu **cresci** em quatro anos o que eu **não havia crescido** em quinze no Sul. (grifos nosso)

Eu penso assim, quando eu consegui conquistar os sonhos lá de trás, eu me harmonizei com o outro curso que não era meu. Eu acredito que **foi aí que houve a ponte**. Eu acho que foi **uma ponte** que aconteceu aí, quando eu identifiquei, pôxa, Administração é isso! E eu posso estar na área de Educação com a Administração. (grifos nosso)

Eu sou uma pessoa que tenho uma **estrela maravilhosa** em questão de trabalho, eu nunca fiquei desempregada. (grifos nosso)

Nos próximos cinco anos da minha carreira meu projeto é voltar para o Sul. O segundo projeto é fazer um mestrado. Eu tenho que estar nesses 5 anos com o mestrado concluído. E **novas portas de trabalho vão se abrir**, alguma coisa na área que eu estiver fazendo mestrado. (grifos nosso)

Ainda configurando a metáfora da jornada a entrevistada 3X apresenta a ilustração de um satélite (Figura 31) para representar o infinito e reforça dizendo “eu não vou parar de produzir nunca, este infinito é para até o fim dos meus dias na terra”. A seguir a figura desta evocação:



Figura 31. Infinito

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistada 3X para evocar que tem até o infinito para aprender projetando a carreira para o futuro.

A comparação da carreira como papel é observada na trajetória da entrevistada 3X no momento atual em que exerce o cargo de vice diretora da escola em que trabalha. Ela ressalta que tem tido dificuldade em delegar, mas que têm experimentado um grande aprendizado como líder, sobretudo em relação a influenciar os professores a trabalharem em equipe e com mais autonomia. Para tanto ilustra com uma imagem (Figura 32) de pessoas reunidas em torno de um aeromodelo, demonstrando o espírito de equipe. Eis o depoimento e a figura que retrata o exercício do papel de líder e do trabalho em equipe:

A verdade é que eu gosto de mandar. Eu sempre fui assim, sempre gostei de dizer o que os outros têm que fazer. Apesar de eu gostar muito de mandar, eu ainda aprendo as coisas. Eu tenho que aprender um pouco mais sobre delegar funções. Por exemplo, eu tenho uma supervisora à tarde e tenho uma assistente à noite. E tem coisas que elas poderiam fazer, mas eu acabo fazendo. Eu gosto de fazer a chamada dos alunos, à noite, eu passo de sala em sala. Eu acho que esse é um contato legal com a meninada. Porque à noite a gente tem um problema de evasão muito grande, já está conseguindo um retorno dos alunos que estavam praticamente evadidos, quem não pôde vir, está dando uma satisfação. Então isso aí mostra que as vezes é necessário do chefe mesmo. Existem determinadas coisas que eu tenho que delegar mesmo. Mas eu acabo que eu me prendendo em fazer a tarefa e esqueço de delegar. Mas eu estou me policiando nessa situação para aprender.



Figura 32. Trabalho em equipe

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistada 3X para evocar a expectativa, como gestora educacional, de ver seus professores atuando em equipe.

A metáfora da carreira como relacionamento quase não foi evidenciada no discurso da entrevistada 3X. Há apenas um registro que pode ser considerado em que ela comenta sobre a

ajuda de uma amiga na comunicação da realização do concurso para de graduados na universidade.

A partir do entendimento da carreira como recurso observou-se que a entrevistada 3X afirma que planejou o retorno a faculdade retomando os estudos na área que sempre sonhou. Revela também que planeja após a formatura em Administração iniciar um mestrado na área de Educação. Diz não querer parar de estudar e que de hoje a 20 anos pretende fazer uma terceira graduação. Ilustra através de uma imagem que representa uma cidade grande (Figura 33) como ideal para oferecer oportunidades para realizar cursos e outras ações de desenvolvimento. Em seu discurso diz que:

Ilustra uma cidade grande. Eu nasci e me criei numa cidade pequena, mas eu não consigo me imaginar numa cidade pequena não. Eu gosto desse movimento da cidade grande e tudo que envolve, tem as coisas boas e ruins. Quando eu vou lá para o sul, passar quinze dias é ótimo. Quando vai passando vinte dias, eu já fico cansada de não fazer nada. Então pra mim é quinze dias de férias é o ideal. Essa foto aqui é cidade grande. Um objetivo meu de presente e de futuro, por mais que eu volte para o Sul, eu não gostaria de ficar no interior. Eu gostaria de continuar morando em cidade grande. Porto Alegre, Santa Maria. Santa Maria é o centro. Mas é mais Porto Alegre mesmo. Porque qualquer curso que a gente queira fazer, qualquer mobilização que a gente queira ir pra um outro lugar, a cidade grande ela é melhor. Isso aqui é raiz, é minha raiz cidade grande.



Figura 33. Cidade grande e oportunidades.

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistada 3X para evidenciar o desejo de residir em cidades grandes.

Inkson (2007) depreende que as histórias podem ser contadas e construídas baseadas em outras histórias, na experiência vivenciada por outros. Em relação a metáfora da carreira como história a entrevistada 3X narrou eventos de em que faz reflexões sobre as fases da vida e ao mesmo tempo que resgata a história do Papa Francisco, por meio de uma ilustração (Figura 34), para evidenciar a virtude da humildade que anseia cultivar em sua trajetória cada vez mais. Disse ainda que:

Foi bom participar desta entrevista, pois ao contar minha história de carreira, é como se eu passasse a me entender melhor. Então são coisas da minha vida que eu lembrei, a história da minha vida. São duas fases da minha vida que eu estou vivenciando literalmente como profissional.

Eu acho que tenho que desenvolver minha humildade. Apesar de eu ser espírita, peguei essa foto do papa Francisco, por que ele é um homem, um missionário, como Irma Dulce, Madre Teresa. São pessoas que a gente tem que se espelhar na humildade. Há determinadas situações que às vezes

parecem que os cargos sobem à cabeça. E os cargos são provisórios. Eu sempre digo lá no meu trabalho que eu sou professora. Diretora é só um cargo e é provisório, agora professora esse é meu diploma, eu estudei pra ser. Então a gente tem que saber se colocar no lugar do outro, saber que a gente tem limitações, que a gente não é perfeito e que muitas vezes a gente pode estender uma mão, um sorriso ou até ter um gesto para com alguém que não tem nada a ver com nossa vida, com nosso trabalho. Com nosso dia a dia, na rua mesmo e que aquilo vai fazer diferença para aquela pessoa. Porque às vezes é um momento assim, que a pessoa precisava. Então eu acho que eu ainda tenho que desenvolver mais a humildade em mim



Figura 34. Humildade

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistada 3X para explicar que se espelha no Papa Francisco para desenvolver cada vez mais o espírito de humildade.

4.6.2 Âncoras de Carreira

O resultado do inventário preenchido pela entrevistada 3X implica em inclinações profissionais voltadas para as âncoras: segurança e estabilidade, estilo de vida, serviço e dedicação a uma causa e desafio puro.

A fala da entrevistada 3X expressa muita evidencia da busca pela estabilidade financeira. Ela aponta que tanto no serviço público como no privada já viveu momentos de atraso de salário, por isso independente do setor em que vá trabalhar o seu imaginário futuro de carreira considera a segurança financeira a premissa mais importante para suas escolhas. Reflete também a respeito da instabilidade no emprego na iniciativa privada. Portanto a categoria segurança e estabilidade denota ser a âncora preponderante da entrevistada 3X. Eis os relatos que comprovam esta inclinação:

Abro mão do meu cargo no serviço público desde que seja vantajoso em todos os aspectos, financeiro e pessoal. Porque a gente sabe que a desvalorização que há na iniciativa privada, a instabilidade. Hoje em dia a gente vê que pra se manter em empresa privada, o custo está muito alto. A pressão dentro das empresas de iniciativa privada é alta demais. Um profissional com minha idade ou de 50 anos se manter dentro da iniciativa privada ou arriscar ir pra lá, mesmo que tenha um bom conhecimento, um bom currículo, todas as capacidades, tudo que envolve, eu acho que é um pouco mais complicado.

O concurso público me seduziu pela questão segurança. Horários mais definidos, principalmente segurança financeira, porque lá no Sul eu tive uma época, mesmo sendo servidora via concurso público, a gente tinha atraso de salário. Foi um período muito ruim da minha vida. E quando eu vim para a segunda escola de inglês em São Luís, eu entrei ganhando muito menos do que ganhava na

primeira escola, muito menos, e a gente tinha esse problema de quarenta dias de atraso de salário. Então isso é uma coisa que assim, que me agoniava, eu sempre fui uma pessoa controlada financeiramente. Meu aluguel está em dia, minhas contas, meu carro. Consegui pagar meu carro. Porque eu pude fazer um compromisso que eu sabia que eu conseguiria cumprir. Então saber que no primeiro dia do mês vou pagar minhas contas é muito importante. É segurança financeira. A escola que eu trabalho é ótima. Uma escola diferente da maioria das escolas públicas, por questão de segurança, clientela, então, isso também é bom.

Ainda reforçando a necessidade de segurança financeira, a entrevistada 3X apresentou a imagem de uma casa com um cifra (Figura 35) por acreditar em suas palavras “que todo ser humano deseja ter seu canto, um lugar para chamar de seu”. Eis o depoimento e a figura:

É uma casa e a cifra. É o que eu quero pra mim hoje em dia. Eu quero ter uma raiz. Por mais que tenha uma oportunidade que eu deseje, eu quero saber que tenho um lugar de raiz, uma casa mesmo, o físico. Eu posso dizer assim, vou trabalhar dois anos fora, quando eu voltar eu tenho a minha casa pra eu colocar minhas coisas, meus livros, sentar. E pode ser uma coisa bem simples. Como dizem que quando se mora só, aprende que não precisa de muito espaço. Passa o dia inteiro na rua. Eu quero minha casa, com a minha segurança financeira. Pessoal e profissional, se possível.



Figura 35. Um lugar pra chamar de seu.

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistada 3X para evocar segurança pessoal e profissional

A entrevistada 3X ao narrar sua história evidenciou inclinação pela âncora estilo de vida, sobretudo ao retratar que a facilidade que sempre teve de obter trabalho como professora, ela entre as transições de emprego se permitia descansar, viajar para em seguida lançar-se ao mercado, inclusive oferecendo condições de jornada de trabalho, conforme relata: “Eu só trabalho em horário comercial, de 8h às 12h e de 14h às 18h e não trabalho mais nenhum minuto depois disso”. Evidenciando a prática que adota de estabelecer a jornada de modo muito claro foi decorrente do aprendizado que teve na iniciativa privada.

Schein (1996) afirma que algumas pessoas assumem suas ocupações por causa de valores centrais que querem personificar em seu trabalho. A âncora serviço e dedicação a uma causa aliada orientam as escolhas da entrevistada 3X. A profissão de professora é para ela um motivo de realização. Em suas palavras: “Ser professora tem relação com o amor, eu tenho prazer de ir pra sala de aula”.

A categoria desafio puro apontada no resultado do inventário descreve algumas atitudes da entrevistada 3X quando revela que se desafia a vencer os seus limites. Em suas palavras “eu me desafio a vencer todos os dias, a solucionar as coisas que acontece na minha vida”. Trouxe também uma figura que ilustra uma pessoa de braços abertos sentada em frente a frase “o trabalho da sua vida” (Figura 36) e explica que correr riscos e até errar é possível para alcançar a felicidade profissional. Eis a o depoimento e a figura:

Eu coloquei não planeje demais para encontrar felicidade profissional, mas importante é experimentar, correr riscos e até errar. Eu hoje estou aqui, meu foco é concluir minha universidade até dezembro de 2014. Colar grau em fevereiro de 2015. E se me aparecer uma oportunidade, que eu julgue que vale a pena, por uma experiência de dois anos, eu vou.

Liberdade. Estou aberta para o que for bom pra mim e me fizer feliz. Então o trabalho que me fizer feliz, é o melhor trabalho pra mim. Realização, aquilo que vai me realizar. O trabalho da minha vida, é o trabalho que vai me realizar. E é o que eu tenho hoje em dia. Eu digo que eu tenho trabalho da minha vida.

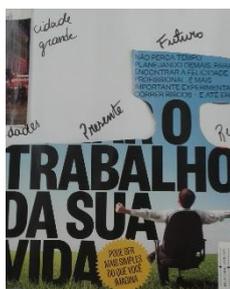


Figura 36. Presente e Futuro: realização profissional

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistada 3X para evocar a liberdade de estar aberta para trabalhos que a realize, como o que tem hoje.

E finalmente quando perguntada sobre qual figura poderia ilustrar sua carreira, a entrevista 3X apresentou a imagem de um lírio cor de rosa (Figura 37) comparando-o com a sua carreira. Em suas palavras:

Eu penso o seguinte, eu sempre vou ter que alimentar essa planta, para que essa flor esteja sempre produzindo, bonita, para alegrar a quem passa. Então é assim também na minha carreira. Depende de mim esse trabalho da minha carreira. E se eu fizer isso, ela vai ser como essa figura bonita. Luz, flor, renascer a cada dia, florescer o produto daquilo que a gente faz. Porque muitas vezes a gente tem que deixar morrer uma coisa dentro da gente para que ela venha mais bela.



Figura 37. A carreira como um lírio.

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistada 3X para evocar que no trabalho deve florescer o produto daquilo que a gente faz.

4.6.3 Síntese

Este estudo de caso retrata a narrativa de uma profissional, de 46 anos de idade, que revela escolhas de carreira determinadas pela presença de um autoconceito que prioriza a estabilidade financeira, ainda que tenha realizado rupturas desafiadoras no trabalho no passado. Hoje quer novamente fazer uma transição, contudo de maneira mais segura a ponto de exonerar-se novamente se a oportunidade for vantajosa em termos financeiros e pessoais. Para que possa obter conquistas materiais como adquirir sua própria casa e pessoais como voltar para o sul com o objetivo de ficar mais próxima dos pais que já estão idosos.

Também para esta estudante fazer transição de carreira não representa um grande dilema. Observa-se que mudar de cidade, mudar de emprego não é um problema para a entrevistada 3X. O que ela realmente busca é pautar suas decisões profissionais priorizando duas âncoras: Segurança e estabilidade com estilo de vida.

Em termos de imaginário de carreira a entrevistada 3X surpreendeu-se enquanto narrava sua história. Observou que está realizando exatamente as duas fantasias de profissão imaginadas da infância e adolescência: ser professora e profissional de escritório. Hoje está buscando aliar a Educação com a Administração, ao passo que assumiu posição de coordenação na escola pública em que trabalha.

Em seu imaginário futuro contempla ainda a realização de mestrado e em curto prazo de concurso público no Rio Grande do Sul, para poder voltar para sua terra.

Todas as metáforas de carreira propostas por Inkson (2007) foram evidenciadas no discurso da entrevistada 3X com destaque para carreira como herança e encaixe que foram muito presentes. Na medida em que há atualmente uma congruência entre sua escolha de carreira. A entrevistada afirma ter se harmonizado com a profissão de professora herdada pela imposição da mãe ao se encaixar com o curso de Administração que está prestes a concluir. Assim, fazendo da gestão educacional uma carreira a perseguir.

4.7 Comparativo Intrageracional – Geração X

As semelhanças encontradas nas narrativas dos três casos pesquisados apontam para trajetórias de carreiras de estudantes de Administração que já são profissionais atuantes no mercado de trabalho. Ambos possuem formação superior em outros cursos, sendo que o entrevistado 1X caminha para a conclusão da terceira graduação.

Um outro ponto em comum é que todos são oriundos do interior dos estados em que nasceram. O entrevistado 2X foi o único que se transferiu de sua cidade natal apenas para trabalhar, os outros dois entrevistados se deslocaram de suas cidades de origem para estudar e trabalhar. Fato esse em conformidade com a origem sócio econômica de suas realidades, pois todos declararam que a busca por trabalho logo cedo visava a própria subsistência e o auxílio às famílias que não eram de grandes posses.

Outra semelhança encontrada na pesquisa com estes estudantes é que ambos frequentaram a escola pública, com exceção do entrevistado 2X que teve uma breve passagem no início da infância por escola particular. Quanto aos cursos de graduação os entrevistados 1X e 2X asseguram que foram livres para escolher qual graduação deveriam cursar. Diferentemente da entrevistada 3X que se viu quase que obrigada a decidir pela primeira carreira do magistério, escolhendo Letras, contudo livre foi a escolha pelo curso de Administração. Todos eles tiveram que conciliar as atividades de trabalho com os estudos na faculdade.

O processo de reestruturação produtiva dos anos 1990 foi um fato econômico que impactou o modo de viver, especificamente, do entrevistado 2X que sentiu a perda do padrão de vida que sua família usufruía e do entrevistado 1X que vivenciou o programa de demissão voluntária,

experimentado o período de recessão quando era bancário. A entrevistada 3X não fez referência a este aspecto.

Um fato curioso da postura dos três profissionais durante as entrevistas foi o entusiasmo e interesse em contar suas histórias de vida, a ponto de conduzirem seus relatos, antecipando respostas às perguntas estruturadas pela pesquisadora. Acontecimento esse que favoreceu à coleta de dados, ao mesmo tempo que revelou a necessidade que este grupo possui em verbalizar a sua própria história.

Na linha de atuação como protagonistas, os entrevistados deste grupo geracional revelam que estão traçando suas carreiras de maneira autodirigidas, mudando seus caminhos se necessário for. Revelam em suas trajetórias que não são reféns dos trabalhos que possuem, mostrando-se capazes de: pausar o que estão fazendo, pedir demissão, tirar licenças, exonerar-se do serviço público, viver novas experiências de aprendizagem, retornar para cidade natal, recomeçar em outra carreira, enfim o ziguezague peculiar à perspectiva de carreira mais moderna. Ousa-se afirmar que fazer transição de carreira para estes entrevistados não se configura um dilema, pelo contrário é fonte de motivação.

No imaginário dos estudantes pesquisados o fenômeno do concurso público também se manifesta. Ambos desejam a aprovação em certame. O entrevistado 1X objetiva a carreira de auditor em específico, já o entrevistado 2X almeja a estabilidade oferecida pelo serviço público e finalmente a entrevistada 3X que visa a segurança financeira e a possibilidade de retornar concursada para sua terra natal.

Outro ponto que vale destacar nesta comparação é a existência comum entre os imaginários pesquisados de situações duais de carreira, na medida em que todos os entrevistados deste grupo geracional trazem a expectativa de além do emprego público, integrar à carreira outros trabalhos ao mesmo tempo, tais como docência ou empreendimentos próprios.

As narrativas dos estudantes pesquisados desta geração suscitam a seguinte reflexão: parece que estes estudantes replicam um comportamento de independência, autonomia, empreendedorismo e autoconfiança como forma de se adequarem à vulnerabilidade do mercado de trabalho que influencia as pessoas ao arrojo de uma carreira proteana.

4.8 Imaginário de Carreira da Entrevistada 1BB: “Ter uma aposentadoria”.

A entrevistada 1BB, que atualmente está cursando o sétimo período de Administração, nasceu em 1958 e tem 56 anos de idade, é solteira e não possui filhos. É natural de São Luís no estado do Maranhão. Pertence a uma família de origem humilde. Possui quatro irmãos. Mora com a mãe que é pensionista do pai falecido há 6 anos. Contou na entrevista que era arrimo de família e por várias vezes trouxe evidências do cumprimento deste papel ainda no momento atual, contudo sua contribuição é nem tanto financeira, mas de apoio em questões familiares diversas. Ela será a quarta pessoa da família a ter uma graduação em nível superior.

Após o processo de escolha de imagens, a entrevistada 1BB revelou que sentiu falta de apresentar uma figura que representasse sua infância e afirmou que foi uma infância legal, apesar de logo em seguida ter expressado a recordação das surras que ela e os irmãos tomavam da mãe. A entrevistada 1BB explica que esta lembrança é positiva em suas palavras: “Porque mamãe soube agir no momento certo. As surras tiveram benefícios”. E ainda conta a história a seguir para ilustrar tal explicação:

Naquela época a gente não tinha cama, só rede. Qualquer coisa que a gente fazia ela só pegava a corda e dava, dava, dava que a gente ficava cansada. Eu vou contar uma história desse meu irmão que a gente sempre conta, já contamos até para os filhos dele. A gente estudava na escola Estado do Pará, na Liberdade, e ele sapateava para não entrar na escola. Isso na época do jardim de infância. E mamãe sempre dizia: ‘olha, moleque, um dia desses eu te dou uma surra de corda, **tu tens que estudar, tu tens que estudar, ser alguém**’. E a gente saía de casa legal, ele ia brincando. Quando a gente chegava na frente da escola, era um choro. Um dia ela perdeu a paciência e ainda disse – mas ele esqueceu – que antes de sair de casa ela botou a corda na bolsa e avisou: ‘isso aqui (a corda), se tu fizeres tua palhaçada, tu vais ver’. Quando chegou na frente da escola, a mesma palhaçada. Mamãe deu uma surra de corda. Outro dia, depois que ele comprou o carro que ele tem agora, o carro mais novo, foi lá em casa, mostrou para mamãe e agradeceu a surra de corda que mamãe deu nele. Quer dizer, **se mamãe tivesse deixado ele na boa vontade de não estudar, ele não estaria no lugar que ele está hoje**. (Grifos nosso)

A trajetória escolar da entrevistada 1BB foi desenvolvida em escolas públicas concluindo, portanto, o ensino secundário. Ela fez o até o quarto ano do curso Normal, também conhecido como Magistério de 1º grau. Era comum que a maioria das mulheres dos anos 1970 até início da década seguinte se formassem em normalistas ou se casassem e parassem de estudar, pois, antigamente a única carreira mais aceita para a mulher era a de professora. No caso da

entrevistada 1BB após concluir o curso Normal, fez também o curso Técnico em Economia Doméstica no Colégio Agrícola que tinha como objetivo formar educadores rurais. Fazer o curso foi uma conquista na época, pois segundo a entrevistada 1BB não havia tanta abertura para a participação da mulher nesta área. Eis as suas palavras:

Na época não entravam mulheres no técnico agrícola. Foi uma batalha nossa turma entrar. Minha turma foi a segunda turma de mulheres a entrar no Colégio Agrícola. Os meninos não queriam aceitar, diziam que era lugar para homem, mas nós fomos conversando.

Quando ainda cursava o técnico agrícola a entrevistada 1BB foi aprovada em terceiro lugar no primeiro concurso que realizou, iniciando a sua trajetória profissional na Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural em 1985. Nesta ocasião transferiu-se para a cidade de Penalva no estado do Maranhão onde exerceu suas atividades laborais por 13 anos. Estando lá foi novamente transferida para a cidade de Pedreiras também localizada no Maranhão. Antes de ser transferida fez um outro concurso para o Banco do Estado do Maranhão sendo aprovada, retorna à cidade de Penalva para trabalhar como bancária. Neste posto resolve novamente prestar outro concurso, novamente é aprovada, desta vez em primeiro lugar para agente administrativo. Foi possível conciliar os dois empregos em Penalva, onde trabalhava de manhã e de tarde no banco e a noite na escola do Estado. Em 1998, após extinção do banco ficou ainda oito meses trabalhando em Penalva por conta do emprego de agente administrativo no Estado, contudo revelou durante a entrevista que tinha vontade de retornar à São Luís para trabalhar e estudar, no interior isto não era possível, pois só havia escolas até o ensino médio. Nas palavras da entrevistada:

Eu cheguei em Penalva em 1985, aí saí depois de 13 anos, vim para São Luís, vim de volta para minha família. **Eu era arrimo de família.** Meu pai faleceu há 6 anos e **eu tive que continuar ajudando**, mas **eu sempre quis fazer faculdade** e minha mãe queria pagar para mim com o dinheiro da pensão que recebi e eu dizia 'não, senhora', dizia que nossa situação estava muito difícil. (Grifos nosso)

O sonho de fazer a faculdade começou a se realizar em 2011 quando prestou vestibular para Administração juntamente com uma sobrinha; esta conseguiu ser aprovada na primeira chamada e a entrevistada 1BB não obteve este sucesso. Decidida a fazer novamente o vestibular surpreendeu-se com uma ligação inesperada informando que havia sido aprovada, conforme relata a seguir:

E então, para minha surpresa, ligaram para mim perguntando se eu não ia fazer minha inscrição na faculdade, que eu havia passado na lista de excedente e já estava se encerrando. Aí eu fui para o meu serviço na Cidade Operária falar com uma das coordenadoras para comunicar, mas achei que era trote e ela abriu, no computador o site da faculdade e viu que meu nome 'tava' lá.

4.8.1 Metáforas de Carreira

O exercício do papel de arrimo de família é sinalizado pela entrevistada 1BB durante toda a sua trajetória profissional, ainda que atualmente não ajude tanto financeiramente, revela em seus depoimentos preocupações, cuidados e apoio a vários membros da família, confirmando, portanto, a metáfora dos papéis como preponderante na relação com o trabalho.

Eu trabalho só a tarde, mas de manhã eu **saio para resolver problema de casa, ou então estou em casa ajudando mamãe.** (Grifos nosso)

Tenho uma irmã que fez curso superior em economia doméstica, aí houve uma oportunidade dela fazer uma prova para ir para o Rio. E **é justamente essa irmã que eu ‘tava’ ajudando quando eu ‘tava’ trabalhando no interior.** Hoje, ela concluiu o curso. **Eu só não tive condições que ela fizesse o mestrado** e isso tem atrapalhado bastante, porque sempre que ela vai tentar um emprego numa empresa tem alguém com um grau maior que o dela e de certa forma atrapalha. Hoje ela está em Codó, contratada pelo Incra para fazer os trabalhos na área de assentamento da Reforma Agrária. Está nos povoados. (Grifos nosso)

Tenho preocupações com o trabalho e com a família. Porque tem familiares que dão trabalho. Tenho dois irmãos que tomam remédio controlado. E aí, um deles é muito inquieto. Ninguém quer mais sair com ele. ‘Tô’ vendo se arrumo um estágio pra mim e a partir que eu arrume, eu não vou poder faltar. Alguém tem que levar esse irmão ao médico. (Grifos nosso)

Sai um pouco pesado viajar para os congressos de Administração, por que minha sobrinha não trabalha, ela está estagiando, aí quando viajamos **eu tenho que ajudá-la.** (Grifos nosso)

Eu era arrimo de família. No caso, minha mãe ‘tá’ recebendo dinheiro do meu pai, ele trabalhava no Hospital Dutra e ela ‘tá’ recebendo a pensão. Quando ele era vivo, o dinheiro não dava, **eu tive que ajudar.** Fui pro interior, fazer o concurso para ajudar. Sempre quando **eu vinha eu me preocupava em comprar farinha, peixe e carne.** (Grifos nosso)

Depois que eu saí do Banco do Estado, eu fiquei desempregada, assim entre aspas, pois eu ainda tinha o emprego do Estado, só que o do Estado era apenas um salário. Só que **ficou muito difícil com um salário mandar dinheiro para mamãe,** pra eu vir do interior, pagar passagem. (Grifos nosso)

A carreira demanda que um profissional desempenhe diversos papéis. Nem sempre há compatibilidade do papel desempenhado consigo mesmo. Muitas vezes, o caminho tomado na carreira ameaça o senso de identidade (INKSON, 2007). A entrevistada 1BB reflete durante a entrevista uma indagação se foram positivas a preocupação em prover e a dedicação em cuidar da família fazendo-a não olhar para si, eis a reflexão a seguir:

Eu sou muito preocupada com minha família. Hoje eu penso: **‘será que foi bom eu cuidar muito da família e esquecer de mim?’** Hoje ainda me faço essa pergunta. Mas a gente só faz essa pergunta quando a gente está madura. Na época eu só queria ajudar. (Grifos nosso)

A carreira como uma parte do vasto ciclo da vida manifesta-se presente no imaginário da entrevistada 1BB, sobretudo no que diz respeito a idade cronológica ao declarar que a

economia globalizada oferece mais chances ao profissional de menos idade. Outro aspecto levantado pela entrevista 1BB refere-se ao ciclo de estudo que reiniciou após tanto tempo que ficou sem estudar. Eis os relatos a seguir:

Eu sei que **por causa da idade que eu tenho** hoje fazendo administração é um pouco difícil a pessoa conseguir emprego como administrador, porque como estamos num tal de mundo globalizado, eles dão mais importância para as pessoas de idade mais nova. (Grifos nosso)

Em 2011 eu quis fazer novamente vestibular, já estava com a ideia de fazer de novo o 2º grau, porque eu estava sentindo que **com esse tempo todo parado sem estudar minha mente já estava esquecendo muita coisa**. (Grifos nosso)

...mas, **devido à perda de grande parte do que eu sabia**, eu estou buscando mais conhecimento. (Grifos nosso)

Ainda remetendo-se à metáfora do ciclo, a entrevistada 1BB apresentou uma primeira imagem (Figura 38) para ilustrar o futuro. A figura de um homem idoso com sorriso sereno e que na visão da entrevistada 1BB denota já ter se aposentado. Ela declara que sempre teve preocupação com a questão da aposentadoria, de chegar no futuro tranquila. Revela ainda que as ações que está tomando agora no presente visam garantir o final da carreira, culminando com uma aposentadoria capaz de lhe oferecer condições de poder cuidar da saúde com tranquilidade. Eis os relatos e imagem a seguir:

Ele me passa **tranquilidade**. Uma pessoa que trabalhou e agora tá tendo condições de levar a vida sem muito stress. É isso que eu vejo. Porque a vida no dia-a-dia é corrida. (Grifos nossos)

Eu vou tentar, porque **eu vejo tanto caso de pessoas que chegam numa idade mais avançada e não tem uma renda...** são pessoas que adquiriram alguma doença ou **doença de velho**, como se diz e tem maior dificuldade para comprar medicação. Então isso é uma preocupação que eu tenho. **Se eu tiver uma aposentadoria, pelo menos vai ajudar para saúde**. (Grifos nossos)



Figura 38. Tranquilidade com saúde.

Fonte: Figura apresentada pela entrevistada 1BB para evocar o futuro e a questão da aposentadoria.

Na expectativa de encaixar habilidades e preferências relação ao trabalho, a entrevistada 1BB vem formando um autoconceito ocupacional em que o magistério e a experiência na empresa rural não se mostraram encaixar com as inclinações profissionais que almejava. A experiência

no banco despertou o interesse pela área administrativa, influenciando-a no emprego estadual que realiza há quase 20 anos e nas pretensões de carreira futura ao concluir o curso de Administração. Eis os relatos reconhecendo a carreira como encaixe a seguir:

Eu estava fazendo o normal e não tinha a parte prática. Tem a parte didática e a prática que a gente tem que dar aula para a professora avaliar a gente. **E eu não tinha muito domínio de turma.** E a professora disse: ‘é melhor, se tu poderes, dar aula particular que tu melhora’. Aí montei uma escola particular em casa, era cheio de criança e me ajudou bastante. (Grifos nossos)

De todos os empregos que tive, eu gostei mais do banco, mas sempre trabalhando na área administrativa, lá eu trabalhei com a carteira de poupança, abria conta corrente, eu era escriturária. Na Emater, eu trabalhava no campo com agricultores, mas **a partir do BEM eu comecei a trabalhar na área administrativa, gostei.** Aí quando foi para fazer o concurso do Estado a minha mãe falou: ‘faz para professora que tu és formada’. Aí eu já tinha uma experiência nas escolas que eu trabalhei. Eu disse a ela: ‘Senhora, aluno é teimoso demais’, aí **para eu passar anos e anos brigando com aluno, eu não quero, vou fazer concurso para área administrativa e passei.** É esse o emprego que eu tenho hoje. (Grifos nossos)

Se eu tiver chance, **eu gostaria de trabalhar na área de RH.** É que eu gosto mesmo, eu já estou há anos nessa área na escola em que trabalho. **Eu não me vejo com perfil de líder de empresa.** Eu gosto de trabalhar com papel, um pouco com computador. Então se eu tiver chance daqui pro futuro, quero arrumar um emprego. Eu vou correr atrás de estágio que a gente tem que ter. **Eu gostaria de estar satisfeita com a profissão que eu escolhi.** (Grifos nossos)

De forma muito sutil a entrevistada 1BB remete-se à carreira como jornada quando ressalta em suas palavras “estou surpresa com meu caminhar no curso, comecei no 2º semestre de 2011, já estou no 7º período”. A jornada representa ‘um caminhar’ pelo curso de Administração.

O esforço em retomar os estudos para prestar vestibular na maturidade, os cursos realizados durante a formação profissional e mais recentemente a dedicação ao curso de Administração revelam que na carreira da entrevistada 1BB a metáfora do recurso está presente, na medida que reconhece o retorno do investimento de tempo, energia e dedicação ao autodesenvolvimento. Este retorno tem acontecido por meio de percentuais de aumento no salário percebido. Eis os relatos a seguir:

Diante desses anos todos parada, eu sempre gostei de pegar um livro de história, de matemática. **E ia lendo nos meus tempos livres** no serviço. (Grifos nossos)

...fizemos um curso chamado Pró Funcionário, um curso pago pelo MEC, só que aí achávamos que ia ser remunerado, só que não foi, e depois de uns 3 anos que terminamos, a governadora resolveu assinar e conceder 30% de **aumento para quem fez esse curso.** (Grifos nossos)

Aí conversando com minha amiga, eu disse assim: ‘-Ah como é que tu vais poder anexar o teu curso superior ao cargo de agente administrativo?’. Aí ela disse que só poderia se tivesse feito o curso de Administração. Então fiquei sabendo que é **mais um curso que vou poder acrescentar na minha carreira, no meu salário.** (Grifos nossos)

Convém ressaltar que na fala da entrevistada e nas imagens apresentadas não foi observada menção às carreiras como herança, relacionamento e história. Afirma-se ainda que a metáfora da carreira como ação é a que mais se entrelaça com outras metáforas segundo (Inkson, 2007), portanto está presente no discurso da entrevistada 1BB.

4.8.2 Âncoras de Carreira

As respostas da entrevistada 1BB ao inventário âncoras de carreira gerou como resultado as âncoras: segurança e estabilidade, competência técnico funcional, estilo de vida e serviço e dedicação a uma causa.

O discurso da entrevistada 1BB corrobora com este resultado. Para ela é fundamental sentir-se segura, ter garantia de que o que está fazendo na carreira e no trabalho não vai deixá-la na mão. A preocupação com a estabilidade e a segurança financeira se revela em seus depoimentos pela ênfase à aposentadoria com tranquilidade, como já foi dito anteriormente por ocasião da evocação da metáfora de carreira como ciclo. Desde o início da carreira destaca inclinação para prestar concurso público, para não correr o risco de ter que ser demitida e de ter aposentadoria. Declara que tem medo de ser celetista pela fragilidade do empregado na iniciativa privada. Eis os depoimentos em que a entrevista expressa tal inclinação:

Quando estudava no curso técnico agrícola, assuntos que iam cair no concurso da Emater, eu estava vendo lá, parte de agricultura. Então eu tive uma base e **já vinha tentando outros concursos**, eu era classificada, mas não era chamada. Só que eu ia tentando e o que me chamasse primeiro eu ia. (Grifos nossos)

Eu já trabalhei em dois empregos de carteira assinada: a Emater e o Banco do Estado. Fui praticamente obrigada a abrir mão da Emater, porque passei no Banco do Estado, até aí tudo bem, aí quando eu estava no banco, que foi o emprego que mais gostei, tinha ticket refeição, ajudava bastante, eu mandava pra cá e mamãe comprava as coisas, a governadora resolveu acabar com o banco, teve o plano de demissão voluntária, então eu vi que não era muito bom para a pessoa. **Acabou um pouco aquela minha visão da pessoa começar em um emprego aqui e achar que vai se aposentar naquilo.** Não é em todos os empregos que acontece isso. **O serviço público pelo menos te dá um pouquinho menos de dinheiro, mas te dá pelo menos esta certa tranquilidade. Por que eu tenho medo.** (Grifos nossos)

Sempre gostei de concurso público, porque eu sempre tive uma preocupação: eu queria ter uma aposentadoria. Eu visualizava as dificuldades lá em casa, só meu pai em casa trabalhando, dinheiro pouco. Por que tem muita gente que gosta de ser sustentada, mas eu não. Aí **comecei a fazer concurso**, pegava os livros e estudava. E aí com isso fui conquistando, dei aula em casa, ajudava financeiramente. Isso foi minha preocupação: ter uma aposentadoria. (Grifos nossos)

Como inclinação para a âncora competência técnica funcional, a entrevistada 1BB afirmar ter identificação com a área administrativa, demonstrou que de forma gradativa vem se interessando pela formação em Administração, principalmente pela possibilidade de aplicação do conhecimento e habilidades que o curso propicia na vida pessoal. A seguir três depoimentos da entrevistada 1BB:

A administração me dá um ensinamento muito grande. Faz você aplicar na vida. E aí a gente conseguindo um emprego, a gente já vai preparado. Ao longo do curso a gente vai botando em prática o que aprende lá. Eu achei muito interessante.

Quando a gente está fora desse curso, a gente não imagina o que é uma empresa, o organograma, as divisões. Eu me apaixonei pelo curso de Administração.

Aprendi a usar calculadora científica, que eu não tinha menor ideia. Quer dizer o curso de Administração vai preparando as pessoas. Eu gostei disso.

A entrevistada 1BB ao narrar sua história denota a aplicação da âncora estilo de vida à carreira. Retratou que desde o início da carreira tomou decisões profissionais pensando em amparar a família, muitas vezes considerando mais a família em detrimento da própria carreira. Expressou que recebeu uma proposta para trabalhar em Brasília, porém a rejeitou exatamente porque não queria ficar distante da família. Ressalta um certo descontentamento por se sentir estressada com tanta preocupação com a família e no trabalho. Segundo ela “é necessário não deixar que o estresse domine, a gente tem que saber trabalhar isso”. Deseja mais equilíbrio na vida. Tanto que escolheu uma imagem (Figura 39) de uma mulher trabalhando no meio de pessoas em situações de estresse para representar este anseio. Definiu como palavras chaves para dar significado à figura que representa o trabalho: muita concentração, responsabilidade e fonte de segurança. E explica:

Essa figura aqui representa eu no trabalho, muito preocupada, mas **eu gostaria de ser tranquila e sorridente**. Só que eu sou assim! Às vezes tem pessoas na sala (supervisoras e outras colegas de serviço) e eu estou fazendo certificado, elas conversando e eu concentrada no serviço. Mas eu gostaria de ser tranquila. (grifos nossos)



Figura 39. Trabalho sem estresse

Fonte: Figura apresentada pela entrevistada 1BB para ilustrar o desejo de ser mais tranquila no trabalho.

Ainda representando o valor da âncora estilo de vida, a entrevistada 1 BB declara o desejo do seu imaginário de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal por meio do ato de viajar. Destaca que viajar é uma espécie de fonte de aprendizagem e informa que tem aproveitado os congressos de estudantes de administração para viajar com a sobrinha, já conheceu Belém, Maceió e pretende ainda neste ano ir ao congresso em Sobral no Ceará. Enfatizando ainda mais este desejo a entrevistada 1 BB escolheu a imagem (Figura 40) de um homem posando para uma foto na frente de um palácio, foto típica de turista, e como palavras chave associa viagem como fonte de conhecimento, prazer e satisfação.

É uma coisa que eu gosto e também espero que aconteça no meu futuro. Já viajei algumas vezes e gostei muito. É muito bom conhecer outros lugares. Por exemplo, quando eu estudava no Colégio Agrícola foi a primeira vez que eu viajei, a gente fez uma excursão para Rosário. Eu nunca gravava em Geografia que o rio que banha Rosário era o Itapecuru. A partir dessa viagem eu nunca mais esqueci. Então **viagem é conhecimento**. (grifos nossos)

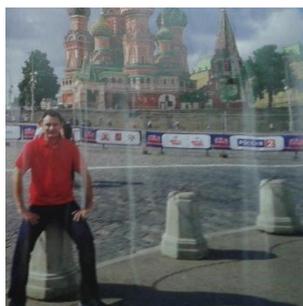


Figura 40. Viagem

Fonte: Figura apresentada pela entrevistada 1BB para ilustrar o ato de viajar como fonte de conhecimento.

A âncora serviço e dedicação a uma causa foi evidenciada nos relatos da entrevistada 1BB quando expressou valores que não podem ser negligenciados no trabalho e na vida cotidiana. Escolheu, para evocar valores em que acredita e procura usar, duas imagens, a primeira retrata o ex-ministro da Justiça Joaquim Barbosa (Figura 41) que, segundo ela “é competente e luta contra as coisas erradas”. Refere-se a ele com as palavras chave: honestidade e valores éticos. Diz ainda que “os ideais dele são iguais aos meus”.



Figura 41. Ideais.

Fonte: Figura apresentada pela entrevistada 1BB para ilustrar os valores honestidade e ética.

Em seguida a entrevistada 1BB apresentou a segunda imagem escolhida (Figura 42) que retrata pessoas fazendo compras no supermercado. Ele explica a escolha para representar a consciência com o problema da falta e do desperdício de alimentos. A seguir o depoimento e a imagem que evoca este valor para a entrevistada 1BB:

É uma preocupação que eu tenho com o mundo, que as pessoas tenham direito a ter alimento em sua mesa. **Através da boa administração, a gente consegue minimizar essa falta de alimento, há muita gente desempregada.** Aqui representa pessoas com poder de comprar o que precisam. O que me marcou foi uma reportagem sobre a Etiópia, as pessoas morrem de fome, as crianças ficam só os ossos, aquilo sempre me marcou. E através de situações assim é que a gente vai vendo e aprendendo, modifica a nossa vida. E não é que eu estragasse muito. Quando eu boto uma comida no prato, eu procuro botar só a quantidade que eu vou consumir, porque eu acho muito triste a pessoa encher o prato e depois botar fora, com tanta gente passando fome. Me tocou muito essa reportagem. Eu sempre me lembro daquele povo que às vezes a ONU não consegue chegar para dar uma ajuda, e os pais olhando os filhos definharem sem água e sem comida é muito triste. (grifos nossos)



Figura 42. Direito à alimentação

Fonte: Figura apresentada pela entrevistada 1BB para ilustrar o direito à alimentação, o não desperdício.

Finalizando esta narrativa sobressai a frase escrita pela entrevistada 1 BB para representar a imagem do supermercado: “O direito de alimentação das pessoas, o não desperdício. Há muitas pessoas com fome no mundo, sem direito ou poder de compra, como a Etiópia”. Esta necessidade não só de manter uma renda adequada, mas de fazer algo significativo em um contexto maior tem reverberado no aumento do número de pessoas com a âncora serviço a uma causa é o que aponta Schein (1996).

4.8.3 Síntese

O exercício do papel de arrimar a família foi a tônica deste estudo de caso ao retratar a narrativa de uma estudante que traz em seu imaginário de carreira a questão da estabilidade como ponto de partida e de chegada de sua trajetória profissional. A perda da estabilidade e segurança financeira a amedronta. Para a entrevistada 1 BB o mais importante é ter a

aposentadoria garantida. Sem dúvida a categoria de âncora que melhor a descreve é segurança e estabilidade. Percebe-se, portanto, que a entrevistada 1 BB tem buscado moldar sua carreira de acordo com a perspectiva da carreira tradicional.

Ainda que não tenha tido filhos e nem casado, assumiu o papel de prover ajudando os pais na criação e encaminhamento dos seus irmãos. A ênfase em ter muita preocupação com a família revela uma carreira por vezes prejudicada pelo alto grau de responsabilidade em amparar, destaque, portanto para a metáfora de carreira como papel.

Observa-se que durante a técnica de evocação de metáforas a entrevistada 1BB não apresentou figuras que ilustrassem experiências do passado. Todas as imagens fazem referência ao momento presente e ao imaginário futuro da entrevistada 1BB que, nos seus quase sessenta anos de idade, planeja viajar, estudar, aprender, aposentar-se e que sobretudo orgulha-se em ser a quarta pessoa da família a ter uma graduação em nível superior, por meio da Administração, que segundo a entrevistada “só vem abrindo portas, tal qual a participação nesta pesquisa”.

4.9 Imaginário de Carreira do Entrevistado 2BB: “Perseverança acima de tudo”.

O entrevistado 2BB, que atualmente está cursando o quinto período de Administração, nasceu em 1955 e tem 59 anos de idade, católico e é de família de origem humilde. É o caçula dos cinco irmãos. É casado e a esposa é dona de casa. É pai de quatro filhos e avô de duas netas. Orgulha-se ao ressaltar que seus quatro filhos são graduados em nível superior. Para representar a infância o entrevistado 2BB trouxe uma imagem (Figura 43), que representa as brincadeiras preferidas enquanto criança que eram pescar e agarrar passarinhos.



Figura 43. Pescaria na infância

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado 2BB para ilustrar as brincadeiras de criança.

Ao recordar-se dos momentos de adolescência, especificamente aos 17 anos, o entrevistado 2BB revelou o gosto pela leitura, especialmente a literatura grega e as histórias de guerras. Disse que não lê mais estes gêneros literários atualmente. Para ilustrar esta lembrança o entrevistado 2BB escolheu uma figura estilizada da escultura *Pietà* do artista italiano Michelangelo (Figura 44), referindo-se à influência desta produção literária na filosofia e até nas atividades artísticas da época.

**Figura 44.** Filosofia grega.

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado 2BB para ilustrar o gosto pela literatura greco-romana.

A imagem do atleta correndo (Figura 45) foi destacada pelo entrevistado 2 BB para simbolizar na adolescência o gosto pelo atletismo, nas palavras do entrevistado “eu corria 10 km por semana e no ginásio fiz salto em distância”. Atualmente ele não pratica mais este esporte.

**Figura 45.** Atletismo

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado 2BB para ilustrar que gostava de correr.

Outra lembrança relevante da adolescência para o entrevistado 2 BB é o gosto pelo futebol, revelado pela imagem escolhida do jogador de futebol (Figura 46). Expressou que este esporte para ele é sinal de diversão, mesmo tendo chegado a treinar profissionalmente. Num passado recente afirmava ainda jogar, contudo teve que suspender esta atividade por conta de um infarto do miocárdio que o acometeu em 2013 impedindo-o de dar continuidade nesta preferência esportiva.



Figura 46. Futebol

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado 2BB para ilustrar o gosto desde a adolescência pelo futebol.

O entrevistado 2BB revelou que “era estudioso, até pra servir de exemplo para a própria família”. Coursou o ginásio, o mesmo que ensino fundamental atualmente, na escola do Serviço Social da Indústria e o segundo grau, atualmente ensino médio, concluiu a formação profissional em técnico de contabilidade na Escola Técnica de Comércio do Maranhão. Destacou que apenas ele evoluiu nos estudos, os irmãos não avançaram, chegando todos a concluir apenas o ginásio. Revelou também que imaginava tornar-se advogado, porém a necessidade de trabalhar o impediu de seguir esta carreira, nas palavras do entrevistado “eu pensava sempre em exercer meus estudos, minha intenção era ser advogado, estudar pra direito, mas não deu”

A vida profissional do entrevistado 2BB iniciou-se aos 19 anos quando, ainda cursando o técnico em contabilidade, fazia pequenos serviços remunerados. Ele relata que:

Tentava serviços diferentes, porque em 1973 em São Luís não tinha condições de emprego, era difícil. Ou você trabalhava no comércio ou em outra coisa, um bico pra sobreviver. Geralmente era assim.

Em 1976, aos 21 anos decide casar-se e tentar a vida em Goiânia no estado do Goiás, não obtendo sucesso retornou com a família que já havia aumentado, na época já tinha dois filhos. Continuou a trabalhar na informalidade até que decorridos oito anos realizou curso de solda elétrica no Serviço Nacional de Aprendizagem da Industrial e tornou-se instrutor num centro

educacional ligado à Fundação Estadual do Bem-Estar do Menor, onde trabalhou por cinco anos.

No início da década de 1980 o entrevistado 2BB resolve praticar a ideologia de querer contribuir na política e torna-se membro fundador do Partido Democrático Trabalhista no município de São Luís e em 1998 candidata-se a vereador, porém não é eleito.

Tive envolvimento com a política há 24 anos atrás. Em 1988 fui candidato a vereador aqui em São Luís, pelo PDT. Nesse tempo havia uma ideologia, hoje não, não era por causa de dinheiro. Entrei no PDT em 1984. Entrei pela ideologia desde ginásio, fui ajudar o presidente do partido e participei da criação do partido no município, diretório municipal como membro. E nesse período eu saí candidato, eles acharam que eu deveria sair candidato pela área Itaqui-Bacanga, eu morava pra lá, atrás da Universidade, ali.

Ao ser perguntado por que não continuou investindo na carreira política, o entrevistado dá ênfase a valores que não abre mão em sua trajetória, tais como falar mal dos outros e ser antiético.

Na política tem um negócio muito sério, as pessoas gostam de ripar os outros. Eu não gosto desse tipo de atitude. Eu acho muito aético. As pessoas querem passar uma por cima da outra, querem atrapalhar, e isso não dá pra mim não.

O entrevistado 2 BB após largar a política e o trabalho como instrutor ficou um período desempregado e outros tantos trabalhando sem vínculo empregatício. Em 1990 monta seu primeiro negócio, comércio de aves e ovos. Trabalho informal que se dedicou por 22 anos e garantiu o sustento da família. Há dois anos passou o ponto e formalizou outro negócio, tornando-se microempreendedor individual por meio de um minimercado no bairro onde mora atualmente.

4.9.1 Metáforas de Carreira

Logo no início da vida profissional do entrevistado 2BB a metáfora do papel é evidenciada quando por conta do casamento e da chegada do primeiro filho não deu continuidade aos estudos para, nas palavras do entrevistado, “dar condições à família”. Orgulha-se em declarar que trabalho informal no comércio de hortifrutigranjeiros foi responsável por ter condições de criar os filhos e conquistar bens materiais. Ambos relatos corroboram o que Inkson (2007) assevera sobre os papéis desempenhados na vida influenciando nas decisões de carreira.

Tive que dar conta da família (...). Aí eu fui embora pra Goiânia, pra casa de uma irmã minha, passei lá um ano, depois eu retornei. Eu fui à procura de trabalho, como eu não consegui, eu disse “vou pra minha terra”. E voltei!

Com o comércio eu eduquei todos os meus quatro filhos. Eu consegui muita coisa através desse trabalho. Lá eu consegui comprar casa, carros. Já tive três carros na vida. Foi, relativamente só sucesso. Eu não me queixo, não.

Certas atitudes do indivíduo fazem a diferença no desenvolvimento da carreira, o entrevistado 2BB montou seu próprio negócio pela facilidade que observou em não ter que dispor de tanto capital para investir, denotando a presença da metáfora da carreira como ação. Segundo o entrevistado “esta foi a condição possível, porque pra gente montar um comércio tinha que ser um capital não muito alto e esse negócio era mais fácil porque a gente recebia no apuro”.

Enfatizando a metáfora da carreira como ação e também como recurso, o entrevistado 2BB explica que o gosto pelo comércio o influenciou tanto a escolha pelo curso Técnico em Contabilidade como pelo curso de Administração, ressalta o conhecimento como um investimento para a vida.

Sim, gosto de contabilidade, porque está sempre relacionada com essa parte do comércio. Eu gosto mesmo de comércio. É um conhecimento para a vida. É assim com a própria Administração, no meu caso, que tenho 59 anos e não tenho mais a visão de emprego, mas é pra poder ter um embasamento pra própria vida, já que eu lido com o comércio.

Ainda que a escolha pelo curso de Administração não tenha sido a primeira opção do vestibular que realizou, pois o sonho de ser advogado falava mais alto, o entrevistado 2BB apesar de aprovado em Direito não pode seguir adiante pelo curso não ter sido disponibilizado no período noturno, horário em que o entrevistado pode estudar, portanto recorreu ao curso de Administração como segunda opção. Revela-se satisfeito e denota a carreira como jornada ao comparar o curso como “uma luz, um norte muito grande”. Novamente em seu discurso sobre as disciplinas que já cursou e mais gostou revela esta metáfora ao dizer “marketing, que deu muita luz para o meu negócio. Tem agora a disciplina de gestão de custos que também é boa, além de macroeconomia”.

Em junho de 2013 o entrevistado 2BB se depara com um episódio em termos de saúde que vem a mudar sua maneira de encarar a vida e se cuidar, sofre um infarto do miocárdio e em agosto deste mesmo ano é acometido de um acidente vascular cerebral isquêmico. Revelou que perdeu muito peso, trancou um período do curso, teve que suspender o futebol, as

corridas e até parou de dirigir. Disse também ter encarado a doença “com naturalidade, como coisas da vida” e que havia se acomodado, não procurando fazer *check up*. O entendimento da carreira como ciclo contempla situações como esta vivida pelo entrevistado 2BB, onde questões de saúde reverberam na construção da carreira podendo atrasar, limitar ou impedir certos avanços.

Com o foco no presente e no futuro, além de imbuído no sentido de focar na saúde, o entrevistado 2BB escolheu duas imagens (Figuras 47 e 48) para representar a mudança de vida que desde 2013 vem realizando. A primeira figura mostra um coração com a frase “eu amo me cuidar” e a outra imagem revela um prato com alimentação balanceada entre frutas, verduras, proteínas e carboidratos.



Figura 47. Cuidados com a saúde

Figura 48. Alimentação equilibrada

Fonte: Figuras apresentadas pelo entrevistado 2BB para ilustrar aos cuidados com a saúde e a boa alimentação.

Ademais, o entrevistado 2BB ressalta que esta mudança de hábitos alimentares tem sido sofrida, pelo desejo de querer comer e não poder. Contudo em outro momento da entrevista ele declara que “o ser humano está fadado a se acostumar com determinadas coisas, se adapta”, denotando, portanto capacidade em se apropriar desta nova fase.

Eu não gosto de fazer, caminhada. E o médico disse que eu tenho que fazer caminhada. No momento é o mais indicado. Além da alimentação, nada que contenha gordura.

Primeiro a saúde, é importante. Essa figura me interessou por que agora eu tô assim: eu vou me cuidar, né?! É o que tá dito aqui.

Agora ‘tô’ me cuidando, isso aqui é ruim, adquirir a diabetes, tudo é adoçado com adoçante, que eu não gostava. Eu ‘tô’ evitando mais de tomar essas coisas assim.

Essa figura aqui sobre alimentação, daqui pra frente eu tenho que comer só coisa light. Churrasco não posso mais, feijoada eu gostava...

Até minha netinha de 6 anos diz: “não, esse aqui tem gordura, não pode comer”.

É um processo sofrido, porque a gente quer comer umas coisas que não pode e fica só olhando.

4.9.2 Âncoras de Carreira

Os quarenta anos de experiência laboral do entrevistado 2BB revelam a força da estabilização das escolhas ocupacionais representadas pelas categorias de âncora de carreira preconizadas por Schein (1996). É, portanto o caso do resultado do inventário de âncoras de carreira do entrevistado 2BB que apresentou seguinte resultado das âncoras: autonomia e independência, criatividade empreendedora, estilo de vida e competência técnica funcional.

A categoria que melhor descreve as decisões de carreira tomadas pelo entrevistado 2BB é sem dúvida a autonomia e independência. A maior parte da trajetória do entrevistado foi manifestada por meio de trabalhos autônomos. Mesmo afirmando que trabalhar como autônomo não garante segurança para o futuro. Quando perguntado sobre interesse por concurso público revelou que nunca passou por sua cabeça fazer tais provas, ora por que não era muito comum abrir vagas, ora por que não acreditava na lisura dos certames. Eis os depoimentos que confirmam:

Eu fiquei trabalhando com outros tipos de trabalho sem vínculo. Até porque os empregos na época pagavam só salário mínimo, aí salário mínimo pra sustentar filho não dava para sobreviver, aí tive que trabalhar ganhando mais. Eu via o que dava mais dinheiro e ia trabalhar. Trabalho não era o problema, não. Se eu fosse empregado, ganhando salário mínimo, eu não teria condição de ter meus 4 filhos estudando, alimentando, comprando vestuário, habitação, transporte, era uma série de coisas. Às vezes quando você trabalha sem vínculo rende muito mais em termos econômicos e financeiros, mas em termo de garantia e de segurança para futuro, como aposentadoria, não é legal.

Não tinha muito concurso na época que comecei a trabalhar, agora é que 'tá' aberto, nesse tempo para aparecer vaga era tudo por indicação, era tudo por política. QI era quem indica. Agora até que tem mais vagas em concurso.

Outro relato que confirma a inclinação por autonomia trata-se da experiência que o entrevistado 2BB obteve ao liderar por seis anos da administração de cinquenta feirantes do mercado municipal em que mantinha seu negócio. Ele revelou que a experiência não foi agradável, pois não tinha liberdade para tomar decisões mais duras ou mesmo que contrariassem algumas pessoas. Eis os depoimentos:

O prefeito na época não queria mais administrar os mercados, aí ele entregou para iniciativa dos próprios feirantes. Eu ainda administrei por seis anos o mercado, queriam que eu ficasse mais tempo. Só que sabe como é: trabalhar com pessoas; e eu não tinha técnica ainda de lidar com as pessoas. Hoje não, eu já tenho mais um embasamento, adquiridos também pelo curso de Administração. Eu queria fazer um negócio e as pessoas não permitiam, aí aconteceu isso. A própria prefeitura não dava apoio, porque foi feito um contrato de comodato, onde os feirantes se comprometiam pela responsabilidade da administração e tudo mais.

Eu era responsável por administrar todo o espaço, na faixa de 50 e poucos feirantes. Depois de 6 anos eu larguei, queriam que eu voltasse. Aí eu disse não dá mais, porque não queriam obedecer, a gente não podia demitir ninguém de lá. Então só bastou deixar a critério deles.

Ainda reforçando a preferência por trabalhar da própria maneira, sem imposição de padrões alheios, o entrevistado 2 BB expressou que o trabalho no mercado era somente pela manhã, liberando-se às 13h, sobrando tempo para fazer outras coisas.

Muito próxima à categoria anterior, uma outra âncora bastante evidenciada na conversa com o entrevistado 2 BB é a criatividade empreendedora presente a partir do momento que cria seu próprio negócio por volta dos 35 anos, quanto há quase dois anos ao partir para empreender de forma legalizada, criando seu atual empreendimento, um minimercado de bairro. Os relatos a seguir revelam o gosto que tem o entrevistado em expressar o resultado de seu próprio esforço:

Em 2012, na minha casa montei um MEI (Microempreendedor Individual). Fiquei na informalidade um período e aí quando foi janeiro de 2013, dia 2, primeiro dia útil do ano, registrei no SEBRAE. É minimercado, vende tudo, produtos de mercearia. Só secos por enquanto: arroz, feijão, farinha. É na frente da minha casa, botei laje e fiz 2 pontos.

Eu fiz planejamento para 100 dias, deu certo; 6 meses, deu certo; 1 ano, deu certo; já 'tá' no segundo ano, já houve crescimento. Inclusive se eu quiser sair do MEI pra entrar no ME, que é microempresário, já dá, já tenho condição, só que eu não quero, vou segurar mais um pouco pra ver como é que fica, não quero ir com muita sede ao pote, porque dessa outra modalidade os encargos são mais pesados.

Para evidenciar a presença da âncora competência técnica funcional os trechos a seguir revelam a motivação do entrevistado 2BB executar suas atividades por meio do aprofundamento de seus conhecimentos na área que está estudando:

Todo conhecimento do curso de Administração eu aplico, sempre eu vou nas anotações, dou uma lida, dou uma estudada naquilo e faço uma reflexão em cima, pra ver onde eu vou empregar aquilo ali. Mas a disciplina de marketing realmente é a tônica maior.

Quando eu me formar, vou continuar a estudar, isso aí eu lhe garanto, se Deus me permitir, fazer especialização, qualquer coisa assim, dar continuidade. Quero ser bem útil no que eu estou levando agora que é o empreendedorismo individual, passar para a ME (micro empresa), para a pequena empresa. Empregar esses conhecimentos pra favorecer o crescimento do negócio da gente.

A âncora estilo de vida tornou-se mais evidente no discurso do entrevistado 2 BB a partir da doença cardíaca que adquiriu, denotando preocupação com a questão da saúde e da vida.

4.9.3 Síntese

Esta narrativa traz à baila a realidade de um profissional maduro de 59 anos de idade que registra ao longo de sua história laboral a dificuldade de acesso ao emprego e ao mesmo tempo a escolha em manter-se no mercado informal de trabalho alegando maior retorno financeiro na informalidade e sobretudo liberdade para realizar variados trabalhos sem vínculos formais. Daí a âncora autonomia e independência se aplicar claramente às suas escolhas profissionais.

Em termos de imaginário de carreira o entrevistado 2 BB não chegou a realizar o sonho de tornar-se advogado, contudo parece satisfeito e adequado ao curso superior que está estudando. A necessidade de sustentar a família impulsionou-o a trilhar pelo empreendedorismo, ainda que por meio da informalidade na maior parte da trajetória profissional.

Esta narrativa também revela uma dificuldade adicional para os indivíduos de mais idade, que é o caso do entrevistado 2BB, ao manifestar o desejo de continuar trabalhando, ainda que apresente comprometimento em termos de saúde, decorrentes da doença cardíaca adquirida recentemente.

As metáforas de carreira: ação, papel, jornada, recurso e história aparecem presentes no imaginário do entrevistado 2BB, com destaque para a carreira como ação. Um aspecto que sobressai nesta narrativa é que uma das características preconizadas pela literatura norte americana afirma que a geração baby boomer é geralmente representada por pessoas idealistas, politizadas e otimistas, essas características são presentes nas atitudes do entrevistado 2BB. Idealismo e politização observados no interesse em participar num determinado momento dos rumos políticos do município em que residia. Otimismo manifestado em atitudes que revelam não está se deixando abater apesar das complicações de saúde, ganhando forças para seguir em busca de conhecimento até o fim da vida, pois segundo ele “o diploma não é garantia de nada, garantia é o conhecimento que se adquire”.

4.10 Comparativo Intrageracional – Geração *Babyboomer*

Torna-se questionável o pensamento de que o declínio profissional do trabalhador seja estabelecido a partir dos quarenta anos. Os entrevistados desta pesquisa pertencentes à geração *babyboomer* revelam que esta visão é para eles equivocada. Apresentam em suas narrativas uma semelhança principal: ambos não desenvolveram o sentimento de fim da vida profissional, tanto que decidiram retomar os estudos para prestar vestibular em plena maturidade.

A possibilidade de conquistar um título universitário é um sonho acalentado por estes estudantes desde a adolescência e motivo de orgulho, pois ambos são oriundos de famílias humildes, onde poucos membros possuem nível superior. Ambos estudaram em escolas públicas. A realização tardia de uma faculdade deu-se pelo fato destes estudantes, durante a idade universitária convencional, ou seja dos 18 aos 25 anos, necessitarem trabalhar para ter condições de prover suas respectivas famílias.

Com o entendimento de que o conhecimento é o ativo mais capaz de gerar renda, os estudantes pesquisados, quando declararam a afinidade com o curso de Administração, enfatizaram a importância do conhecimento adquirido sendo aplicado em suas carreiras profissionais, ora na obtenção de promoção no emprego público pela entrevistada 1BB, ora no micro empreendimento individual pelo entrevistado 2BB.

Em termos de pontos divergentes das duas narrativas estudadas, destaca-se as diferentes trajetórias de ingresso e permanência no mercado de trabalho por estes estudantes. Enquanto a entrevistada 1BB teve acesso por meio do concurso, além de experimentar por um período a iniciativa privada, retornando ao serviço público e permanecendo até os dias atuais, o entrevistado 2BB seguiu um caminho oposto. Este estudante teve no início da carreira dificuldade de acesso ao emprego formal, direcionando-se portanto a desenvolver uma trajetória mais autônoma por meio do trabalho informal e atualmente como microempresário legalizado.

O imaginário futuro de carreira da entrevistada 1BB valoriza a estabilidade, portanto preocupa-se bastante com a aposentadoria e sempre vislumbrou ser funcionária pública para ter uma vida tranquila. Ela permanece com o desejo de prestar novos concursos na área de Administração. Desta forma ousa-se afirmar que a carreira da entrevistada 1BB segue numa perspectiva mais tradicional.

Para o entrevistado 2BB o imaginário futuro de carreira, embora desacelerada pelo fator saúde que o abateu com a doença cardíaca recentemente adquirida, traduz-se por um sentimento de prolongar a vida profissional ao máximo enquanto houver disposição física. Esta motivação é alimentada pelos cuidados com a saúde e pela persistência em permanecer cursando a faculdade para ampliar seus conhecimentos e aplicá-lo no seu próprio negócio.

As narrativas dos estudantes pesquisados desta geração suscitam a seguinte reflexão: ao investigar os percursos e as expectativas profissionais destes estudantes que estão na faixa de 50-59 anos, observa-se que a emergência de um sentimento de fim de vida profissional não obrigatoriamente tende a surgir depois dos 50 anos. Portanto, criar categorias profissionais definidas por faixa etária pode parecer um pouco arbitrário. Seria o caso de se pensar no nascimento de uma outra concepção de trajetória profissional.

4.11 Comparativo Intergeracional – Todas as gerações.

Os sete estudos de caso descritos nesta seção relatam a trajetória de vida de estudantes de Administração cujo ponto em comum consiste nos pais não possuírem formação superior. A exceção de um, seis entrevistados estudaram o ensino fundamental e médio em escolas públicas. As mulheres entrevistadas não possuem filhos e nem são casadas. Infere-se que todos estão inseridos na classe média. Em termos do momento do curso em que se encontram, ressalta-se que os estudantes da geração Y estão no início do curso e os demais todos já se encontram na metade em diante da graduação em Administração.

Há entrevistados que recorreram a mais de uma figura para representar a carreira evocando comparações com pessoas públicas, pessoas comuns e personagens de filmes além de figuras relacionadas ao conhecimento técnico, anúncio de concursos e vagas de trabalho, assim

ilustrando, com mais ênfase, quatro das nove metáforas de carreira preconizadas por Inkson (2007). São elas: herança, ação, papel e relacionamento.

Ainda em referência às metáforas de carreira, observa-se que predominou a metáfora da herança entre os estudantes pesquisados da geração Y, corroborando a afirmação já exposta neste estudo que a família influencia na escolha profissional. Nestes dois casos em específico é clara o direcionamento que pretendem na carreira pela experiência dos pais no setor público. O que não acontece quando se observa os estudantes pesquisados das outras gerações. A exceção da estudante da geração Y que no início da carreira se viu obrigada a seguir a profissão concebida para as mulheres de sua família, todos os estudantes escolheram seus caminhos sem tanta influência dos pais. Tal influência é mais forte quando o nível sociocultural dos pais é mais elevado, não revelando ser o caso dos estudantes pesquisados. Não é possível afirmar que uma única metáfora tenha preponderado entre os estudantes pesquisados.

Em se tratando das âncoras de carreira, chama atenção a preponderância da categoria de âncora segurança e estabilidade entre os dois estudantes entrevistados da geração Y e entre as duas mulheres entrevistadas das demais gerações. Ensejando a inferir que para estes casos, talvez a necessidade de segurança exerça um peso maior nas inclinações pessoais de carreira.

Quanto ao imaginário de carreira, a expectativa por segurança financeira e estabilidade apareceu com frequência no discurso de todos os participantes desta pesquisa, independente do grupo geracional a que pertencem, contrastando com a literatura internacional que caracteriza a geração Y como a menos preocupada com segurança nas relações de trabalho. A exceção do entrevistado 2BB, todos almejam prestar concurso público.

Observou-se nas narrativas dos estudantes da geração X que todos denotaram um perfil autoconfiante, mostrando mais lealdade a si, revelando não se sentirem refém do trabalho, portanto capazes de redirecionar suas carreiras se necessário. Transição de carreira para estes entrevistados não se apresentou como um dilema. Esta constatação vai de encontro ao que é apontado, na literatura internacional sobre a geração X.

Apenas o entrevistado 2X fez referências ao campo da mobilidade internacional com o objetivo de contato com outras culturas e domínio de língua estrangeira. A valorização da experiência internacional para este estudante representa um traço de distinção. Ele acredita

que influencia na imagem pessoal e profissional, facilitando a colocação no mercado de trabalho.

Vale ressaltar que a narrativa do imaginário de carreira do entrevistado 2X sobressaiu-se em relação às demais narrativas denotando um perfil mais competitivo, autocentrado, ambicioso e disposto a se esforçar para alcançar objetivos. Muito provavelmente influenciado pelo maior período de vida ter residido na região sudeste do Brasil que apresenta um maior desenvolvimento econômico e regional, bem como oportunidades de trabalho e consequentemente maior competição. Além, é claro, da experiência internacional que lhe despertou aspirações profissionais mais cosmopolitas. Contudo percebe-se neste mesmo entrevistado, que por já ter experimentado em sua carreira uma fase de muita prosperidade financeira e muito trabalho, uma preocupação em não mais sacrificar qualidade de vida e relacionamentos buscando agora mais segurança e menos pressão acarretada pelo mundo do trabalho.

No Quadro 5 a seguir, sintetiza-se os sete estudos de caso descritos nesta seção. Aponta-se a idade, geração, gênero, período do curso a que pertence cada estudante pesquisado, bem como a metáfora que preponderou durante a entrevista, seguida da representação das imagens escolhidas referente à carreira e o resultado do inventário de carreira.

Quadro 5 Síntese dos estudos de caso

Entrevistados	Idade	Geração	Gênero	Período do Curso	Metáfora Preponderante	Imagens apresentadas referente à Carreira	Representação das Imagens	Âncora Preponderante
1Y	19	Geração Y	Masculino	1º	Herança	Figura de Rocky Balboa	Refere-se como um lutador. Deseja continuar o legado do avô e do pai sendo servidor público e no meio da carreira tornar-se empreendedor.	Segurança e Estabilidade
2Y	22	Geração Y	Feminino	1º	Herança	Figura de homens fardados com uniforme parecido com o da Aeronáutica. Imagem de uma	Seguir a mesma carreira do pai. Conciliar a carreira na Aeronáutica com a de empreendedora.	Segurança e Estabilidade
1X	48	Geração X	Masculino	7º	Ação	Figura de Sílvio Santos Figura do livro de matemática	Admiração pela carreira de sucesso do empresário Sílvio Santos Amor à matemática	Técnico Funcional
2X	34	Geração X	Masculino	8º	Relacionamento	Figura do concurso público	Desejo pelo serviço público como reflexo de uma visão pouco otimista sobre a carreira na iniciativa	Estilo de Vida
3X	46	Geração X	Feminino	8º	Herança	Figura do lírio	A carreira como um lírio, no trabalho deve florescer o produto daquilo que se faz.	Segurança e Estabilidade
1BB	56	Geração Baby Boomer	Feminino	7º	Papel	Figura de homem idoso com sorriso sereno denotando já ter se aposentado	Preocupação com a questão da aposentadoria, de chegar no futuro tranquila.	Segurança e Estabilidade
2BB	59	Geração Baby Boomer	Masculino	5º	Ação	Figura com anúncio de trabalho com o texto corra até o fim da vida.	Força para manter-se cheio de esperança até o fim da carreira que para o entrevistado termina somente com a morte.	Autonomia e Independência

Quadro 5. Síntese dos estudos de caso

Fonte: Elaborado pela autora desta pesquisa.

Considerando os cortes geracionais utilizados nesta pesquisa, constata-se uma relativa ausência de diferenças tão marcantes quanto as expectativas de carreira entre as gerações deste estudo. Corroborando com Hall (1996) ao afirmar que a idade cronológica não será o referencial para as carreiras do século XXI.

5 Considerações Finais

Por meio deste estudo descritivo buscou-se investigar o imaginário de carreira presente em graduandos de Administração de Instituições de Ensino Superior em São Luís – MA pertencentes a diferentes grupos geracionais. Mais especificamente levantou-se as âncoras de carreiras predominantes entre o universo de estudantes pesquisados. Identificou-se, ainda, as expectativas e trajetórias de carreira dos sujeitos alvo do estudo, por meio do uso de metáforas de carreira. Por fim, diferenças e semelhanças quanto ao imaginário da carreira, considerando também fatores sócio demográficos e profissionais, foram igualmente investigados entre as gerações de estudantes participantes da pesquisa.

O interesse na temática relacionada ao imaginário de carreira deriva do cenário de mudanças que reconfigura o mundo do trabalho, notadamente desde os anos 1990, demandando, assim, postura mais proativa dos profissionais que passam a ter que conduzir de forma mais direta a gestão de suas trajetórias de carreira a partir de projetos profissionais mais individuais.

Esse contexto se apresenta ainda mais relevante quando se observam também mudanças demográficas sem precedentes, com alterações significativas na composição da força de trabalho, em que distintas gerações têm dividido o ambiente das organizações. Silva (2013) reforça que em se tratando dos estudantes universitários no Brasil, o curso de Administração foi demarcado por crescimento vertiginoso nas últimas duas décadas, em que cada vez mais tais estudantes, também de distintas gerações, escolhem tal graduação dentre mais de duzentas opções de cursos oferecidos no país.

Diante desse cenário e contexto, este estudo, teve como foco graduandos em Administração de distintos grupamentos geracionais, visando ampliar a compreensão de como o mundo do trabalho tem sido por eles percebido, além de compreender que expectativas, motivações, valores e atitudes norteiam ou nortearão suas escolhas de carreira, por meio do imaginário e metáforas reveladas.

Para alcance dos objetivos propostos para este trabalho, foi estabelecida metodologia de caráter qualitativo, adotando-se o método de estudo de caso com finalidade descritiva.

Com base no referencial teórico adotado foi aplicado o inventário de âncoras de carreira e conduzidas entrevistas semiestruturadas e em profundidade com sete estudantes, sendo: dois representantes da geração Y, três estudantes da geração X e dois estudantes da geração *babyboomer*. Em cada geração foi investigado no mínimo um indivíduo do sexo masculino e do sexo feminino. Ainda como técnica de coleta de dados foi utilizada a evocação de imagens e metáforas como possibilidade complementar à investigação do imaginário presente no universo particular de cada estudante pesquisado.

Ao relatarem suas trajetórias pessoais e profissionais, além da fala, os respondentes ilustraram com imagens momentos significativos, valores, pessoas inspiradoras, atitudes fundamentais, objetivos e expectativas de carreira, de modo a possibilitar se apreender de forma mais ampla o imaginário que norteia as trajetórias de vida e profissional desses indivíduos. Nos dizeres de Inkson (2007) as histórias contadas possuem importância e significado enraizados na imaginação do narrador, podendo ser objetivas, mas também serem carregadas de subjetividade, isso significa que o indivíduo pode utilizar as histórias para se auto inventar.

Ao se pensar em carreira acontece geralmente um processo de concepção metafórica que gera imagens. Essas imagens, por sua vez, podem facilitar o entendimento e o estudo do fenômeno carreira. Com relação às metáforas propostas por Inkson, neste estudo preponderaram imagens de carreira, tais como: herança, ação, papel e relacionamento. Ainda que não tenha sido destacada como preponderante, a metáfora do encaixe merece consideração, na medida em que observa-se, no imaginário da maior parte dos estudantes pesquisados, o desejo de se tornarem servidores públicos por meio de concurso. O que se percebeu, nesta pesquisa, em maior parte do imaginário revelado, é que tal desejo de estabilidade denota em primeiro momento, não haver maior prioridade de que as habilidades se encaixem ao trabalho. Mais relevante é o encaixe da carreira com as expectativas de estabilidade que o serviço público pode oferecer e que os estudantes tanto almejam. Além da segurança, salários e benefícios oferecidos na área pública, que geralmente são mais atrativos na região pesquisada, se comparados aos oferecidos na iniciativa privada.

Esta situação é bastante compreensível em virtude de um mercado de trabalho, sobretudo local, que passa por constantes pressões, transformações e redução gradativa de oferta de empregos. Machado (2009) corrobora esta realidade ao afirmar que muitas escolhas de

carreira não se pautam necessariamente nas preferências e habilidades dos profissionais, portanto não havendo uma maior busca pelo “encaixe perfeito”. Essa autora ao fazer menção à metáfora do desencaixe, amplia o entendimento da metáfora encaixe proposta por Inkson (2007).

Foi, portanto, constatado que a busca por estabilidade financeira e segurança no trabalho parece, de fato, marca distintiva dos estudantes de todos os grupos geracionais pesquisados. A segurança que o serviço público oferece, ora pela demissão ocorrer somente em casos extremos, ora por oferecer menos pressão, assume maior importância e ressonância no imaginário desses entrevistados. A exceção do entrevistado 2BB, todos os entrevistados mencionaram a estabilidade oferecida pelo emprego público como um objetivo a alcançar ou manter em suas trajetórias profissionais. Talvez essa exceção se justifique pelo fato do entrevistado 2BB possuir 59 anos de idade e ter construído grande parte de sua trajetória profissional na informalidade e mais recentemente ter formalizado um novo negócio.

Dos entrevistados, os cinco estudantes das gerações X e Y mencionaram, com alguma frequência, além da expectativa de trabalhar no serviço público, que alimentam de forma concomitante expectativas de criarem seus negócios próprios ou exercerem a profissão de professor, bem como, se possível, gerenciarem em paralelo a carreira de funcionário público. Apesar desta constatação é interessante observar que se trata de um imaginário que aponta para a perspectiva de uma carreira dual reforçando o que preconiza Schein (1996) quando revisita a teoria de Âncoras de Carreira e suas implicações para o século XXI e, também, quando afirma que mais e mais indivíduos tenderão a iniciar situação de carreira dual, onde se posicionarão como “unidades sociais” e integrarão duas ou mais carreiras. O entendimento de Baruch (2004) para carreira multidirecional também se aplica a esse imaginário ao salientar que a carreira pode seguir diversas direções.

Retomando o que foi aportado na seção 2 deste estudo, em que se reconhecem as limitações oferecidas pela classificação dos recortes geracionais e suas respectivas características - por serem, eminentemente, de base norte americana – optou-se por manter tal referência pelo fato de modelos de gestão contemporaneamente enfatizados pelas organizações brasileiras terem no *management* de origem norte-americana importante fonte. Ademais, os entrevistados pesquisados têm acesso à educação de terceiro grau e a maioria já se encontra inserida no mercado de trabalho, portanto foi relevante associar os contextos desses grupamentos aos dos

cortes geracionais preconizados pela literatura internacional. Contudo o que se observou é, que independente do grupo geracional, os anseios dos estudantes mais novos combinam com desejos comuns às gerações anteriores, reforçando a percepção de que existem expectativas relacionadas ao trabalho e a carreira que subsistem, a despeito de mudanças objetivas na esfera geográfica.

Surpreendentemente, em termos de análise comparativa, esta pesquisa sobre o imaginário de carreira dos estudantes apresentou por vezes um pensamento quase unívoco quanto às expectativas de carreira visando a segurança no serviço público, contrariando o que preconiza a literatura norte-americana que enfatiza especialmente a geração Y como aquela com maior propensão a trabalhos em organizações que possibilitem maior flexibilidade.

O conjunto dos estudantes pesquisados teceram críticas ao nível de competição existente nas organizações privadas, mencionando certo repúdio em nelas trabalhar. Acredita-se que esse resultado seja fruto de entendimento de que carreiras de longa duração em uma mesma empresa privada constitui ideal em declínio no atual contexto do trabalho. Nessa direção os pesquisados tenderam a não idealizar o trabalho em ambientes inseguros e instáveis para a construção de carreiras mais duradoura. Ou seja que permitam a segurança financeira. Daí a preferência pelo serviço público. De forma paradoxal ao mundo contemporâneo revelam um imaginário mais afeito à carreira tradicional.

Em termos de distinções marcantes entre os grupamentos geracionais pesquisados, observou-se nos entrevistados da geração Y tendência em idealizar mais as expectativas de carreira, características, condições e as relações de trabalho futuras. Construindo um imaginário vívido com traços de auto direção. Contraditoriamente revelam forte influência dos pais em suas escolhas pessoais e profissionais. Isso, talvez pela razão de ainda não terem experimentado de forma mais intensa o trabalho.

Comparativamente aos estudantes da geração Y, os da geração X revelaram maior necessidade de verbalizar suas histórias profissionais. Em oposição a este grupo, os representantes da geração *babyboomer* preferiram sintetizar seus discursos sobre suas carreiras, o que não significa que demonstraram sentimento de fim de carreira por conta da idade. Tendo em vista o desenho desta pesquisa, não se descarta a possibilidade das

diferenças observadas serem produto do amadurecimento pessoal, do desenvolvimento na carreira e da fase no ciclo de vida em que se encontram.

Em relação ao exame das âncoras de carreiras, o que se observou, de modo geral para o conjunto dos entrevistados desta pesquisa foi aderência entre as inclinações apontadas no imaginário de carreira e as categorias de âncora mensuradas no inventário e constatadas na entrevista. Cabe salientar que optou-se por verificar não apenas a categoria preponderante, mas também as três âncoras seguintes, com o objetivo de englobar mais fatos narrados às demais âncoras, pois segundo Schein (2002) o indivíduo tende a utilizar em suas escolhas profissionais além da primeira âncora, as três âncoras seguintes. Espera-se desses estudantes que ao concretizar as ações pensadas, verbalizadas e ilustradas por seus imaginários, consigam dar continuidade à construção de um projeto consciente de carreira aderente às suas respectivas âncoras.

Corroborando o que pensam Gomes *et al.* (2012), salienta-se que a abordagem de Âncoras de Carreira ainda que seja uma ferramenta consagrada dentro dos estudos de carreira, apresenta espaço para expressivas contribuições oriundas de técnicas complementares que podem auxiliar em uma compreensão ampla do fenômeno carreira. Portanto a contribuição desta pesquisa é de que a associação de diferentes abordagens quanto ao construto carreira - inventário de âncoras de carreiras, entrevista com relato de imaginário de carreira, técnica de evocação de metáforas - possa trazer insumos para ampliar a forma de compreensão do construto carreira sob a ótica do indivíduo.

Uma outra contribuição, no caso para as organizações, consiste em propor que essa abordagem, na perspectiva do indivíduo, possa integrar ações de orientação de carreira atualmente adotadas pelos profissionais da área de Recursos Humanos. Espera-se que tal contribuição possa também ser oportuna para profissionais de aconselhamento de carreira, professores e acadêmicos que atuam em instituições de ensino na coordenação de cursos, estágios, programas de orientação de carreira, pesquisas sobre o tema e em sala de aula.

Como limitações ao estudo pode-se apontar que o universo de pesquisa foi composto apenas pelos indivíduos que se dispuseram a participar deste estudo, ainda que estivessem em conformidade com os critérios de idade estabelecidos para cada grupo geracional, logo os resultados não podem ser generalizados. Cabe salientar também que à época em que o estudo

foi realizado não foi possível encontrar representantes da geração Veteranos, ou seja nascidos entre 1922 e 1945, cursando Administração. Vale apontar ainda a subjetividade na interpretação dos dados obtidos por meio de pesquisa qualitativa, permitindo apenas a generalização analítica que relaciona os resultados à teoria. Finalmente o caráter parcial em que a metáfora enquadra a compreensão do fenômeno carreira – à medida que evidencia certas interpretações em detrimento de outras.

Apesar das limitações, a utilização das metáforas de carreiras combinadas com o exame das âncoras de carreira se mostraram oportunas para investigar o imaginário de carreira dos estudantes e compreender para quais caminhos tendem dirigir suas trajetórias profissionais.

Por fim quanto a futuras pesquisas, recomenda-se a realização de estudos longitudinais sobre o imaginário de carreira de forma a acompanhar e verificar até que ponto o que foi imaginado se concretiza ou não nas trajetórias dos indivíduos. Examinando que fatores influenciaram a trajetória e novos imaginários. Sugere-se também a inclusão de instrumentos de levantamento baseados nos tipos psicológicos para relacionar as inclinações profissionais com as preferências do tipo. Assim como a realização de trabalhos futuros que aprofundem a questão do imaginário de carreira, procurando compreender de forma mais quantitativa quais metáforas preponderam tanto no público universitário, quanto em outros públicos. Sugere-se ainda pesquisar a metáfora da herança por meio da repetição da carreira dos pais pelos filhos e compreender o quanto esta repetição é absorvida de maneira positiva ou negativa pelos profissionais. Além disso estudar, por meio de pesquisas quantitativas, a incidência da expectativa de carreira no serviço público presente no imaginário dos estudantes e profissionais, tendo em vista a intensificação do fenômeno concurso público nos dias atuais. Além disso sugerem-se mais estudos sobre carreira e gerações, na região maranhense, com o intuito de checar se há fatores geográficos intervenientes ao imaginário de carreira, uma vez que se trata de uma região que não se insere no eixo economicamente mais desenvolvido do país, uma sociedade tendencialmente mais tradicional e potencialmente menos influenciada pelo discurso do *management* norte-americano.

Como consideração final, ainda que a carreira não esteja sob o domínio exclusivo do indivíduo, pois obstáculos são impostos pelo contexto sócio, econômico, político e cultural vale considerar o imaginário de carreira que se forma antes ou durante a experiência de trabalho e a partir dele, desenvolver e alavancar projetos profissionais individuais mais

conscientes. Isso como uma pista para uma gestão mais proativa das carreiras, permitindo que o indivíduo se torne mais autoconfiante e mais capaz de lidar com as surpresas e imprevisibilidades e em especial aquelas associadas ao ambiente de negócios, às relações de trabalho e às estruturas organizacionais.

Referências

- Abraham, G. (2008). O papel dos valores pessoais nas decisões de carreira. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 35-44.
- Adams, S. J. (2000). Gen X: how understanding this population leads to better safety programs. *Professional Safety*, 45, 26-9.
- Amaral, S. (2004). *Virando gente grande: como orientar jovens em início de carreira*. São Paulo: Gente.
- Arthur, M. B (1994). The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, Special Issue: the boundaryless career. (15) 4, 295-306.
- Arthur, M.B., & Rosseau, D. M.(1996). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford, University Press.
- Balassiano, M. & Costa, I. S. A; (Orgs) (2010). *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Barbosa, L. (2013). *Juventudes e gerações no Brasil contemporâneo*. PortoAlegre: Sulina.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Baruch, Y. (2004) Transforming careers: from linear to multidirectional careers paths. *Career Development International*, (9) 1, 58-73.
- Baruch, Y. (2011) Transformações nas carreiras: de trajetórias lineares para multidirecionais. Perspectivas organizacionais e individuais. In Z. M. Kilimnik, (Org.) *Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.
- Bastos, A. V. B. (1997). A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de Administração. *Revista de Administração*, 32 (3) 28-39.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 2 ed. Petropólis: Vozes.

Bendassolli, P. (2009). Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *RAE*. São Paulo. (49) 4. 387-400.

Bendassolli, P., & Wood, T., Jr. (2010). O paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. *Organização & Sociedade*, 259-277.

Bourdieu, P. (1992). Classificação, desclassificação, reclassificação. In: M. A Nogueira, & P. Bourdieu. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva.

Bovill, M. & Livingstone, S. (2001) Bedroom culture and the privatization of media use. In: Livingstone, Sonia & Bovill, Moira, (eds.) *Children and Their Changing Media Environment: a European Comparative Study*. LEA's communication series. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N.J., USA, pp. 179-200.

Bridges, W. (1994). *Mudanças nas relações de trabalho. Como ser bem sucedido em um mundo sem emprego*. Job Shift. São Paulo: Makron Books.

Broadbridge, A., Maxwell, G., & Ogden, S. (2007). Experiences, Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y'. *Career Development International*, 12(6), 523-544.

Caldas, M. P., & Tonelli, M. J. (2000). O homem camaleão e os modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In F.C.P. Motta, & M. E. Freitas. *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 130-147.

Cavazotte, F, Lemos, A. H. C., & Vianna, M. D. (2012). Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? *Cadernos EBAPE.BR*, (10)1.

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008) Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, (23)8, 891-906.

Chanlat, J. F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? (I) *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 67-75.

Chanlat, J.F.(1996). Quais carreiras e para qual sociedade? (II) *RAE – Revista da Administração de Empresas*, 13-20.

Coimbra, R. G. C., & Schikmann, R. (2001). A Geração Net. *Anais do ENANPAD*, Campinas, SP, Brasil, 15.

Collins, J. (1998). Why we must keep Baby Boomers working. *New Zealand Business*, 12(8), 53.

Costa, C. B. (1997). Uma História Sonhada. *Revista Brasileira de História*, São Paulo, (17)34, 52- 65.

Coutinho, M. (2005). O público convergente: o uso da Internet entre os jovens brasileiros. *Cadernos de Pesquisa ESPM*, (1) 3.

Custódio, L. S. (2013). *Servidores do setor público de Minas Gerais: valores pessoais e organizacionais, suas implicações sobre expectativas e trajetórias profissionais e correlações com a questão geracional*. (Tese de Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Duberley, J; Mallon, M & Cohen, L. (2006). Exploring career transitions: accounting for structure and agency. *Personnel Review*, (35) 3, 281-296.

Duberley, J., Mallon, M., & Cohen, L. (2006). Avaliando transições profissionais: da carreira científica para o empreendedorismo por meio de incubadoras de empresas. In Z. M. Kilimnik (Org.). *Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Dutra, J.S. (1996) *Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

Dwyer, R. J. (2009). Prepare for the impact of the multi-generational workforce! *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3(2), 101-110.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Stanford University. Academy of Management Review. Stanford*, 4(14).

Evans, P. (1996). Carreira, sucesso e qualidade de vida. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, (36) 3, 14-22.

Falcoz, C. & Chanlat, J. F.(2010). Carreiras estagnadas: o caso dos assalariados franceses com mais de cinquenta anos de idade. In M. Balassiano & I. S. A da Costa; (Orgs.) *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Faro, E., Amorim, M., Trevisan, L., Junqueira, L.(2010). Âncoras de carreira e transformações no modelo de administração: estudo de caso do Tribunal de Contas da União. *Cadernos Ebape. br*, (8) 4, 710-733.

Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas - EAESP/FGV*, São Paulo, 40(3), 18-25.

Freitas, L.A. (1997). *E uma carreira sólida se desmancha no ar: um estudo psicossocial da identidade*. Taubaté: Cabral, 1997.

Fonseca, F., Mello, S., Marçal, M. & Correa, M. (2008). Jovens empreendedores estão preparados para empreender em empresas de base tecnológica? *Revista de Negócios*, 67-80.

Fontes, J.R, Filho (2010). A morte começa aos 40...ou o repensar da nova carreira? In M. Balassiano & I. S. A da Costa; (Orgs.) *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Gomes, D. F. N., Sala, O. T. M., Tieppo & Trevisan, L. N. (2012). Âncoras e metáforas de carreira entre universitários. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. 6 (4), 106-123.

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies. *Academy of Management Review*, v.31, nº1, p-72-92.

Greenwood, E. (1973). Metodos principales de investigacion Social empirac. In: *Metodologia de la investigacion social*: Buenos Aires, 106-126.

Grisci, C. L. I., & Carvalho, M. L. (2004). Gerenciamento de impressão e entrevista de seleção: camaleões em cena. *Psicologia: ciência e profissão*. (24) 2, 72-85.

Hall, D. T. (1996). *The career is dead, long live the career: A relational approach to careers*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*. (10) 4, 8-16.

Hall, D.T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. London, Sage Publications.

Hess, N., & Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14(3), 261-283.

Hurst J. L., & Good, L. K. (2009). Geration Y and career choice: the impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International*, 14(6), 570-593.

INEP (2013). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Estatísticas da Educação Superior – Graduação. Censo 2013*. Recuperado de <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>. Acesso em: 15 ago. 2014.

Inkson, K. (2004). Images of career: nine key metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 65: 96-111.

Inkson, K. (2007). *Understanding careers: the metaphors of working lives*. Califórnia: Sage Publications.

Inkson, K. (2011). Imagens de carreira: nove metáforas-chave. *Journal of Vocational Behavior*, 65: 96-111. In Z. M. Kilimnik, (Org.). *Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Karp et al. (2001). *Bridging the Boomer Gap: Creating Authentic Teams for High Performance at Work*. Palo Alto, CA: Daris Black Publishing.

Kraft, S., & Nique, W. M. (2002). Desvendando o consumidor através das metáforas: uma aplicação da Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET). *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 26.

Kilimnik, Z.M. (2000). *Trajetórias e transições de carreiras profissionais em Recursos Humanos*. (Tese de doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Kilimnik, Z.M., & Rodrigues, S. B. (2000). Trajetórias, transições e âncoras de carreira: Um estudo comparativo e longitudinal com profissionais de Recursos Humanos. *Organizações & Sociedade*, 7 (17), 145-172.

Kilimnik, Z.M., Oliveira, M. R. C. T., Ferreira, M.C., Correia, C. DE M.E.S., & Sant'anna, A. (2006). Representações sobre Carreira, Atividade de Docente e Competências: um estudo com Mestrandos em Administração. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Salvador, BA, Brasil. 30

Kilimnik, Z., Sant'anna, A., & Castilho, I. (2008). Carreiras em transformações e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: pesquisa de metáforas e âncoras de carreira, associada à representação de competências profissionais. *Revista Gestão e Sociedade*, pp. 1-38.

Kilimnik, Z.M. (Org.). (2011). *Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, v. 19, n. 1, p. 65-76.

Lacombe, B. M. B., & Chu, R. A. (2006). Buscando as fronteiras da carreira sem fronteira: uma pesquisa com professores universitários em Administração de Empresas na cidade de São Paulo. In: M. Balassiano & I. S. A. Costa (Org.). *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 109-149.

Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2011). *O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho*. São Paulo: Saraiva.

Lincoln, S. (2004). *Teenage girls 'bedroom culture': Codes versus zones*.

Lombardía, P. G., Stein, G., & Pin, J. R. (2006). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales motivaciones y valores de La generacion Y*. Madrid: Universidad de Navarra.

London, M., & Stumph, S. (1982). *Managing careers*. Massachusetts: Addison-Weley.

Loureiro, C., Costa, I., & Freitas, J. (2012). Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso? *Revista de Ciências da Administração*, 130-144.

- Machado, L.B.C.V. (2009). *Confrontando motivos e imagens relacionados à carreira: um estudo com profissionais de nível superior que se direcionam para o setor público*. (Dissertação de Mestrado). Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Machy, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, v.23, n.8, p.857-861, 2008.
- Mainiero, L., & Sullivan, S. (2005). Kaleidoscope careers: an alternative explanation for the optout revolution. *Academy of Management Executive*, v. 19, n.1, p. 106-123.
- Martin, C. A., & Tulgan, B. (2001). *Managing generation Y*. Amherst, MA: HR.
- Martins, H. T. (2010). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa* (2 ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005) Have traditional career paths given way to protean ones? *Career Development International*, (10) 2, 109-129.
- McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2011) As trajetórias de carreiras tradicionais estão dando passagem às proteanas? Um estudo com gerentes no setor público australiano com foco em diferenças quanto ao gênero. In Z. M. Kilimnik (Org.). *Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- McDaniels, C., & Gyders. N.C. (1992). *Counseling for career development: Theories, Resources and Practice*. San Francisco: Jossey Bass.
- Meister, J. C., & Willyerd, K. (2013). O ambiente de trabalho de 2020: *Como as empresas inovadoras atraem, desenvolvem e mantém os funcionários do futuro nos dias de hoje*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Meredith, G., Schewe, C. D., & Karlovich, J. (2001). *Defining Markets, Defining Moments*. New York: Hungry Minds.
- Misoczky, M. C. A., & Vecchio, R. A. (2006). Experimentando Pensar: Da Fábula de Barnard à Aventura de Outras Possibilidades de Organizar. *Cadernos EBAPE.BR*, (4)1,1-11.
- Montana, P., & Petit, F. (2008). Motivating generation X and Y on the job and preparing Z. *Global Journal of Business Research*, 2(2), 139-148.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, F.D.(1998). *A carreira profissional em transformação: variáveis que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.
- Oliveira, F.D., & Bastos, A. V. B. (2000). Carreiras profissionais em transformação: Fatores que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil. *Organizações & Sociedade*, 6(17), 173-187.

Oliveira, K., Ckagnazaroff, I., Silveira, M., & Moraes, C. (2013). Gestão de Carreiras no Setor Público Mineiro: o caso dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, (19)62.

Oliveira, S. (2009). *Geração Y: era das conexões – tempo de relacionamentos*. São Paulo: Clube dos autores.

Oliveira, S.R., Piccinini, V.C., & Bittencourt, B.M. (2012). Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? *Organização & Sociedade*, (19) 62, 551-558.

Oltramari, A., & Grisci, C. (2012). Trajetórias, dilemas e transições nas carreiras de executivos bancários. *Revista Gestão & Tecnologia*, 126-150.

Paes de Paula, A. P., Calbino, D., Toledo, D., Tarabal, F., Mascarenhas, D., & Barreto, R. (2011). A economia solidária e a questão do imaginário: em busca de novas perspectivas. *Organizações & Sociedade*. 18(57), 323-333.

Perrone, C., Engelman, S., Santos, A. & Sobrosa, G. (2013). Percepção das organizações pela geração Y. *Rev. Adm. UFSM*, (6) 3, 546-560.

PROUNI. Programa Universidade para Todos. Recuperado de <http://prouniportal.mec.gov.br/>. Acesso em: 15 ago. 2014.

Richardson, R. J.(1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Rifkin, J. (2004). *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron Books.

Robert, P. Le petit Robert. (1989). *Montréal: les dictionnaires Robert – Canada*.

Rotundo, M., & Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.

Sampieri, R. H. et al. (2006). *Metodologia de pesquisa*. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill.

Santos, A. L. dos. (2011). *A Geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas*. (Dissertação de Mestrado), Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Schein, E. H. (1993). *Career anchors: discovering your real values*. Revised Edition. San Diego: Pfeifer & Company.

Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 80-88.

Schein, E. (2002). *Career Anchor. Âncoras de Carreira*. Texto adaptado por Joel Sousa Dutra e Lindolfo Albuquerque [Apostila do Curso de Gestão de Carreira e Sucessão]. São Paulo: FIA.

Sennett, R. (2011) *A corrosão do caráter: consequências do trabalho no novo capitalismo*. 16ª ed. Rio de Janeiro: Record.

Shah, G. (2009). The impact of economic globalization on work and family collectivism in India. *Journal of Indian Business Research*, (1) 3, 95-118.

Silva, J., Balassiano, M., & Silva, A. (2014). Burocrata Proteano: Articulações de Carreira em torno e além do Setor Público. *RAC*, (18) 1, 1-19.

Silva, T. D. L. DA (2013). *Que profissão é essa? A construção de significados para a profissão do administrador em sites acessados por futuros graduandos*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.

Simendiger, E., Puia, G. M., Kraft, K., & Jasperson, M. (2000). The career transition from practitioner to academic. *Career Development International*, (5) 2, 106-11.

Simendiger, E., Puia, G. M., Kraft, K., & Jasperson, M. (2011). A transição de carreira da gerência para a docência. In Kilimnik, Z. M (Org.). *Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, (23) 4, 363- 382.

Sullivan, M., Forret, S. M., & Carraer, L. A. M. (2009) Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284-302.

Tapscott, D. (2008). *Grown Up Digital: Como a Geração Net está mudando o seu mundo*. Nova York: McGraw-Hill, 2008.

Tavares, E., Pimenta, R., & Balassiano, M. (2010). Carreira sem fronteiras: o exemplo da carreira no futebol. *Revista ADM.MADE*, 57-74.

Tieppo, C., Gomes, D., Sala, O., & Trevisan, L. (2011). Seriam as âncoras de carreira aderentes às carreiras inteligentes? Estudo comparativo entre alunos formandos do curso de administração de empresas e turismo. *Revista Gestão Organizacional*, 273-293.

Tolfo, R. S. (2002). A Carreira Profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão. *Revista Psicologia Organizacional e do Trabalho*, Florianópolis, (2) 2, 39-63.

Vasconcelos, K., Merhi, D., Goulart, V., & Silva, A. (2010). A geração Y e suas âncoras de carreiras. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 8 (2), 226-244.

Veloso, E., Dutra, J., & Nakata, L. (2008). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.

Veloso, E. (2012). É possível negar a existência da geração Y no Brasil? *Organização & Sociedade*. (19) 62, 745-747.

Veloso, E., Silva, R., Trevisan, L., Gomes, D., & Dutra, J. (2014). Momento social, valores e expectativas: como as mudanças econômicas influenciam a visão dos jovens sobre o trabalho? *Organizações em contexto*. (10)19, 279-305.

Wada, E. K., & Carneiro, N. A. (2010). As necessidades da geração Y no cenário de eventos empresariais. *Contribuciones a la Economía*, Málaga, Espanha.

Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150-161.

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso planejamento e métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman.

Zaltman, G., & Coulter, R. (1995, July/August). Seeing the voice of the customer: metaphor-based advertising research. *Journal of Advertising Research*, 35(4), 35-51.

Anexo

INVENTÁRIO DAS ORIENTAÇÕES DE CARREIRA

A finalidade deste questionário é estimular seus pensamentos sobre suas próprias áreas de competência, seus motivos e seus valores. Isoladamente, este questionário não revelará sua âncora de carreira, porque é muito fácil ser tendencioso nas respostas. Entretanto, estimulará seu pensamento e o preparará para a discussão com seu consultor/professor.

Procure responder às perguntas tão honestamente quanto possível e trabalhar rapidamente. Evite respostas extremadas, a não ser em situações em que você claramente tem sentimentos fortes em uma ou outra direção.

COMO CLASSIFICAR OS ITENS

Para cada um dos próximos 40 itens, classifique o quanto este item é verdadeiro para você em geral, atribuindo-lhe um número de 1 a 6. Quanto maior o número, mais este item é verdadeiro para você.

Por exemplo, se o item diz "Sonho em ser o presidente de uma empresa", você o classificaria assim:

"1" se a afirmação nunca é verdadeira para você

"2" ou "3" se a afirmação é verdadeira para você ocasionalmente

"4" ou "5" se a afirmação é verdadeira para você com frequência

"6" se a afirmação é sempre verdadeira para você

Passe para a próxima página e comece sua auto avaliação, escrevendo a classificação que se aplica ao seu caso no espaço em branco, à esquerda de cada item.

INVENTÁRIO DAS ORIENTAÇÕES DE CARREIRA

Use a escala seguinte para classificar quanto cada item é verdadeiro para você:

Nunca Verdadeiro para Mim	Ocasionalmente Verdadeiro para Mim	Frequentemente Verdadeiro para Mim	Sempre Verdadeiro para Mim
1	2 ou 3	4 ou 5	6

_____ 1. Sonho em ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados.

_____ 2. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros.

_____ 3. Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira e no tempo por mim programado.

_____ 4. Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.

_____ 5. Estou sempre procurando ideias que me permitam iniciar meu próprio negócio.

_____ 6. Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade.

_____ 7. Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer em situações extremamente desafiadoras.

_____ 8. Preferiria deixar meu emprego ao invés de ser colocado em um trabalho que compromettesse minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares.

_____ 9. Sinto-me bem sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto.

_____ 10. Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.

_____ 11. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.

_____ 12. Preferiria manter minha atividade atual em vez de aceitar outra tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização.

_____ 13. Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado.

_____ 14 Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.

_____ 15 Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.

_____ 16 Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.

_____ 17 Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral.

_____ 18 Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.

_____ 19 Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.

_____ 20 Procuo trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade.

_____ 21 Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias ideias e esforços.

_____ 22 Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.

_____ 23 Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionei problemas aparentemente insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.

_____ 24 Sinto-me bem sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.

_____ 25 Preferiria deixar meu emprego em vez de aceitar uma tarefa de rodízio que me afastasse da minha área de experiência.

_____ 26 Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização.

_____ 27 Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança.

_____ 28 Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho.

_____ 29 Sinto-me bem sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.

_____ 30 Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.

_____ 31 Procuo oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.

_____ 32 Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.

_____ 33 Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.

_____ 34 Preferiria deixar minha organização em vez de aceitar um trabalho que me afastasse da trajetória de gerência geral.

_____ 35 Preferiria deixar minha organização em vez de aceitar um trabalho que reduzisse minha autonomia e liberdade.

_____ 36 Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.

_____ 37 Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.

_____ 38 Preferiria deixar minha organização em vez de aceitar uma tarefa que prejudicasse minha capacidade de servir aos outros.

_____ 39 Trabalhar em problemas praticamente insolúveis é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.

_____ 40 Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.

Neste ponto, reveja suas respostas e localize todos os itens aos quais deu pontos mais altos. Selecione os TRÊS que lhe pareçam os mais verdadeiros e acrescente a cada um desses itens mais 4 (QUATRO) pontos. Agora você pode classificar seu questionário, mas as notas não terão significado real até que você discuta com o seu consultor.

INSTRUÇÕES PARA CLASSIFICAÇÃO

Na próxima seção você encontrará espaços em branco para cada um dos quarenta itens, arranjados de forma que você possa transferir facilmente os números das suas folhas de classificação para a folha de pontos. Após transferir todos os números, some as colunas e divida-as por cinco (quantidade de itens) para obter sua média de pontos para cada uma das oito dimensões de âncoras de carreira. Não se esqueça de acrescentar os quatro pontos extras para cada um dos três itens principais, antes de totalizar e tirar a média dos pontos.

As siglas significam as âncoras de carreiras definidas por Schein.

TF – Competência Técnica Funcional

GG – Competência para Gerência Geral

AI – Autonomia e Independência

SE – Segurança e Estabilidade

CE – Criatividade Empreendedora

SD – Serviço e Dedicção a uma causa

DP – Desafio Puro

EV – Estilo de Vida

Apêndices

Apêndice A

Email convite

Prezado(a) Senhor(a),

Você foi selecionado(a) para participar de uma pesquisa sobre Carreira. O resultado desse estudo irá compor meu trabalho final de dissertação de mestrado. As informações são confidenciais e serão tratadas sob rígidos critérios de cientificidade acadêmica, de maneira que sua identidade não será revelada.

Para compor a entrevista peço que selecione de 4 a 10 imagens (figuras de revistas, fotos, etc.) que traduzam sua trajetória de vida (pessoal, familiar e profissional), com atenção especial à sua trajetória e às expectativas de carreira, ou seja projeções para seu futuro profissional. Essas imagens deverão ser levadas no momento da entrevista.

Gostaria ainda de lhe solicitar que preencha o inventário anexo a este *e-mail* conforme orientação contidas na página inicial do arquivo e leve-o impresso para nosso encontro.

Desde já, antecipo meus agradecimentos e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Adriana de Lima Reis Araújo Gomes
Email: araujo-adriana@uol.com.br
Mestranda - Pesquisadora Responsável
Programa de Pós Graduação em Administração
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Fundação Dom Cabral

Apêndice B

Roteiro da entrevista semiestruturada

CATEGORIAS	PERGUNTAS ASSOCIADAS
TRAJETÓRIA DE VIDA (HISTÓRIA PESSOAL)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relate sua trajetória de vida, considerando aspectos tais como: estrutura familiar, contexto socioeconômico-cultural, hobbies, atividades voluntárias, etc. 2. Descreva episódios significativas vividos por você. 3. Quem foram as pessoas importantes para você durante sua vida e por quê? 4. Quando criança o que você “pensava em ser quando crescer”?
TRAJETÓRIA ESCOLAR	<ol style="list-style-type: none"> 5. Que memórias você tem da escola antes do curso superior? 6. Como se deu a escolha da profissão de graduação? Houve alguma influência? Qual? 7. Por que escolher o curso superior de Administração? 8. Em que matérias você se concentra a estudar na graduação? Por quê? 9. Como você se sente agora por ter escolhido este curso, estas matérias?
TRAJETÓRIA PROFISSIONAL (CARREIRA)	<ol style="list-style-type: none"> 10. Descreva experiências profissionais que marcaram seu início de carreira. 11. Qual foi seu primeiro emprego ou principal acontecimento de trabalho? Quando aconteceu? O que você procurava? Por que fez essa escolha? 12. Quando você iniciou sua carreira, quais eram suas ambições ou objetivos de longo prazo? 13. Hoje você se encontra satisfeito ou insatisfeito em sua carreira? Por quê?
TRAJETÓRIA FUTURA (EXPECTATIVAS)	<ol style="list-style-type: none"> 14. Você planejou previamente sua carreira ou ela tem seguido um curso natural sem planejamento prévio? 15. Qual carreira você imagina ter? 16. Qual o próximo passo a dar em sua carreira? 17. Como você descreveria suas ambições ou metas de curto, médio e longo prazo? 18. O que você pensa que realmente acontecerá nos próximos 10 anos de sua carreira? E nos próximos 20 anos? E nos próximos 30 anos? 19. Quando e como você prever finalizar a sua carreira? 20. Ao olhar adiante em sua carreira, existe alguma coisa que você faria questão de evitar? O que faz você querer evitar essas coisas? 21. Qual das figuras que você escolheu representam a sua carreira?