

V CBEO - Curitiba



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
Curitiba-PR - Brasil

PARA ALÉM DAS COMPETÊNCIAS: DIÁLOGOS SOBRE OS SENTIDOS SUBJETIVOS NA
CONSTRUÇÃO DA CARREIRA DE RECÉM-FORMADOS EM CARGO GERENCIAL.

Rafaella Cristina Campos (Universidade Federal de Lavras - UFLA) - rafaella_ccampos@hotmail.com
Doutoranda e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras - UFLA. Psicóloga Bacharel.

Mônica Carvalho Alves Cappelle (Universidade Federal de Lavras - UFLA) - edmo@dae.ufla.br
Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Geras - UFMG. Professora Associada UFLA.

Denise Aparecida Hipólito Borges (Universidade Federal de Lavras - UFLA) - denisehipolito@yahoo.com.br
Doutoranda e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras - UFLA. Administradora Pública.

Kamille Ramos Torres (Universidade Tecnológica Fed. do Paraná) - kamillertorres@gmail.com
Mestranda em Administração pela UTFPR. Administradora.

1. INTRODUÇÃO

A etimologia da palavra ‘carreira’, deriva do latim ‘*via carreria*’, e significa passagem, analogia cabível às noções práticas. Quando há menção à carreira, propõe-se dinamicidade, identificação e construtividade cíclica. Diferentemente da noção de trabalho, que prevê práticas cotidianas rotineiras; do conceito de profissão, que demanda antes de tudo escolaridade formal; e do de ofício, que prediz do ensino-aprendizagem de uma atividade laboral que passe de geração em geração, a carreira propõe foco na vivência, não nos processos.

Carreira pode ser compreendida como terminologia complementar dos conceitos de trabalho, profissão e/ou ofício. A dificuldade nos estudos de definir e categorizar o que constitui o termo e as práticas de carreira valida a sua própria etimologia, de algo que não é estático, que abre passagem, dependendo do ponto de vista de quem busca compreender a teoria e as práticas que envolvem carreira.

Mas como a tentativa de definição através de reflexões faz parte da construção de um trabalho acadêmico, neste artigo, define-se carreira como o exercício de identificação com o trabalho ao longo do tempo, ou seja, carreira não é iniciada somente com o ingresso no mercado de trabalho ou com a escolha profissional, mas sim, trata-se de uma construção histórica do sujeito através de suas escolhas e experiências acumuladas na trajetória de vida.

O sujeito, ao relatar sua trajetória, irá identificar fatos mais marcantes que, segundo ele, definiram ou auxiliaram na construção da carreira, mas, tendo em vista uma perspectiva subjetiva, tudo que aquele sujeito fez, culminou para o resultado que hoje existe, mesmo que com nuances de importância e relevância discrepantes na sua vivência e percepção.

É importante destacar que a auto percepção do sujeito diante de sua trajetória, constitui uma linha do tempo e uma noção de verdade que são somente desse sujeito. Essa historicidade é construída no dia a dia, por práticas ordinárias, que vão além da busca por algum objetivo, mas da vivência de um todo (Certeau, 1974).

Para tanto há que se pensar em uma visão da construção da carreira que não perpassa pelo viés da Teoria das Competências, proposta por Philippe Perrenoud, que mesmo sendo válida e relevante, quando nos referimos à carreira, as competências não contemplam a subjetividade do sujeito, sendo assim, diz de algo que vem de fora, que não é organicamente desenvolvido, mas sim, algo que é buscado, e por vezes, imposto.

Bem como a Teoria das Competências, em suas diversas perspectivas, a compreensão sobre em que consiste vocação deve ser também repensada. Vocação, etimologicamente sinônimo de ‘chamado’, ‘dom’ consiste na característica inata que o sujeito tem de desenvolver alguma habilidade, que normalmente, não é comum às demais pessoas, proporcionando destaque ao sujeito que detém a vocação (Baccaro & Shinyashiki, 2011).

Definem-se competências como a capacidade de mobilização, articulação e prática de valores, habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar de maneira eficiente as funções requeridas pela organização. Ou seja, as competências são habilidades exigidas pelas organizações e pré-definidas ao perfil profissiográfico, esperadas então, do colaborador que as detenha ou as desenvolva (Kilimnik, Oliveira, SantAnna, Correia & Ferreira, 2006; Manenti, Ciampone, Mira, Minami & Soares, 2012).

Então, levando em conta a definição de ‘competências’, se um sujeito não as detém ou não as busca, estaria fadado ao fracasso, ou pelo menos, fadado a não se enquadrar no parâmetro esperado e/ou exigido no mundo do trabalho. E se for levada em conta a vocação, o sujeito estaria predestinado a percorrer uma trajetória profissional única e fiel aos seus ‘dons’. Assim, não teria autonomia na tomada de decisões nem nas escolhas a serem feitas.

Além disso, ao se considerar tanto as competências quanto a vocação, significaria a extinção da subjetividade do sujeito, ou por necessariamente ter ou desenvolver habilidades

exigidas nas relações e condutas do trabalho - as competências - ou por ter um talento natural que, externamente, não demanda esforço para desenvolver, mas sim, para retificá-lo perante os pares. Ora, se carreira é considerada um caminho, sequência de escolhas, a falha e a dificuldade devem também ser consideradas, mas são frequentemente silenciadas tanto nos estudos acadêmicos quanto na mídia informativa.

A construção de carreira perpassa o imaginário popular e pouco se revela subjetiva no ponto de vista de investigação acadêmica. Destaca-se, neste caso, a carreira gerencial. A vaga de responsabilidade estratégica sempre é almejada, tanto pelo *status*, quanto pelo salário, quanto pela representatividade social que se tem, dentro e fora do contexto corporativo. Os jovens gerentes são ainda um caso à parte no contexto das organizações. Eles, normalmente, alcançam ascensão rapidamente dentro das empresas, não tem fidelidade e acreditam que o cargo de gerência é um direito por terem concluído curso superior (Lima, Neto & Tanure, 2012; Vasconcelos, Borges-Andrade, Porto & Fonseca, 2016).

Nota-se que, cada vez mais, as pesquisas acadêmicas e as redes de comunicação de circulação social, tanto impressas quanto virtuais, mistificam ainda mais o contexto dos gerentes e dos recém-formados, publicando ‘receitas de bolo’, ‘passo a passo’ e ‘dicas’ que devem ser seguidas para conquistar o almejado objetivo profissional dos jovens que saem das faculdades: um cargo na alta hierarquia na empresa.

Na tentativa de simplificar o processo de formação pessoal e profissional, que caminham juntos mesmo quando não são reconhecidos pelo sujeito, os recém-formados na atualidade deixam o ambiente estudantil num frenesi na busca pelo cargo gerencial, por empresas consideradas importantes no mercado, empresas estas que muitas vezes são exaltadas nas aulas da faculdade, e por vezes, não refletem sobre a sua construção sócio histórica que permitiu com que o alcance do cargo gerencial acontecesse (Olmos, 2012).

Constata-se, então, que há um embate entre a construção ordinária da carreira que os recém-formados vivenciam, e a construção extraordinária que eles anunciam, corroborando com a mídia e em parte das publicações acadêmicas. Sendo assim, quais são os sentidos subjetivos que os recém-formados atribuem à construção de suas carreiras, levando em conta suas vivências que permitiram com que conquistassem um cargo de gerência?

O objetivo principal deste artigo é explorar os sentidos subjetivos da construção da carreira em recém-formados que atuam em cargos gerenciais.

Nota-se que é crescente o número de publicações na academia que buscam investigar a carreira proteana (autodirigida), com pico de produção no ano de 2009 com dados analisados na *Web of Science* (Neves, Trevisan & João, 2013). Mas, diversas vezes, trabalhos tem um foco maior nas Teorias das Competências. Como destacado anteriormente, em momento algum é descartada a relevância e importância das competências, mas como são habilidades demandadas pelo ambiente externo ao trabalhador, neste trabalho, entende-se que as competências não ressaltam a importância da vivência em detrimento da necessidade de capacitação. Ao levarmos em conta a importância da vivência do sujeito para sua construção subjetiva, uma nova abordagem que vai além das competências se faz necessária.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica deste artigo, discute-se a importância de articular teoricamente, e compreender empiricamente as nuances, características e construções individuais e subjetivas da construção da carreira profissional. Esta sessão propõe que, mesmo com a relevância e importância do prisma da carreira pela ótica das competências, uma luz deve ser lançada na perspectiva individual e intrínseca, arraigada pelas relações humanas e identificação com o trabalho e os caminhos percorridos para sua edificação: a carreira.

2.1 Discussões Sobre o Sentido da Carreira e do Trabalho.

Quando há menção ao termo ‘carreira’, a confusão que mais é feita é relacionada à sua similaridade ou disparidade com o termo ‘trabalho’. Carreira e trabalho podem ser considerados sinônimos ou antagônicos, dependendo da abordagem que o pesquisador faz ao seu objeto de pesquisa. Mas para este artigo, considera-se que carreira e trabalho são terminologias complementares, mas diferentes.

Carreira consiste na construção da trajetória profissional ao longo da historicidade do sujeito, sendo este, quem determina seu início, fases e encerramento. A carreira é estudada por duas vertentes principais: na Ciência da Gestão, relacionada às competências e psicologia organizacional, e, na Ciência do Trabalho, mais relacionada à sociologia e a psicologia vocacional (Aroni, 2011).

Dentro da perspectiva da Ciência do Trabalho, que é a vertente deste artigo, há ainda outras subdivisões da carreira, considerando de um lado sua tradicionalidade, burocracia e objetiva, e por outro lado considerando a carreira inovadora, autônoma e subjetiva. Sendo ambas estas faces pertencentes a um mesmo fenômeno, que é a construção da carreira, nota-se que a perspectiva da Ciência do Trabalho polariza as formas de compreensão sobre carreira, mas ao mesmo tempo, admite que, a construção da carreira, sendo singular, pode perpassar para um mesmo indivíduo, momentos de escolha e processos de formação que engajam um e outro fator de cada uma das faces desta moeda (Carvalho, 2015).

Esta adaptabilidade situacional da construção da carreira é característica da Carreira Proteana, ou Autodirigida, que, apesar de ser marcado pela busca do trabalho formal e tradicional - cargo de gerência em empresa consolidada no mercado – tem engajamento pessoal no processo de escolha que compõe em si a construção da carreira. A Carreira Proteana é marcada pela autonomia que o sujeito concede a si mesmo de fazer suas escolhas profissionais, que mesmo passando pelo componente organizacional, é em essência regido pelas escolhas pessoais (Aroni, 2011; Carvalho, 2015; Vasconcelos *et al*, 2016).

Nota-se então a importância e relevância de se levar em conta os aspectos cotidianos (Certeau, 1974), as ações autodirigidas dos sujeitos perante a carreira, para se ter uma perspectiva mais focada na subjetividade e na autonomia. Esta busca pela compreensão subjetiva das ações do sujeito perpassa a carreira e o trabalho, para só depois ser possível a compreensão da construção da carreira.

Já o trabalho consiste na força motriz de troca que há entre o ser humano, aquele que faz as atividades, e o ambiente, que provê as circunstâncias para que o trabalho seja realizado. O trabalho é definido pela mudança que o trabalhador provoca no seu contexto, e o que o contexto faz para provocar mudança no trabalhador (Tolfo & Piccinini, 2007).

Carreira e trabalho se imbricam quando a palavra chave ‘identidade’ vem à tona. O trabalho pode ser considerado a atividade realizada por um sujeito, sendo essa atividade provocadora de mudança no ambiente, e este, provocador de mudança no sujeito. A carreira é o exercício do trabalho ao longo de tempo, de diversas e variadas formas, e constitui-se numa linha do tempo descrita e definida na perspectiva do sujeito. A constante troca feita entre trabalhador e ambiente desenvolve novas perspectivas de identificação, portanto, novos caminhos e escolhas na construção da carreira profissional.

Compreende-se que a construção da carreira profissional não é uma variável estática na vida do sujeito, bem como os sentidos produzidos por esse exercício. Ou seja, carreira e trabalho são complementares porque somente compreendendo a atividade e as escolhas que o sujeito faz, ao longo do tempo, é possível dizer de um sentido apreendido e explícito pelo sujeito trabalhador (Pinto & Castanho, 2012).

O sentido no trabalho ou na carreira envolve outra controvérsia dentro de um tema polêmico por si só. Desde os primeiros registros sobre o que é atividade laboral, o trabalho

segrega, impõe condições cada vez mais degradantes para sua realização cotidiana e contribui cada vez menos para a subsistência digna do trabalhador. Contraditoriamente, é esse mesmo trabalho que se diz enobrecedor, pelo qual se convence o sujeito de que é melhor que ele continue em condições miseráveis no trabalho do que sem o exercício dele. Contudo, ao invés de ser uma troca de fato, extrai do sujeito cada vez mais oferecendo-o cada vez menos. O sentido do trabalho é, portanto, um embate contraditório entre a legitimação da exploração e a ideia de nobreza, não sendo nem um nem outro, um estado natural do ser humano (Bauman, 1998).

O trabalho no capitalismo perdeu sua característica de engajamento e envolvimento social, bem como sua seguridade política. Está mais racionalizado e precarizado, deixando de vincular em seu sentido e significado, os preceitos sociológicos. Faz-se necessário destacar que sentido e significado não consistem no mesmo fenômeno sociológico. Sentido é determinado pela visão única e particular do sujeito. Já o significado é vinculado à perspectiva das massas, de grupos, podendo ser um discurso homogêneo e/ou silenciador (Tolfo & Piccinini, 2007; Toni, 2003).

2.2 Inflexões sobre os Sentidos Subjetivos da Carreira

As discussões sobre sentido e significado do trabalho são redundantes e limitantes. Isso porque parece ser uma tendência à abordagem objetivista sobre os termos, encaixando-os em dicotomias superficiais e buscando enquadrar as pesquisas realizadas em quadrantes epistemológicos, de outras perspectivas aquém das apontadas pelos próprios autores de outros trabalhos, sem aprofundar nos dizeres de cada pesquisa em si. Nota-se, na literatura, que não há aprofundamento nos sentidos subjetivos da perspectiva do sujeito sobre seu trabalho e sua carreira, o que empobrece a própria epistemologia de sentido, que é individual e particularizada.

Não é possível ter sentido no trabalho se, fora dele, não há. É necessário que o trabalho seja uma via de realização. Para haver sentido, é necessário contribuir na estruturação da identidade e da subjetividade. Dá-se importância demasiada, não ao trabalho, mas ao *status* que se ocupa nela, mesmo que os ganhos sejam menores que as perdas. As formas de centralidade do trabalho são diversas. O sentido do trabalho está na complexidade das atividades e relações estabelecidas em seu contexto. Isto faz com que o sujeito seja constantemente desafiado, busque novas formas de arranjo, e isso é instigante na natureza humana (Schweitzer, Gonçalves & Tolfo, 2016).

Por isso, a concepção de carreira é tão dinâmica. Se é intrínseca na natureza humana a busca pela mudança, então, a construção da carreira se dá pela necessidade de se proporem novas formas de exercício do trabalho que promovam identificação. Essa busca pela mudança, que consiste no processo sucessório de tomadas de decisão, por mais que sejam passíveis de influência, é um movimento individual e internalizado, ou seja, subjetivo (Munhoz & Melo-Silva, 2011).

Pode-se inferir que a construção da carreira profissional é necessariamente interligada à subjetividade humana. Questiona-se porque não há na literatura nacional que aborda carreira profissional, mais investigações por essa perspectiva, e pelo contrário, há uma crescente no investimento dos pesquisadores da área de ver a carreira estritamente pela perspectiva gerencial e populacional (Aroni, 2011; Cançado, Genelhu & Moraes, 2007).

Seria a contramão da própria origem do conceito de carreira que, uma vez sendo ‘caminho’, ‘passagem’, está interligado ao ângulo subjetivo e não objetivo. A crescente demanda pelo *pop management* e a prevalência do *mainstream* da Teoria de Competências pode ser uma razão pela qual há prevalência da ótica objetiva nas pesquisas e abordagens sobre carreira profissional.

O encargo sobre o contato, tratamento e expressão do prisma subjetivo, não só é uma responsabilidade para o pesquisador, mas também para o sujeito que está participante no fenômeno da construção de carreira. Em uma sociedade em que a ética do trabalho foi corrompida para permitir maior exploração da mão de obra, a legitimação desse ciclo de sofrimento feita pela classe trabalhadora é um escape para normatizar e naturalizar suas escolhas e a falta delas (Bauman, 1998; Certeau, 1974).

Tratar de subjetividade é uma responsabilidade que não é apreendida naturalmente. Falar de si próprio e de sua trajetória implica em resgatar tudo que foi feito, ou não, em prol do resultado atual. Essa revisitação ao passado pode dizer da quebra de crenças e do rompimento com a moral e com a ética. Além disso, pode indicar desvio dos objetivos de vida, em nuances mais ou menos evidentes, produzindo assim, a quebra do sentido do trabalho e da carreira, por que, fora dele, não o há (Kilimnik, Dias & Jamil, 2012).

Se focarmos a visão subjetiva do sentido da carreira na visão de recém-formados em graduação no Brasil, há ainda outras preocupações. A maturidade do jovem brasileiro de escolher sua profissão e de se comprometer com sua formação está muito ligada ao conceito de vocação, que é romantizado, e prediz um talento inato, muitas vezes confundido pelos estudantes como preferência, e não como aptidão. Sendo assim, no contexto nacional, nota-se que a auto percepção de vocação, está lesionando a formação dos jovens ao invés de fortalecer suas capacidades individuais (Rascovan, 2004).

Além disso, o modelo gerencialista é cada vez mais propagado em universidades e centros de formação, reafirmando a dita validade e replicação do *pop management* no contexto sócio histórico individual. Tendo em vista que entrar em contato com a subjetividade é também desenvolver-se como ser humano no tocante a outros, nota-se que a capacidade relacional dos jovens recém-formados é cada vez mais deficitária, influenciando a percepção e o contato com a subjetividade (Valore & Selig, 2010).

A necessidade de se pensarem as práticas cotidianas e vivências na construção da carreira profissional é emergente, bem como pensar essas práticas no contexto dos recém-formados brasileiros, que aumentam em volume a cada ano, em uma realidade social, cultural e política que oferece cada vez menos postos de trabalho formal. Pois esse ainda parece ser o principal objetivo dos jovens que concluem a graduação no ensino superior brasileiro.

3. METODOLOGIAⁱ

O objetivo principal deste artigo é explorar os sentidos subjetivos da construção da carreira em recém-formados que atuam em cargos gerenciais.

Partindo do princípio da metodologia qualitativa, define-se como método de investigação a Epistemologia Qualitativa proposta por González Rey (2003). Tal abordagem propõe que o processo de comunicação e diálogo estabelecido entre respondente e pesquisador deve ser investigado em toda a sua plenitude, ou seja, momentos que vão além do direcionamento da captação de dados para a pesquisa também são levados em conta e fazem parte da interação humana, que é vital na perspectiva da Epistemologia Qualitativa.

Para González Rey (2003), esta forma de abordagem nas pesquisas antropológicas, busca a compreensão dos sentidos subjetivos que os respondentes dão ao fenômeno estudado, através da espontaneidade no ato da fala, da legitimação do sujeito respondente e do caráter construtivo-interpretativo do pesquisador, ou seja, a interpretação dos dados captados é (re)construída diversas vezes, tanto pelo respondente quanto pelo pesquisador.

Na Epistemologia Qualitativa não há como prever o caminho que a fase de campo da pesquisa irá tomar, e esta imprevisibilidade é o que permite a manifestação dos sentidos subjetivos, que são intrínsecos a cada sujeito e mesmo que abordados e interpretados pelo

pesquisador, vão depender de sua posição sujeito para propor um novo sentido ao fenômeno em foco.

Nesta proposta de método, González Rey (2003) destaca que mesmo havendo a pré-existência de concepções, visões e perspectivas tanto do respondente quanto do pesquisador, a interação de ambos em dado momento focal na pesquisa é única, e as construções deste momento não são feitas somente através da técnica de captação de dados selecionada, mas também, através da interação humana que vai depender das vivências posteriores à pesquisa de todos os envolvidos na mesma. Destaca-se que a Epistemologia Qualitativa é uma proposta teórico-metodológica, e está presente em toda a construção deste artigo, mas apenas descrita detalhadamente no item de metodologia por questões de organização textual.

Uma vez selecionada a essa epistemologia, faz-se necessária caracterização dos voluntários que responderam à pesquisa. Segue abaixo esta caracterização.

3.1 Caracterização dos Recém-Formados Respondentes

Para responder ao objetivo desta pesquisa, os respondentes da mesma são recém-formados em cursos de graduação, em universidades públicas (federais) e particulares, sendo a origem da instituição de ensino, indiferente para a interpretação das informações captadas.

Opta-se por não abordar as diferenças e/ou semelhanças existentes na formação acadêmica e profissional em uma instituição pública ou privada de ensino, porque neste artigo a compreensão da vivência individual e pessoal, características de subjetivação, não percorre sob o caráter institucional de formação. Os autores também acreditam que esta seria uma discussão extensa sendo tratada em um trabalho a parte, e que pouco iria contribuir neste artigo, em detrimento do problema e objetivo traçados.

Há também que se definir o que determina um sujeito ser recém-formado. Esta definição está no Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes, 2017), que define que todo recém-formado o é quando está no período máximo de dois anos após a formatura oficial do curso feito em instituição de ensino regular. Esta é uma estimativa feita em parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego, com base no tempo médio que o ex-estudante brasileiro investe para fixar-se no mercado de trabalho formal, sendo este ainda o principal objetivo dos estudantes de cursos de graduação no Brasil.

Neste artigo definem-se os seguintes critérios de inclusão para respondentes recém-formados: ter concluído curso de graduação presencial em instituição reconhecida pelo MEC¹; não ter trocado de curso de graduação durante o período de formação²; ter concluído a graduação em até no máximo dois anos³; estar atualmente efetivado em um cargo de responsabilidade estratégica e/ou gerencial em uma empresa⁴, estar atuando em cargo correspondente à formação acadêmica que realizou⁵. Não houve caracterização por idade ou gênero, sendo estas informações marginais para compor as discussões deste artigo.

Os recém-formados que compõe ao quadro de respondentes desta pesquisa foram selecionados por conveniência. Para garantir variedade nos relatos, os recém-formados selecionados são profissionais de uma das nove grandes áreas do conhecimento definidas pelo Portal Capes (2017) e apontadas na tabela 1 na segunda coluna. Buscou-se variedade de profissionais atuantes, com cursos de formação de grande e pouca busca de público interessado em realizar o ensino superior, tendo em vista as médias de candidato/vaga em consulta breve em sites de instituições de ensino regulares públicas e privadas. Tendo em vista a vasta aglomeração de profissões nas grandes áreas do conhecimento, em algumas delas foram selecionados dois recém-formados para responder à pesquisa, como indicado na tabela 1 na terceira e quarta colunas.

Segue abaixo a tabela de caracterização dos recém-formados respondentes:

TABELA 1: Caracterização dos Respondentes da Pesquisa.

Nº	Área de Conhecimento	Formação Acadêmica	Cargo que Ocupa Atualmente
RF1	Ciências Exatas e da Terra	Ciências da Computação	Coordenador de Gestão do Conhecimento
RF2	Ciências Biológicas	Farmácia	Farmacêutico Pleno em hospital
RF3	Engenharias	Engenharia Civil	Engenheiro Júnior, gestor de Obras.
RF4	Ciências da Saúde	Odontologia	Gestora e proprietária consultório
RF5		Educação Física	Gestor e proprietário e de academia
RF6	Ciências Agrárias	Engenharia Agrícola	Engenheiro Júnior, gestor de área de manutenção.
RF7	Ciências Sociais Aplicadas	Administração	Trainee
RF8		Administração	Sucessora de Empresa Familiar, gestora de logística.
RF9	Ciências Humanas	Psicologia	Analista de Recursos Humanos
RF10	Linguística	Pedagogia	Coordenadora Pedagógica
RF11	Outros	Relações Internacionais	Diplomata do Itamaraty
RF12		Biomedicina	Gestora e proprietária de clínica

FONTE: Dados da Pesquisa (2017)

*RF=Recém-Formado. Código de Identificação Proposto pelos Autores.

Nota-se, pela tabela que, mesmo nas grandes áreas do conhecimento, há possibilidades de formação acadêmica que inclua disciplinas da área de gestão. Não há a visão clássica e estratificada das possibilidades de formação e atuação de um profissional com cargo de gerência. Levando em conta a metodologia, o método e a caracterização dos recém-formados respondentes, apresentam-se as formas de captação e interpretação das informações derivadas da pesquisa.

3.2 Captação e Interpretação dos Dados: o que são os Momentos Empíricos

Tendo em vista a natureza em metodologia qualitativa e método em Epistemologia Qualitativa, define-se que o instrumento para captação de dados é a entrevista em profundidade, e a técnica de interpretação o Momento Empírico.

Proposto por González Rey (2003) o Momento Empírico é construído dentro da instrumentalização da entrevista, tendo como objetivo permitir aos respondentes que relatem os fatos marcantes que compõe a sua trajetória pessoal e subjetiva a partir da atual circunstância de sua vida, refletindo sobre os passos que o passado guiou para o presente. É uma técnica auto reflexiva que permite ao pesquisador interpretar aos achados de acordo com a validação e marcação de fatos estabelecidos na autonomia dada ao respondente de tratar o fenômeno em foco como este achar melhor e mais salutar.

A entrevista em profundidade é um guia, uma exploração do percurso de vida do respondente visando solucionar ao objetivo e ao problema de pesquisa e guiado pelo pesquisador, delimitação esta necessária para conduzir uma pesquisa focal. Já o Momento Empírico é construído na relação entre o respondente e sua visão dos fatos que compõe sua história, e da relação que ele estabelece com o fenômeno estudado e com o pesquisador.

Por não ser caracterizado pela determinação do pesquisador ou ser validado pela rigidez de uma coleta de dados convencional, o Momento Empírico permite o surgimento da autonomia e da espontaneidade do sujeito, permitindo assim, a manifestação de nuances subjetivas que só emergem na pesquisa, quando a liberdade do respondente é além de respeitada, mas sutilmente estimulada. O Momento Empírico é construído para além da fala, mas também através dos gestos, do comportamento, e toda interação entre respondente e pesquisador.

Os Momentos Empíricos que compõe a pesquisa são diversos, dada variedade de respondentes. Para efeito didático, a interpretação dos dados foi seccionada em três seções,

coerentes com as fases da entrevista em profundidade. A primeira sessão trata da relação do recém-formado com a universidade que frequentou para concluir seus estudos e ser profissional. A segunda sessão relata o processo de formação profissional, que de acordo com os entrevistados, inicia antes do ingresso na faculdade e perdura durante todo o tempo de formação; e a terceira sessão discute a rápida ascensão dos recém-formados a cargos de gerência. Na seção seguinte é apresentada a interpretação e análise das informações coletadas.

4. Análise das Entrevistas: os Sentidos Subjetivos da Construção da Carreira Profissional para Recém-Formados Gerentes.

Toda a interpretação e discussão dos relatos foram guiadas pelos Momentos Empíricos de fatos marcantes da trajetória da construção da carreira gerencial, determinados pelos respondentes, de forma espontânea. Na construção das reflexões e interpretações acerca dos das entrevistas realizadas, foram inclusos fragmentos de relatos transcritos de forma literal e percepções derivadas de contato não verbal, como por exemplo: vestimenta, postura e forma de falar (vocabulário, estética da fala e entonação).

4.1 “Saí da Faculdade e Percebi que não Sabia Nada”: O Momento da Transição entre a Vivência de Estudante e de Profissional

Após a realização das 12(doze) entrevistas com profissionais recém-formados em cargos gerenciais, notam-se repetições comuns nos relatos com relação à construção de suas carreiras. A identificação com a formação na faculdade é comumente citada, inicialmente, como algo que não agregou, mediante as expectativas iniciais de quando os gerentes ainda eram estudantes.

Entretanto, ao decorrer das entrevistas, é identificada uma contradição com relação à formação universitária. Se a princípio os recém-formados gerentes relatam que a faculdade pouco ou nada contribuiu para sua colocação profissional atual, ao longo da entrevista percebe-se que há relevância e importância no período de formação superior, quando os entrevistados dizem que a principal diferença entre eles e os demais profissionais no mercado de trabalho tem sido o diploma universitário.

“Vou colocar uma porcentagem: 70% eu aprendi quando eu estava na (nome da empresa), 30% era quando eu estava aqui na faculdade, mais ou menos isso.” (RF6).

“Ah, aí é o seguinte, o que eu penso é: a parte teórica te dá um embasamento pra você começar a entender a parte prática com mais facilidade. Quando você (...) está trabalhando, por exemplo, muitas das vezes, você não usa coisas que você estudou aqui na faculdade, coisa muito teórica, mas com isso, você ter estudado, eu acho que você tem mais facilidade de aprender as coisas que os outros, sabe. Por exemplo, quando eu faço o curso de alguma coisa de máquina, elétrica, hidráulica, uma coisa que eu, tipo assim, vi muito pouco aqui na faculdade, mas uma coisinha eu entendo, ah, por que que acontece isso, aí eu sei lá da teoria por que que acontece aquilo, entendeu, mas bem o básico, eu acho que o que mais ajuda, essas disciplinas que a gente faz na época da graduação é a facilidade pra você aprende novas coisa entendeu?” (RF6)

Os relatos acima são de um mesmo entrevistado, mostrando que há recorrência da contradição entre o sentido e a contribuição que a formação universitária propiciou para a colocação profissional atual.

A formação num curso superior no contexto de sala de aula é de fato generalista, mas nem por isso, falta profundidade no tratamento dos temas e na aproximação entre universidade e mercado de trabalho.

Mesmo que os professores se esforcem para pautar as especificidades de cada contexto de trabalho que os alunos possam enfrentar, a perspectiva profissional dos recém-formados e o ambiente de trabalho que os absorverá são diversos e diferentes aos da vivência do próprio professor formador. Mesmo que haja uma gama de relatos e vivências de experiências no contexto da formação universitária, sendo cada recém-formado uma pessoa diferente, a adaptação da aprendizagem no curso superior diante as rotinas do trabalho são pessoais e intransferíveis. Essa transformação de cada um ao longo do desenvolvimento da carreira envolve o que Munhoz & Melo-Silva (2011) destacam como um movimento individual e internalizado que depende da subjetividade de cada um. Dessa forma, as influências coletivas recebidas pela formação universitária passam por uma sucessão de experimentações e tomadas de decisões que são específicas de cada sujeito.

A dificuldade de vislumbrar a relação entre capacitação provinda da formação superior e práticas cotidianas da profissão é derivada do discurso repetitivo de que a faculdade não prepara para o mercado de trabalho. Isso talvez porque a forma de abordar e receber o conteúdo seja uma opção das práticas cotidianas do professor formador e do aluno em formação. Sendo uma ação pessoal, que ultrapassa as condições institucionais (seja na universidade pública ou privada) há erroneamente a atribuição de uma relação causal entre a formação de nível superior e a empregabilidade, sendo a segunda, vista por profissionais recém-ingressos no mercado de trabalho, como atribuição exclusivamente sua, e caso não ocorra, responsabilidade exclusiva da formação superior que recebeu (Santos & Soares, 2011). Há também a falta de maturidade para perceberem que a melhor apropriação da prática quando do exercício da função é proporcionada pelos conteúdos teóricos dos cursos.

É importante destacar que no contexto dos recém-formados em cargos gerenciais, o estranhamento entre o alinhamento da formação acadêmica e as exigências da vaga atualmente ocupada é decorrente da falta de experiência em cargos de gestão, que obviamente não poderia ter ocorrido em momento anterior, sendo atualmente, a formação em nível superior, exigência mínima para concorrer e assumir cargos estratégicos nas organizações.

Os recém-formados entrevistados também relatam que por vezes, a relevância não está na grade curricular que os cursos ofertam, mas sim, nas relações humanas estabelecidas durante os estudos universitários. Os recém-formados discorrem que a relação com o professor e com os colegas foi importante para a construção de suas carreiras.

“Sim, eu vi alguns professores que a meu ver acima da média de conhecimento e de sucesso, eu sempre quis chegar a onde eles estão então eu tirava eles de referência pra mim, tanto os mestres e os doutores, e até mesmo os professores formados, graduados, então eu tirei eles de base, de referência, e hoje eu posso dizer que eu posso conversar com eles como qualquer um.” (RF5).

“Não, não teve matérias específicas não, foi mais a clínica, com certeza, foi mais a clínica mesmo que, que causou isso, os professores, a convivência com os professores, com os colegas mesmo né?” (RF9).

Os relatos referentes aos entrevistados RF5 e RF9 apontam que as relações humanas estabelecidas durante a faculdade são, para eles, um diferencial que preponderou na colocação profissional. A recém-formada 9, que é atualmente gestora de recursos humanos, destacou em seu relato as vivências no estágio clínico em psicologia, com os colegas e professores, como importante para sua colocação profissional em cargo de gerência.

A vigor, o cargo atual e o estágio realizado não são compatíveis diretamente da preparação de um para outro, isto revela que há emergência da subjetividade e a relevância das práticas cotidianas da preparação para o cargo gerencial, que prediz, acima de toda e qualquer educação formal, da capacidade de lidar com outras pessoas, sentindo-se influenciadas por elas e influenciadora das mesmas. É uma perspectiva sobre carreira que ultrapassa a visão apenas gerencial e populacional (Aroni, 2011; Cançado, Genelhu & Moraes, 2007). Para Pinto & Castanho (2012), a identidade e a identificação com determinados trabalhos vêm da sua interação com o ambiente. Assim, a influência de educadores e orientadores na formação de estudantes perpassa a questão do conteúdo, mas vai muito mais além: servem como referências pessoais e de carreira para os recém-formados.

“Muito jogo de cintura, para você lidar com muita gente (...)” (RF8).

A capacidade de apreender com as interações humanas características e habilidades que possam contribuir para a construção da carreira é uma sutileza condicionada ao aparato pessoal de cada sujeito, que por si só, absorve do dia a dia, experiências que vão auxiliar nas condutas futuras. O chamado “jogo de cintura” não é um conteúdo explícito nas disciplinas de graduação, mas é um aspecto cotidiano que depende de observação e de ações autodirigidas dos sujeitos perante a carreira (Certeau, 1974). Os recém-formados vão desenvolver tais aspectos à medida que experimentam seus cotidianos e de acordo com a perspicácia de cada um em termos de suas atitudes relacionais e intersubjetivas.

O momento de transição entre a vida de estudante e a vida de profissional é uma fase delicada, que requer não só empoderamento do sujeito, mas também, acúmulo e apreensão de aparato vivencial e relacional que não é diretamente predito na formação superior, mas que, de acordo com o relato dos recém-formados acontece de forma orgânica como o resultado do processo de formação e amadurecimento pessoal.

4.2 “A Vaga de Gerente Sempre foi uma Certeza, uma Ambição”: O Momento da Construção da Carreira por Processos de Escolhas e Investimentos Constantes.

Por vezes, a dificuldade de perceber imediatamente que a formação superior de alguma e de diferentes formas contribuiu para o alcance profissional, é derivada da formação tradicionalista apontada pelos recém-formados como um ‘padrão de encaixe’ que os profissionais formados devem seguir.

Os recém-formados relatam que atualmente nas empresas em que atuam pouco foi formalmente explorado na graduação sobre a diversidade de rotinas e atuações que iriam enfrentar. Eles buscaram, através da capacitação extracurricular, escapar dos parâmetros pré-estabelecidos na faculdade de como um profissional de sua área deve se preparar e atuar.

“(…) na faculdade foi mais a parte pedagógica, vamos dizer, no sentido regular, no sentido tradicional das coisas ‘né’, não no sentido diferencial. (...) Trabalho aqui numa franquía educacional, tem gente que trabalha de RH, tem gente que trabalha em hospital, tudo isso a gente não foi muito apresentado” (RF10).

Este relato (RF10), foi retirado da entrevista realizada com uma recém-formada que se formou pedagoga, e diz em diversos momentos que nunca tinha sido exposta às diversas realidades do trabalho do pedagogo, principalmente na vastidão mercadológica regional. Atualmente ela é coordenadora pedagógica de uma franquía educacional de curso livre, e relata que, apesar de estar extremamente satisfeita e surpresa pelo fato de ter ingressado no mercado de trabalho numa instituição pouco visada pelos profissionais formados como ela, há

ainda o desejo de ingressar numa escola de ensino regular (ensino fundamental) para ter contato com a ‘origem’ do trabalho pedagógico.

Indica-se aqui outra contradição na sobreposição das entrevistas com os recém-formados. Os recém-formados buscam legitimidade do seu trabalho e de suas carreiras através do exercício de atividades e aspiração de um cargo almejado pelos seus pares, demonstrando assim que há emergência da ética do trabalho, que prediz que só haverá legitimidade através do trabalho formal, desejado e moralmente aceito, pelo trabalhador e pela sociedade (Bauman, 1998).

Então, mesmo que os recém-formados questionem a tradição da formação e o estreitamento de oportunidades mediante o estudo superior, é o que eles ainda almejam: um cargo de responsabilidade estratégica e de reconhecimento social, numa empresa consolidada e preferencialmente, (re)conhecida pelos pares da mesma área de formação. Nota-se então que os recém-formados criticam a construção tradicional de sua formação, mas almejam uma colocação profissional também tradicional.

Esta busca pela autoafirmação presente nas entrevistas é manifesta através do vocabulário rebuscado, sobreposto por equívocos gramaticais. Através da atitude a princípio despreocupada perante a entrevista, mas posteriormente manifesta como presunção, tanto na forma de falar que ao caminhar da entrevista fica mais ‘arrogante’, marcada pela repetição de ‘eus’, quanto na forma de apresentação, com o uso de uniforme mesmo estando fora do horário de trabalho e até mesmo com agendamento da entrevista no ambiente de trabalho. A relação com o aparelho celular também mostra nuances de busca pela autoafirmação. Dois dos entrevistados se recusaram a colocar o celular no modo silencioso durante a realização das entrevistas e atenderam a ligações dizendo “nada é feito sem meu aval”.

Mesmo que diversas vezes a habilidade de lidar com pessoas de origens e capacidades diversas fosse destacada pelos recém-formados como algo necessário e salutar para estarem nos cargos que hoje ocupam, o discurso proferido durante a entrevista é arraigado de percepções individuais e individualistas sobre o caminho que percorreram até estarem onde estão hoje.

Alguns entrevistados relatam que a estimulação familiar e a relação com os professores foram importantes para as escolhas realizadas antes, durante e após a formação superior. Mas ao mesmo tempo, os recém-formados dizem que suas conquistas são derivadas de esforço pessoal e resultantes exclusivamente de seu empenho individual.

Há que se valorizar e responsabilizar o sujeito pelas suas próprias escolhas e conquistas profissionais, questiona-se aqui que não há como uma carreira ser construída sem influências e auxílios, mesmo que as nuances com que estas ocorram sejam distintas para cada um dos recém-formados, mas de alguma forma estão presentes, e nas entrevistas, há a contraposição entre o reconhecimento disto no que se diz respeito à trajetória, e afastamento no que se diz respeito à resultante (estar empregado onde está).

“Eu acho que foi esforço e dedicação mesmo, porque não tinha tempo ruim, trabalhava, não tinha horário, se precisasse ficar até a noite ficava, se precisasse ficar sem almoçar ficava sem almoçar, se precisasse chegar mais cedo chegava, e tem gente que não se propõe a fazer isso” (RF4).

Com os relatos acima destacados percebe-se que quando não há uma relação direta entre o exercício da atual profissão com o auxílio dos familiares e pares, os entrevistados não atribuem a eles influência sob suas carreiras. Mas sabe-se que tanto o apoio quanto a influência parental e/ou social é presente e relevante nos processos de escolha profissional. As condições para estudar, a liberdade para realizar escolhas e a estimulação para participar de atividades direta e/ou indiretamente relacionadas à construção da carreira, tudo isto, faz parte

da influência recebida pelos recém-formados, mas nem sempre, é percebida ou relatada (Pinto & Castanho, 2012).

Com os relatos acima é possível questionar a visão do *pop management*, que propõe características e habilidades como antecedentes ao desenvolvimento autônomo do profissional. Ou seja, os relatos acima contestam que a demanda e existência de uma preparação direta e assertiva anterior ao ingresso no mercado de trabalho e anterior ao assumir o cargo de gerência.

A pró-atividade, a capacidade de adaptação e as habilidades sociais como um todo são apontadas de diversas formas pelos recém-formados como algo essencial para ocupar cargos de gerência, mas não, segundo os entrevistados, um caminho comum e congruente a ser percorrido para que tais estâncias sejam desenvolvidas. Não há intencionalidade na construção da carreira, bem como, não há determinismo de quais são e como devem ser as habilidades a serem desenvolvidas. Tudo ocorre com um objetivo final a ser alcançado (que é a vaga de gerente), mas as atividades realizadas e as habilidades desenvolvidas são diretamente ligadas aos relacionamentos humanos, e pouco às práticas gerenciais.

“Quando eu estava na faculdade eu me envolvi em iniciação científica. Fiz dois anos de iniciação científica, na área ambiental. Nada a ver com hospitalar (...) eu fazia determinação, codificação de urânio nas águas e sedimentos do Rio Cubatão. Era um negócio meio louco lá (risos). Mas o professor era outro padrão de inteligência, outro patamar (RF2).”

Há sim absorção das possibilidades e atividades das práticas cotidianas que permearam a formação acadêmica, mas não se identifica nos relatos, a conscientização e derivação direta de atividades que propiciaram, segundo os recém-formados, aparato para exercer uma atividade de gestão.

Os relatos do recém-formado 11, que hoje trabalha como diplomata no Itamarati, ocupando cargo de gestão de pessoas, corrobora com as interpretações acima realizadas. Ele discorre que por mais que seja divulgado via edital, que na faculdade federal na qual se formou sempre iam palestrantes dizer da importância do conhecimento de outros idiomas, da necessária habilidade com elaboração de textos – judiciais e informativos- e por mais que ele soubesse que queria seguir a carreira de diplomata, não houve condições de seguir a risca o que ele apreendeu ser como necessário para construir tal vida profissional.

O recém-formado 11 relata que quando tomou posse do cargo muitas pessoas se surpreenderam, pela sua idade e pelo curto tempo (quatro anos, duração da graduação em relações internacionais) que demorou em assumir cargo de tamanha responsabilidade e destaque social. O entrevistado diz que para ele o tempo não foi curto, foi ‘bem investido’, e que a idade para ele não é um fator de relevância e nem mesmo um diferencial de benefício ou malefício no exercício das atividades que o cargo exige.

Mas, nota-se que cada vez mais rápido, os jovens recém-formados assumem cargos gerenciais, este é um movimento não só de oxigenação dos quadros de colaboradores das organizações, mas também, uma marca de uma sociedade imediatista (Oliveira & Bitencourt, 2013).

4.3 “Me Buscaram dentro da Faculdade, Não tive Medo do Desemprego”: O Momento da Rápida Ascensão dos Recém-Formados Gerentes

Todos os recém-formados entrevistados relatam que não passaram pelo medo de ficarem desempregados. Acredita-se que no momento profissional em que estão, efetivados e em cargo de prestígio social, pode ser que os sentimentos relativos às dívidas e incertezas da vida de universitário tenham sido suprimidos e até de certa forma esquecidos. É bem mais

fácil dizer que sempre tiveram ‘a cabeça fria’ agora que estão bem posicionados. Deste lugar parte da historicidade comum a todo jovem se torna distinta: os recém-formados gerentes acreditam que o cargo gerencial é um direito que os cabe, e não necessariamente, o resultado de esforços bem recompensados.

Percebe-se nas entrevistas que a construção da carreira dos recém-formados gerentes perpassam cargos e experiências – mesmo que em um breve período de tempo – com atividades por vezes pouco relacionadas às responsabilidades de um cargo de gestão, mas diretamente relacionadas ao desenvolvimento de um profissional polivalente, que compreende outros processos que não o próprio.

“Isso você pode adquirir quando você faz um estágio, alguma coisa parecida do tipo, e eu, a única coisa foi que eu fui trabalhar nos Estados Unidos, eu trabalhei mais como um peão sabe, trabalhava como um operário lá na fábrica” (RF6).

“Formei eu fiz nove meses de trabalho voluntário na (nome do local de trabalho), porque eu achei que sai da faculdade ‘meio cru’, que eu precisava me aperfeiçoar” (RF12).

Os relatos acima destacam que mesmo agora, dizendo que não sofreram com o medo do desemprego, os recém-formados realizaram atividades de baixa relevância gerencial, mas de alta relevância vivencial.

Cada vez mais rápido, os recém-formados ocupam cargos gerenciais, e é importante destacar que mesmo com a ambição para tal, assumir um cargo de gerência depende de outras questões que por vezes, não quer dizer de experiência em ‘lidar com pessoas’. Alguns recém-formados relatam nas entrevistas que acreditam que a falta de profissionais qualificados na região em que suas empresas se localizam foi um diferencial para sua contratação. Outros relatam que a baixa competitividade mercadológica e falta de diferencial foram uma oportunidade para sua colocação no mercado de trabalho (relato comum aos recém-formados empresários). Mas todos os entrevistados dizem que a disposição para aprender e para fazer são necessárias para ser um gerente.

Os relatos acima, bem como as entrevistas dos recém-formados 3 e 7, mostram que o ‘começar por baixo’ dos recém-formados é fora do padrão da população geral de jovens trabalhadores. O recém-formado 6 diz que sua experiência mais evidente foi de ‘peão’ numa *green house* nos Estados Unidos, a recém-formada 12 diz que foi como chefe de análises clínicas em unidade de atendimento pública, os recém-formados 3 e 7 dizem de estágios extracurriculares em empresas nacionais de grande porte. Todas estas atividades com duração máxima de um ano, para todos estes recém-formados.

Seriam estas experiências ‘começar por baixo’? Além disso, questiona-se o que estes recém-formados e suas empresas contratantes (bem como o mercado de trabalho, para os empresários) consideram como ‘experiência consolidada’. Lembrando que todos os jovens entrevistados para esta pesquisa concluíram a graduação no período máximo de dois anos, nota-se que cada vez mais rápido os estudantes devem estar atentos e perspicazes às exigências do mercado de trabalho e de sua profissão, especificamente. E talvez seja esta agilidade e capacidade de rápida adaptação as reais distinções entre os recém-formados que são gerentes, e os que continuam exercendo atividades operacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste artigo foi explorar os sentidos subjetivos da construção da carreira em recém-formados que atuam em cargos gerenciais. Conclui-se então que os recém-formados gerentes, mesmo acreditando que seguiram um caminho extraordinário que permitiu

com que a conquista profissional fosse alcançada, na verdade, seguiram um caminho ordinário. Mas este caminho ordinário não causa impacto, nem na sua auto reflexão nem mesmo nas discussões estabelecidas entre seus pares, sendo assim, nota-se que por vezes os sentidos subjetivos da carreira identificados na construção deste artigo apontam para a necessidade de autoafirmação perante os pares, sendo assim, os recém-formados buscam relatar suas experiências e vivências com um toque teatral, de escolhas conscientes e lineares, e ao explorar seus relatos, é possível determinar que tal não ocorresse. Pode-se inferir que o que diferencial dos recém-formados que alcançam cargos de gerência é o desenvolvimento da autonomia e engajamento nas relações humanas, que permitem acréscimo na bagagem técnica, que eles mesmos reconhecem ser meramente demonstrativa no período de formação na universidade.

Sendo a proposta deste artigo uma discussão sobre a construção de carreira para além das competências, destaca-se que mesmo havendo predeterminação das habilidades que os recém-formados desejavam se empenhar para que, no seu ponto de vista, se tornassem profissionais mais capacitados, evidencia-se que a construção de suas carreiras perpassa primordialmente a capacidade de resiliência e adaptabilidade, que mesmo podendo ser consideradas por outras perspectivas como competências, são na verdade, características individuais e de nuances particulares. Ou seja, pode-se definir que as competências podem até ser consideradas um guia para os recém-formados, e mesmo almejadas, não são através delas que a construção de suas carreiras adquire um viés pessoal e distinto, mas sim, através da vivência cotidiana, diversas vezes chamada neste artigo como construção ordinária, ou seja, do dia a dia, e não extraordinária, ou seja, com base numa construção linear proposta pelo *pop management*.

Sugere-se para pesquisas futuras a condução de trabalhos aprofundados na relação entre recém-formados e mercado de trabalho, procurando promover um alinhamento e discussão entre as exigências mercadológicas e a preparação universitária.

Referências Bibliográficas

Appel-Silva, M.; Biehl, K.. (2006) Trabalho na Pós-Modernidade: Crenças e Concepções. *Revista Mal-Estar e Subjetividade*. Fortaleza/Ceará. Vol.7. nº2.. pgs.518:534.

Aroni, F. (2011) Carreira: Visão Acadêmica e Práticas de Mercado de Trabalho Relatadas pela Publicação Guia Você/SA e Exame “As Melhores Empresas para Você Trabalhar”. Dissertação de Mestrado em Psicologia-USP.. 130pgs.

Baccaro, T. A.; Shinyashiki, G. T. (2011) Consistência da Escolha Vocacional e Socialização Profissional de Estudantes de Enfermagem. *Revista Brasileira de Orientação Profissional-RBOP*. Vol.12. nº1.. pgs.73:82.

Bauman, Z. (2005) O Sentido do Trabalho: Produzindo a Ética do Trabalho. pgs. 5:22./ From de Work Ethics to the Aesthetic of Consumption. pgs.23:43. IN: BAUMAN, Zygmunt. *Work, Consumerism and the New Poor*. Issues in Society. Second Edition. First Version in 1998.

Cançado, V. L., Genelhu, P. & Moraes, L. F. R. de. (2007) Comprometimento com a Profissão: um Estudo de uma Universidade no Estado de Minas Gerais. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*. Vol.13. nº1.. pgs.1:26.

Carvalho, F. A. de P. (2015). *Carreira e Aprendizagem: um Estudo com Gestores Públicos Egressos da Escola Nacional de Administração Pública. Tese de Doutorado em Administração – Universidade Federal de Minas Gerais.* 197 pgs.

Certeau, M. de. *A Invenção do Cotidiano.* (1974). 2ª Edição. Editora Vozes. Petrópolis/RJ.

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Disponível em: www.capes.gov.br. Acesso em 10 de Janeiro de 2017.

González Rey, F. L. (2003) A Emergência da Subjetividade na Psicologia. In: *Sujeito e Subjetividade: uma Aproximação Histórico-Cultural.* Editora Thomson. São Paulo.. Capítulo 2. pgs.70:119.

González Rey, F. L. (2003). A Subjetividade e seu Significado atual na Construção do Pensamento Psicológico. In: *Sujeito e Subjetividade: uma Aproximação Histórico-Cultural.* Editora Thomson. São Paulo.. Capítulo 4. pgs.199:276.

Kilimnik, Z. M, DIAS, S. M. O. & JAMIL, George L. (2012) Fatores de Pressão no Trabalho e Comprometimento com a Carreira: um Estudo com Profissionais de Tecnologia de Informação. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação.* Vol.11. nº2.. pgs.3:30.

Kilimnik, Z. M., Oliveira, M. R. de C. T., San tanna, A. de S., Correia, C.de M. e S. & Ferreira, M. C. (2006) Representações sobre Carreira, Atividade Docente e Competências: um Estudo com Mestrandos em Administração. *XXX Enanpad.* Bahia/Salvador. 22 a 27 de Setembro.

Lima, G. S.; N., A. C. & Tanure, B. (2012) Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementariedades. *Revista Eletrônica de Administração-REAd.* Vol.71 – nº 1., pgs. 63:96.

Manenti, S. A.; Ciampone, M. H. T.; Mira, V. L.; Minami, L. F. & Soares, J. M. S. (2012). O Processo de Construção do Perfil de Competências Gerenciais para Enfermeiros Coordenadores de Área Hospitalar. *Revista da Escola de Enfermagem da USP.* Vol.46. nº3.. pgs.723:733.

Munhoz, I. M. S. & Melo-Silva, L. L. (2011) Educação para a Carreira: Concepções, Desenvolvimento e Possibilidades no Contexto Brasileiro. *Revista Brasileira de Orientação Profissional – RBOP.* Vol.12. nº1.. pgs.37:48.

Neves, M. M.; Trevisan, L. N. & João, B. do N. (2013). Carreira Proteana: Revisão Teórica e Análise Bibliométrica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho.* Vol.13. nº2.. pgs.217:232.

Oliveira, S. R. de & Bitencourt, B. M. (2013). Aprender, Crescer, Competir: representações Sociais de Jovens Universitários sobre Programas de Trainee. *XXXVII Enanpad.* Rio de Janeiro/RJ. 7 a 11 de setembro. 15 pgs.

Olmos, J. G. (2012) Factores Asociados con la Decisión de Cursar Estudios Universitários de Psicología: una Aproximación Mediante Modelos de Educaciones Estructurales. *Anuário de Psicología.* Vol.42. nº1.. pgs.85:102.

Pinto, T. M. G. & Castanho, M. I. S. (2012). Sentido da Escolha e da Orientação Profissional: um Estudo com Universitários. *Estudos de Psicologia*. Vol.29. nº3.. pgs.395:413.

Rascovan, S. (2004) Lo Vocacional: uma Revisión Crítica. *Revista Brasileira de Orientação Profissional - RBOP*. Vol.5. nº2. pgs.1:10.

Santos, C. P. dos & Soares, S. R. (2011) Aprendizagem e Relação Professor-Aluno na Universidade: Duas Faces da Mesma Moeda. *Est. Aval. Educ.* São Paulo. Vol.22. nº49. pgs.353:370.

Schweitzer, L.; Gonçalves, J.; Tolfo, S. da R. & Silva, N. (2016) Bases Epistemológicas Sobre o Sentido(s) e Significado(s) do Trabalho em Estudos Organizacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Vol.16, nº1. Janeiro/Março. pgs.103:116.

Silva, A. L. & Duarte, M. de F. (2012) A Ressignificação da Formação Acadêmica na Construção da Vida Profissional. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa-RECADM*. Vol.11. nº1. pgs.115:130.

Silva, K. A. T. & Cappelle, M. C. A. (2013). A Teoria da Subjetividade e a Epistemologia Qualitativa de González Rey como Possibilidade Teórico-Metodológica nos Estudos de Administração *IV EnEPQ*. Brasília/DF. 3 a 5 de novembro de. 13 pgs.

Tolfo, S. da R. & Piccinini, V. (2007). Sentidos e Significados do Trabalho: Explorando Conceitos, Variáveis e Estudos Empíricos Brasileiros. *Revista Psicologia e Sociedade*, vol.19, nº1. Edição Especial. pgs.38:46.

Toni, M. de (2003). Visões sobre o Trabalho em Transformação. *Sociologias*. Vol.5. nº9. pgs.246:286.

Valore, L. A. & Selig, G. A. (2010) Inserção Profissional de Recém-Graduados em Tempos de Inseguranças e Incertezas. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*. Vol.10. nº2. pgs.390:404.

Vasconcelos, V. C.; Borges-Andrade, J. E.; Porto, J. B. & Fonseca, A. M. de O. (2016). Carreira nas organizações. Revisão da produção brasileira no âmbito do micromportamento organizacional. *Rev. Psicol. Organ. Trab.*, jan-mar, v.16, n.1, p.73-87.

Vergara, S. C. (2005) *Métodos de Pesquisa em Administração*. Editora Atlas. São Paulo.

ⁱ A pesquisa que originou este artigo seguiu os Critérios Éticos descritos na Plataforma Brasil. O projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética com o protocolo CAAE 1932.1613.7.0000.5148, todos os respondentes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E.) garantindo o sigilo de informações de identificação e condução ética da coleta e análise dos dados.