

Graziela Merlina de Asevedo

Um estudo sobre as expectativas de
carreira para estudantes de Administração
de Empresas no Brasil

Universidade Federal do Rio de
Janeiro – UFRJ
Instituto COPPEAD de Administração
Mestrado em Administração

ORIENTADORA: URSULA WETZEL

Rio de Janeiro – Brasil
2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UM ESTUDO SOBRE AS EXPECTATIVAS DE CARREIRA PARA ESTUDANTES
DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NO BRASIL**

Graziela Merlina de Asevedo

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração (M.Sc.).

Aprovada por:

Presidente da Banca

Profª Ursula Wetzel, D.Sc. - Orientador
(COPPEAD/UFRJ)

Prof. Donaldo de Souza Dias, D. Sc.
(COPPEAD/UFRJ)

Profª Sandra Regina da Rocha Pinto, D.Sc.
(PUC-RIO)

Rio de Janeiro - Brasil
Setembro 2005

FICHA CATALOGRÁFICA

Asevedo, Graziela Merlina.

Um estudo sobre as expectativas de carreira para estudantes de Administração de Empresas no Brasil / Graziela Merlina de Asevedo – Rio de Janeiro, 2005.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2005.

Orientadora: Ursula Wetzel

1. Modelos de carreira 2. Relações de Trabalho 3. Estudantes de Administração de Empresas I. Wetzel, Ursula (orient.) II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração. III. Título

AGRADECIMENTOS

Em um momento tão nobre como esse, em que posso privilegiar todos os que foram essenciais em minha vida para atingir esse sonho, me sinto tomada por um sentimento de medo. Não sei se serei suficientemente grata a tantos personagens que fizeram parte dessa história.

Mas, preciso começar de alguma forma e não poderia deixar de ser agradecendo ao Alexandre, meu marido que a todo tempo foi minha fonte de incentivo para a finalização desse trabalho. Usou de toda sua paciência, compreensão e carinho, me ajudou a superar esse desafio, sendo o companheiro ideal, principalmente durante a gravidez que aconteceu de forma maravilhosa no meio deste projeto. Guilherme, nosso lindo filho de quatro meses de vida, tornou-se ao nascer, minha fonte de inspiração para finalizar esta obra. A você, meu filho e minha vida, agradeço por existir e presentear o mundo com o seu sorriso.

Agradeço a toda minha família, pais, tios e sogros por enfrentarem essa batalha ao meu lado e me acolherem nas eternas viagens entre Rio de Janeiro e São Paulo.

A minha irmã Carla, um agradecimento especial, pois além do seu apoio, eu pude contar com a sua sabedoria para trocar idéias e conclusões sobre a pesquisa.

Aos meus amigos, que com muita paciência, entenderam esse momento de turbulência. Agradeço em especial a amiga Sandra por ter me feito enxergar a possibilidade de aceitar esse desafio, a amiga Luciana, que sempre me deu muita força e foi quem me ajudou a chegar na amostra de entrevistados, ao amigo Reinaldo, que me ajudou a extrair maravilhas das entrevistas, a amiga Flaviane, por sua contribuição com a revisão do texto e a amiga e madrinha Helena por sua ajuda com o idioma inglês.

Aos colegas do curso, da turma 2003 do COPPEAD, que fizeram esse dois anos de moradia no Rio de Janeiro muito agradáveis. Agradeço, em especial a amiga

Carolina por tanta receptividade, companheirismo e contribuição com discussões filosóficas.

À minha orientadora Ursula, por transformar as minhas dificuldades em oportunidades e por aceitar o desafio da orientação a distância de forma tão natural. Descobri uma grande amiga e uma referência de profissional no mundo acadêmico.

Aos demais colegas do COPPEAD, professores e funcionários que sempre se mostraram prestativos e torceram muito por essa conquista.

RESUMO

ASEVEDO, Graziela Merlina. **Um estudo sobre as expectativas de carreira de estudantes de Administração de Empresas no Brasil**. Orientadora: Ursula Wetzel. Rio de Janeiro:UFRJ/COPPEAD, 2005. Dissertação (Mestrado).

Transformações no mundo do trabalho têm ocorrido devido a fatores como globalização, avanço tecnológico, trabalhos em rede, valorização do capital intelectual. Tais fatores trazem benefícios de ordem profissional, estimulam a produtividade, o conhecimento e a troca de experiências, mas também apresentam resultados sociais de conflito que podem ser percebidos através do crescente nível de desemprego devido à eliminação de muitos postos de trabalho. Neste cenário, novas relações de trabalho surgem e características como estabilidade, carreira, proteção ao trabalhador e sindicalização perdem, cada vez mais, seu espaço para alternativas menos formais e mais incertas. O trabalho encontra mais força do que o emprego, levando os profissionais a repensarem suas relações com empregadores e com suas próprias carreiras. Esta pesquisa se propõe a investigar a expectativa do indivíduo que está em fase de conclusão de um curso de graduação em Administração de Empresas no que diz respeito ao desenvolvimento de sua carreira. Foram entrevistados dez estudantes no último ano de graduação em Administração de Empresas com o intuito de entender a adequação de suas expectativas de carreira ao novo modelo de relações de trabalho. Observou-se que, apesar do conhecimento sobre a realidade de mercado e sobre a proliferação de modelos mais flexíveis de carreira, estes jovens depositam seus esforços na busca de oportunidades de desenvolver carreiras corporativas que visam à ascensão hierárquica, não se dedicando à construção de uma carreira mais independente.

ABSTRACT

ASEVEDO, Graziela Merlina. **Um estudo sobre as expectativas de carreira de estudantes de Administração de Empresas no Brasil**. Orientadora: Ursula Wetzel. Rio de Janeiro:UFRJ/COPPEAD, 2005. Dissertação (Mestrado).

Transformation in the world of work occurred due to facts such as globalization, technological progress, network, and intellectual capital valorization. Such facts bring professional benefits, stimulate productivity, knowledge and experience exchange, but also present social conflict results that can be seen through the escalating level of unemployment due to elimination of many working positions. In this scenario new labor relationships appear and characteristics such as stability, career, labor protection and labor union lose, more and more their space for less formal and more uncertain alternatives. Work finds more force than employment, inducing the professionals to rethink their relation with employers and with their own career. This research intends to investigate the expectation of the individual, who is in the phase of concluding a graduation course in Business Administration with respect to his career development.

Ten students in their last graduation year in Business Administration were interviewed with the purpose to understand the adequacy of their expectation of career to the new model of labor relations. It was observed that, in spite of the knowledge regarding market reality and growth of more flexible models of career, these youngsters deposit their efforts in search of opportunities to develop corporative career that aims the hierarchical advancement, not dedicating themselves to the construction of a more independent career.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	05
1.1	O Problema.....	05
1.2	Objetivo.....	06
1.3	A Pergunta.....	07
1.4	Delimitação do Estudo.....	08
1.5	Relevância do Estudo.....	08
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1	Carreira.....	10
2.2	Modelos de carreira.....	15
2.3	Carreira para jovens em formação universitária.....	26
2.4	As características pós-industriais das carreiras.....	31
2.5	Empregabilidade.....	41
2.6	O significado do trabalho.....	44
2.7	A socialização do trabalho.....	56
2.8	Situação do emprego no Brasil.....	59
3	METODOLOGIA.....	65
3.1	Tipo de Pesquisa.....	65
3.2	Coleta de Dados.....	66
3.3	Seleção dos sujeitos.....	69
3.4	Tratamento e Análise dos Dados.....	74
3.5	Limitações do Método.....	74
4	DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	76
4.1	Escolha da carreira.....	76
4.2	Carreira para jovens universitários.....	81
4.2.1	Diferenças entre trabalho e emprego.....	81
4.2.2	Expectativas e modelos de carreira.....	83
4.3	Alternativa de ser autônomo ou empreendedor.....	91
4.4	Emprego no serviço público.....	95
4.5	As ações dos jovens universitários.....	99
4.5.1	Preparação individual para a carreira.....	99

4.5.2	Empregabilidade.....	102
4.6	Relações de trabalho.....	107
4.6.1	Expectativas quanto ao empregador.....	107
4.6.2	Papel do empregado.....	112
4.7	Socialização do trabalho.....	115
5	CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS	
	FUTURAS.....	119
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	128
	ANEXO.....	134

1. INTRODUÇÃO

1.1 O Problema

Vivenciamos uma era onde se tornam cada vez mais evidentes as transformações no mundo do trabalho. Fatores como globalização, avanço tecnológico, trabalhos em rede, valorização do capital intelectual, trazem benefícios de ordem profissional, estimulam a produtividade, o conhecimento e a troca de experiências, mas também apresentam resultados sociais de conflito que podem ser percebidos através da acentuação da desigualdade na distribuição de renda e do crescente nível de desemprego. Isto torna os trabalhadores e suas famílias cada vez mais estressados e angustiados, seja pela busca de um emprego ou pela manutenção do mesmo.

Neste cenário novas relações de trabalho surgem, onde características como estabilidade, carreira, proteção ao trabalhador e sindicalização, perdem, cada vez mais, seu espaço para alternativas menos formais e mais incertas. O trabalho encontra mais força do que o emprego, levando os profissionais a repensarem suas relações com empregadores e com suas próprias carreiras.

Um processo de transformação significativo ocorre para aqueles que se encontram profissionalmente ativos ou em busca de uma inserção no mundo do trabalho. Estes últimos se dividem entre os que estão desempregados e buscam uma recolocação funcional e entre os que estão em fase de ingresso no mercado de trabalho.

Entre os que estão procurando ingressar no mercado de trabalho, percebe-se que existe uma inconsistência entre a realidade aprendida na universidade e a realidade do contexto pós-industrial.

Estudantes que são dotados de reconhecidos valores acadêmicos e acompanham significativamente as inovações tecnológicas encontram, ao se formarem, uma realidade onde apenas um em cada quatro trabalhadores brasileiros tem emprego formal com carteira assinada e direitos assegurados. (DOWBOR, 2002).

Daí justifica-se o interesse em entender qual a expectativa de carreira para jovens recém-formados ou em fase de finalização do curso de graduação e qual a compatibilidade que existe com as novas dinâmicas organizacionais que estão surgindo no Brasil e em outros países. Para uma melhor identificação desta questão, serão pesquisados somente estudantes do curso de Administração de Empresas.

1.2 Objetivo

Este estudo tem por objetivo entender a expectativa do indivíduo que está em fase de conclusão de um curso de graduação em Administração de Empresas no que diz respeito ao seu ingresso no mercado de trabalho, procurando identificar o que ele almeja e como se prepara para isso.

Desta forma, pode-se analisar o grau de proximidade destes anseios com as transformações nas relações de trabalho e nos padrões de emprego da atualidade, mapeando a percepção de futuros profissionais sobre o mercado de trabalho, emprego e carreira.

1.3 A Pergunta

Para o cumprimento de tal objetivo, o presente trabalho terá como investigação a seguinte pergunta:

“Quais as expectativas de carreira para estudantes universitários nos últimos anos de graduação do curso de Administração de Empresas no Brasil?”

Para atingir os objetivos propostos as seguintes perguntas deverão ser respondidas:

- Qual a consciência de jovens em formação universitária sobre as mudanças no mundo do trabalho? Como estão se preparando para estas mudanças?

- Quais as mudanças na perspectiva de trabalho de jovens em formação universitária em relação ao tradicional modelo de emprego e carreira? As perspectivas estão se extinguindo ou se modificando?
- Qual o significado do trabalho para estes jovens?
- Qual a centralidade do trabalho em suas vidas e os valores associados ao mesmo?

1.4 Delimitação do Estudo

Este estudo estará concentrado na identificação das expectativas de carreira e do significado do trabalho para estudantes universitários e fatores que contribuíram para a formação do mesmo, e a sua comparação com as características do modelo pós-industrial, não trazendo questões sobre análise de competências, análise curricular, processos de recrutamento e seleção e gestão de carreira.

Desta forma, também estão excluídas as análises sobre a qualidade do curso universitário, o processo de avaliação acadêmica e o desempenho escolar.

O estudo também não terá por objetivo promover comparações entre regiões do país e, tampouco, entre o Brasil e outros países. Também não serão investigados outros cursos de graduação, senão o de Administração de Empresas.

1.5 Relevância do Estudo

Este trabalho tem a perspectiva de contribuir com o levantamento de questões que cercam futuros trabalhadores ao depararem com um mundo de trabalho que hoje apresenta muitas incertezas.

Chanlat (1995) lembra que os textos acadêmicos existentes sobre o tema deixam de lado os aspectos econômicos, sociais, culturais e políticos que possam ter influência nas carreiras, concentrando-se na gestão adotada pela empresa a fim de assegurar que as pessoas recrutadas permaneçam naquela empresa.

Dessa forma, este estudo pode criar a possibilidade de incrementar as disciplinas universitárias, oferecendo a este jovem, a oportunidade de estudar e investigar este mundo durante a sua formação acadêmica.

Além disso, entender as expectativas de carreira para este público, permite atuar preventivamente para evitar o incremento dos conflitos sociais oriundos da falácia da empregabilidade, permitindo aos vários atores institucionais – universidades e órgãos planejadores - atuar num ponto mais inicial da cadeia de ensino, onde o jovem faz sua escolha por uma profissão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para embasar este estudo, os seguintes temas serão objetos de levantamento e revisão bibliográfica:

- 2.1. Carreira
- 2.2. Modelos de carreira
- 2.3. Carreiras para jovens em formação universitária
- 2.4. As características pós-industriais das carreiras
- 2.5. Empregabilidade
- 2.5. Significado do trabalho
- 2.6. Socialização do trabalho
- 2.7. Situação do emprego no Brasil

2.1 Carreira

A noção de carreira surgiu no decorrer do século XIX, e em sua definição moderna quer dizer “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão”. Essa idéia nasceu com a sociedade industrial capitalista liberal. (CHANLAT, 1995).

O autor ressalta que antes do surgimento da sociedade industrial, cada indivíduo dedicava-se às funções permitidas pela sua origem social. A monarquia

não permitia reconhecimento e mobilidade social, pois havia uma prioridade em preservar as estruturas aristocráticas, ficando sem sentido falar sobre carreira.

No entanto, a sociedade industrial capitalista liberal está fundada sob as idéias de igualdade, liberdade, êxito individual e progresso econômico e social. Por consequência, os modelos de sucesso passam a ser variados e não necessariamente dependem da passagem de uma condição social a outra. Isto leva, segundo o autor, ao nascimento do sentido moderno de carreira.

E hoje se torna difícil falar em carreira sem a referência das estruturas socioeconômicas, do mercado de trabalho, da cultura da empresa e o contexto histórico da mesma e de seus profissionais. (CHANLAT, 1995).

Embora as mudanças nas estruturas de emprego façam parte da natureza da sociedade capitalista liberal, a cultura e a estrutura social de cada país podem trazer diferenças nos valores atribuídos à carreira.

... a carreira na França está fundada sobre a nobreza do diploma, a carreira alemã, sobre a experiência profissional, a carreira americana sobre os méritos e performances individuais e a carreira holandesa, sobre a especialização e o espírito igualitário. (CHANLAT, 1995)

Embora não seja o foco desta pesquisa, vale a pena ressaltar que no sentido moderno de carreira, a gestão da mesma torna-se uma preocupação tanto do indivíduo quanto das empresas, as quais modernizam sua estrutura política para assegurar que as pessoas recrutadas permaneçam na empresa, pois encontram um estímulo na possibilidade de construir uma carreira corporativa.

Segundo Dutra (2002), no Brasil, as pessoas são naturalmente resistentes ao planejamento de sua vida profissional por não terem nenhum estímulo para isso ao longo da vida. Além disso, encontra-se uma realidade onde o indivíduo tende a guiar sua carreira mais por apelos externos, como remuneração, *status*, prestígio, do que por preferências pessoais.

O autor acredita na alteração deste cenário nos próximos anos devido às pressões sociais e econômicas, que em situações de crise e falta de emprego levam o indivíduo a se preocupar mais com sua carreira, buscando conselhos, métodos e instrumentos para ajudá-lo neste processo.

Por pressão social, o autor entende tratar-se do aumento da diversificação das oportunidades profissionais causado pela crescente complexidade tecnológica, e conseqüente revisão das estruturas organizacionais, que traz uma importância maior à mobilidade e flexibilidade do indivíduo.

Desta forma, o autor destaca que a ausência de um projeto pessoal para carreira pode levar o indivíduo a algumas armadilhas. Ele pode aceitar e executar um trabalho que exige muito mais de seus pontos fracos do que seus pontos fortes, levando-o a estagnação ou limitando a sua visão sobre o seu auto-desenvolvimento.

O grande desafio para o desenvolvimento de um projeto pessoal de carreira está em usar a si próprio como referência, criando uma visão de carreira de “dentro para fora”.

Moggi e Burkhard (2003) reforçam essa idéia assinalando que carreira é algo tão sério que não pode ser delegado a terceiros. A qualidade de nossas vidas depende da qualidade do nosso trabalho, do aprendizado, do grau de realização profissional e da satisfação pessoal que o trabalho nos oferece.

O planejamento de carreira é de responsabilidade do indivíduo, seguindo as etapas: Auto-avaliação, identificação de objetivos de carreira, avaliação de oportunidades oferecidas pelo mercado e implementação do plano de carreira. (LONDON e STUMPH *apud* DUTRA, 2002).

Outro aspecto importante a se relevar além do planejamento da carreira, é o processo de escolha da mesma. Segundo Dutra (2002), as escolhas podem ser agrupadas em duas categorias: por compatibilidade, onde a pessoa escolhe a carreira pela compatibilidade entre seus interesses, valores, experiências, personalidade e a ocupação; ou por processo, aonde o indivíduo vai gradualmente chegando à escolha da ocupação devido a sua própria trajetória de vida, considerando as experiências vividas.

O autor ainda destaca que as diferenças sociais também têm influência sobre as escolhas, pois interferem na forma como as pessoas aprendem normas e valores de atuação no mundo do trabalho, e a importância atribuída ao *status* de uma ocupação.

Lent et al. (2002), investigaram, tomando por foco um grupo de estudantes, os fatores que afetaram a escolha da carreira; os apoios e as barreiras que encontraram para exercer suas escolhas e métodos que usaram para lidar com as barreiras encontradas.

Quanto aos fatores que influenciam a escolha da carreira, os autores encontraram relevância nos seguintes: interesses pessoais, atividades as quais já tiveram expostos, condições de trabalho, habilidades (aquilo em que o indivíduo se considera bom) e experiências vividas.

Quanto às barreiras encontradas para exercer sua escolha, em geral, os jovens se referem às dificuldades financeiras, e alguns entendem que se depararam com a falta de habilidade para aquela carreira ou com influências negativas da família e da sociedade.

O fator considerado mais relevante que oferece suporte aos universitários para implementar sua escolha se refere ao encorajamento e apoio fornecidos pela família e amigos, e em segundo lugar, à sua própria força e perseverança.

Para lidar com as barreiras encontradas, os jovens citaram a importância de encarar o problema e dar foco em sua solução, procurar por suporte de pessoas próximas e estabelecer estratégias financeiras, tais como economizar ou pegar empréstimos.

2.2 Modelos de carreira

Chanlat (1995) agrupa as carreiras em dois modelos, o tradicional onde há maior estabilidade, progressão linear havendo predominância do sexo masculino e dos grupos socialmente dominantes. Este modelo tradicional está alinhado com uma sociedade em que a divisão sexual do trabalho interditou a carreira das mulheres, a homogeneidade da população era maior, a instrução estava desigualmente repartida e as grandes organizações ofereciam empregos e estabilidade.

Já, o modelo moderno, que surge em meados dos anos 70, apresenta a inserção da mulher no mercado de trabalho, a elevação dos graus de instrução, a globalização da economia, maior foco nos direitos dos indivíduos, a flexibilização do trabalho e as carreiras passam a ser marcadas pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade na progressão, além de pertencer a grupos socialmente variados.

Esta descontinuidade e instabilidade não são, no entanto, sinônimos de progresso e bem-estar para os indivíduos.

A partir desses modelos, *Chanlat* (1995) propõe uma classificação com a existência de quatro tipos de carreira que não dependem somente do exercício de uma função dentro de uma organização. O autor ressalta que suas características podem sobrepor-se, apesar da prevalência de uma delas em cada tipo apontado.

Os tipos de carreira propostos pelo autor são:

1 Carreira Burocrática: mais presente em organizações de grande porte, é caracterizada pela hierarquia e o elemento central da ascensão é o avanço de uma posição hierárquica à outra. Caracteriza-se pela divisão elaborada do trabalho, rígida hierarquia dos papéis e *status*, leis e regras, centralização do poder e relações impessoais.

Cada nível hierárquico tem sua responsabilidade, um salário e vantagens sociais formais. A seleção, o recrutamento e a promoção baseiam-se na antiguidade e nos concursos.

Este tipo de carreira tem cada vez menos espaço nas sociedades atuais devido às grandes reestruturações organizacionais, ao achatamento das hierarquias, ao apelo à criatividade e inovação, à concorrência internacional, às mudanças tecnológicas e à importância da flexibilidade.

2 Carreira Profissional: baseada no conhecimento, na reputação, na qualificação e habilidades do profissional, ou seja, no monopólio de um certo saber, da especialização. A possibilidade de avanço neste tipo de carreira depende do acúmulo de conhecimento e experiência.

Como sua centralidade está na especialização reconhecida, este tipo de carreira oferece uma mobilidade maior do que a burocrática, portanto o desenvolvimento e avanço pessoal dependem mais da própria natureza do trabalho.

Ao contrário da carreira burocrática que está associada a uma organização em particular, a carreira do tipo profissional oferece uma mobilidade maior, uma vez que seu recurso central é a especialização. O ponto de atenção neste caso está relacionado ao surgimento de um modo de gestão abstrato, formado por um grupo de especialistas, porém distantes da realidade da vida organizacional.

3 Carreira Empreendedora: baseada na capacidade de inovação e criação de novos produtos e serviços. Este tipo de carreira ressurgiu nas sociedades modernas tão valorizada quanto no século XIX, devido às dificuldades do setor público, à crise do Estado - Previdência, às dispensas maciças em certas indústrias, à concorrência internacional.

Embora sendo uma carreira mais arriscada, quando bem sucedida, oferece possibilidade de recompensas materiais mais elevadas do que aquelas alcançadas por um burocrata ou um profissional de alto nível. E suas características passam a ser valorizadas mesmo dentro das organizações com o estímulo ao intra-empresariado.

O autor ainda destaca que, frente à realidade do subemprego e exclusão da maioria dos trabalhadores, a carreira burocrática está fortemente ameaçada, o que induz os profissionais a se transformarem em empreendedores, criando o seu próprio emprego.

4 Carreira Sócio-político: mais presente em empresas familiares, organizações comunitárias ou do terceiro setor. Seus principais recursos são as

habilidades sociais e o capital de conhecimentos e relações. Em certas empresas, nas quais o caráter de clã é fortemente acentuado, ele substitui com vantagem, o diploma, os concursos, a antiguidade e a competência profissional.

Para chegar aos modelos de carreira acima citados, o autor baseou-se nos perfis comuns entre diversos modelos de sociedade.

***Kanter (1997)*, também classifica três tipos de carreiras que são similares aos conceitos de *Chanlat* apresentados. São eles o tipo corporativo, o profissional e o empresarial.**

1 **A carreira corporativa** teve seu auge com o crescimento das empresas industriais, nos Estados Unidos durante o século XX, cujos sistemas em massa favoreciam o trabalho rotineiro e bem definido. A carreira corporativa tem sua lógica definida pela promoção, a busca por posições mais altas, o que, na hierarquia da empresa, era sinônimo de progresso. Nesse tipo de carreira, todos os elementos ligados às oportunidades de desenvolvimento (como treinamento, responsabilidade, influência, etc.) estão ligados ao cargo que se ocupa.

2 **A carreira profissional** considera o “avanço” profissional de forma diferente, este se dá através de uma “mobilidade ascendente”, baseando-se mais na reputação do profissional do que na sua capacidade. A carreira profissional não se desenvolve necessariamente dentro de uma empresa. O profissional deixa de ser leal à empresa e passa a ser leal à sua profissão e aos seus projetos. A busca pelo reconhecimento passa a ser um marco na dinâmica da carreira profissional. A

reputação conferida pelos outros, sejam colegas, clientes ou eleitores, é o que faz com que a carreira se torne móvel.

3 **A carreira empresarial** é aquela na qual a capacidade de criar novos produtos de valor para a empresa prevalece. Como nas carreiras profissionais, a remuneração está diretamente associada à performance, ao contrário das carreiras corporativas, cuja remuneração é menor em virtude da segurança apresentada. A carreira empresarial é adotada por muitos executivos forçados a sair (ou que optaram por sair) de seus antigos empregos e que começam seus próprios negócios.

Os modelos apresentados por *Chanlat* e *Kanter* atentam para o exercício da carreira em outros âmbitos do trabalho, além daquele que possui carteira assinada dentro de uma organização. São os chamados trabalhadores autônomos, trabalhadores temporários, empreendedores e especialistas.

Wagner (2002), lembra que independente da definição de carreira, o trabalho também pode ser associado a tarefas não remuneradas, tais como atividades realizadas em casa, estudos e trabalhos voluntários.

Uma outra forma de classificar os estágios de carreira é a temporal, que utiliza o tempo de vida e experiência do indivíduo para classificar seu momento de carreira. É o caso da teoria apresentada por *Moggi* e *Burkhard* (2003), que considera a divisão das fases da vida humana em setênios (ciclos de sete anos) e associa diferentes estágios de carreira a cada um deles.

Os autores destacam que o meio (o povo, o país, o clima, a língua, a família, a educação) interfere no desenvolvimento de cada uma dessas fases, as quais são divididas da seguinte forma:

A Fase Infantil (0 a 7 anos), nesta fase o indivíduo forma o seu senso moral e aprende por imitação. Sua evolução depende dos exemplos que o cercam. Esta fase é seguida da Fase Juvenil (7 a 14 anos), onde o indivíduo forma o seu senso estético e onde se demarcam as diferenças entre meninos e meninas.

Em seguida, encontra-se a Fase Adolescente (14 a 21 anos), na qual o indivíduo forma o seu senso crítico e em busca de sua própria essência, passa por algumas crises de identidade (quem sou eu, o que vim fazer neste mundo, o que quero ser na vida). É na fase adolescente que se inicia a preocupação com a carreira; é quando o indivíduo depara-se com a necessidade de fazer escolhas: em qual área de conhecimento vou atuar, fazer curso superior ou técnico, como trabalhar e estudar, trabalhar para os outros ou por conta própria?

É uma fase demarcada por muitas mudanças, pois as repostas ainda não estão claras. No Brasil, muitos jovens de 14 anos precisam trabalhar para ajudar no orçamento doméstico o que os insere no mercado de trabalho precocemente. Esta fase da vida pode trazer referências tanto positivas quanto negativas que influenciam o futuro da carreira destes indivíduos.

Alguns jovens são impulsionados a trabalhos de rotina, outros assumem mais responsabilidade do que conseguem dar conta, outros, ainda, assumem aquele trabalho que está disponível e nele ficam presos em função de necessidades econômicas.

A próxima fase é chamada de Fase Emotiva (21 a 28 anos), caracteriza-se pelas variações emocionais. O indivíduo está dotado de grande conhecimento teórico, mas pouca prática. É uma etapa de grande experimentação.

Na carreira, o indivíduo busca por orientação, vivência de experiências diversificadas, avaliação constante; ou seja, ele está em busca do seu lugar no mundo e se preocupa com o aprimoramento de sua habilidade técnica para lhe dar segurança profissional.

Goodwin e O'Connor (2005) ressaltam que este período, quando ocorre a transição da escola para o trabalho é caracterizado por um processo complexo, fragmentado e muito individualizado. O jovem deixa a escola, em geral sem qualificações, e encontra incertezas. Ele passa então a navegar por uma variedade de experiências, e raramente as compartilha com os demais jovens, por entender que cada um deve encontrar seu caminho.

Em seguida, encontra-se a Fase Racional (28 a 35 anos), marcada pela ponderação, onde a razão começa a dominar os impulsos. O indivíduo se depara com questionamentos sobre o que é justo, correto, digno. O indivíduo preocupa-se

em resolver a dualidade entre ter ou ser. Em termos de carreira, é a fase onde muitos conquistam seu lugar no mundo do trabalho.

Depois, tem-se a Fase Consciente (35 a 42 anos), na qual o indivíduo está sujeito à crise de autenticidade; é quando questiona seus próprios papéis na vida. O trabalho tende a ser intenso e mais produtivo e a carreira assume o foco interno – o que faço é coerente com os meus valores?

A Fase Imaginativa (42 a 49 anos) é quando o indivíduo tenta viver de acordo com suas próprias convicções e pode até parecer egoísta aos olhos dos outros. Neste período, o indivíduo tem mais clareza do que gosta e o que é apenas obrigação dentro de sua carreira.

Durante a Fase Inspirativa (49 a 56 anos), o indivíduo está mais preparado para ouvir os medos, anseios e desejos mesmo que eles não estejam explícitos. Em termos de carreira preocupa-se mais com o desenvolvimento dos outros do que com o seu próprio.

Por fim tem-se a Fase Intuitiva (57 a 63 anos), quando o indivíduo está mais voltado para entender a sua filosofia de vida, o que lhe é importante a ponto de não abrir mão. As habilidades técnicas da sua carreira perdem espaço para as habilidades sociais e conceituais, preocupando-se com o porquê das coisas.

Este modelo conta com o ciclo biológico ou social como pano de fundo. Descreve estágios, dando ênfase à interação entre o indivíduo e o meio e

descrevendo o desenvolvimento como um esforço de adaptação do indivíduo ao ambiente profissional, fazendo as escolhas e administrando suas conseqüências.

Schein apud Dutra (2002), ao contrário de *Moggi e Burkhard*, acredita que carreira é o fruto da interação do indivíduo com todos os espaços da sua vida, sendo um processo de desenvolvimento da pessoa como ser integral. Sendo assim, o autor destaca a importância de analisar alguns fatores do ambiente, independente da idade do indivíduo.

São eles: as pressões decorrentes do processo biológico e social associado ao envelhecimento; o modelo de relações estabelecidas entre o indivíduo e sua família; e o modelo de relações que as pessoas estabelecem com suas ocupações profissionais.

Ao analisar o cenário exposto por *Schein*, torna-se importante destacar que os ciclos que definem as fases de carreira por idade do indivíduo vêm sofrendo alterações nos últimos anos, motivadas basicamente pelo aumento da longevidade das pessoas e redução da oferta de empregos. (Dutra, 2002).

Schein apud Dutra (2002), criou o conceito de âncoras de carreira como uma forma de explicar os padrões dos motivos que levavam às tomadas de decisão sobre o tema. Esses padrões consideravam: autopercepção de talento, motivos e valores que serviam para guiar, mudar ou estabilizar as carreiras dos indivíduos estudados. O autor, assim, define oito âncoras de carreira:

1 Competência Técnica/Funcional: Os indivíduos nesse grupo organizam suas carreiras em torno de áreas específicas e competências técnicas ou funcionais, fazendo suas mudanças de emprego essencialmente pelo critério que maximize suas oportunidades de manter um desafio em sua área de competência específica. Eles não têm interesse na função gerencial e têm resistência à idéia de gerir algo de forma generalista.

2 Competência Gerencial: Os indivíduos com essa âncora estão preocupados em galgar os degraus de uma organização até uma posição de gerência geral, quando poderão exercer grande carga de responsabilidade e aliar os objetivos organizacionais aos seus próprios esforços. Eles identificam suas competências como sendo a combinação de: competência analítica, habilidade em resolver problemas em ambientes de incerteza, competência de relacionamento interpessoal, habilidade de influenciar e liderar pessoas para atingir os resultados da organização, competência emocional, habilidade em estar estimulado por crises, mesmo estando cansados ou debilitados por elas.

3 Segurança e Estabilidade: as pessoas que possuem essa âncora são preocupadas com estabilidade, seja num emprego, numa determinada organização, numa determinada região geográfica. Assim, normalmente criam raízes fortes com a família e com a comunidade.

4 Criatividade empreendedora: os membros deste grupo organizam suas decisões de carreira em torno da necessidade de criar algo seu: produto, empresa, serviço. O autor define esses indivíduos como empreendedores.

5 Autonomia e Independência: os indivíduos com essa âncora têm muita dificuldade de trabalhar em grandes organizações e acabam encontrando-se em trabalhos autônomos, tais como professor, consultor, escritor.

6 Vontade de Servir ou Dedicção a uma causa: os indivíduos que pertencem a esse grupo tomam suas decisões de carreira procurando um trabalho em que possam ser úteis, como por exemplo, tornar o mundo melhor, ajudar as pessoas ou solucionar problemas ambientais. Eles não aceitam promoções ou desafios que o desviem de seus valores.

7 Puro desafio: as pessoas deste grupo estão sempre em busca de problemas aparentemente insolúveis ou de obstáculos difíceis de transpor.

8 Estilo de Vida: as pessoas com essa âncora não abrem mão do equilíbrio entre suas necessidades pessoais, familiares e as exigências de sua carreira. A definição de sucesso para esses indivíduos é mais ampla do que o sucesso na carreira e na organização.

A premissa básica do modelo é que uma âncora de carreira seria a única opção da qual o indivíduo não abriria mão ao fazer uma escolha. Na prática, nem sempre a posição ocupada pelo indivíduo é compatível com sua âncora de carreira. Segundo Schein (*apud* Dutra, 2002), o profissional deve ser o responsável pela autopercepção e pelo compartilhamento dessa autopercepção com pessoas que

tenham influência na sua carreira, possibilitando escolhas inteligentes para compatibilizar suas necessidades com as oportunidades do ambiente.

2.3 Carreira para jovens em formação universitária

Sendo o tema central desta pesquisa como os jovens estudantes de Administração de Empresas entendem suas carreiras no contexto da sociedade pós-industrial, torna-se importante apresentar alguns resultados já obtidos sobre o tema em pesquisas anteriores.

Sarsur, Cruz e Barbosa (2002) pesquisaram uma amostra de 141 estudantes de graduação em Administração de Empresas no Brasil, sendo 46 do ensino privado e 95 do ensino público federal e que se encontravam na segunda metade do curso, sendo alguns já inseridos no mercado de trabalho. Os autores concluíram que apesar de estarem atentos às demandas do universo de trabalho, ao serem questionados sobre suas chances no mercado depois de formados, 51,06% dos respondentes apontaram para a obtenção de um emprego fixo. Apenas 19,86% acreditavam que trabalhariam como autônomos e 83,69% consideravam pouco provável a possibilidade de ficarem desempregados.

Quanto a exercer atividades fora do local de domicílio, demonstrando flexibilidade e mobilidade, a resposta foi positiva para 72,34% dos respondentes.

A pesquisa destaca que os entrevistados permaneciam na expectativa de que conquistariam bons empregos, em organizações estáveis quando se formassem.

Um estudo australiano feito por *Perrone e Vickers (2003)*, com o objetivo de investigar a vida depois da graduação, encontrou que os estudantes deixam a universidade com elevado grau de expectativa e otimismo em relação às suas carreiras, destacando que a própria instituição de ensino contribui na formação desta expectativa. Estes jovens desenvolvem durante seus estudos a idéia de que uma boa faculdade significa um bom emprego.

Os graduados que conseguem ingressar em organizações passam pelas seguintes fases de carreira: Otimismo desinformado, pessimismo informado, realismo esperançoso, otimismo informado.

O primeiro emprego tem para estes jovens o papel de ensinar-lhes a lidar com as dificuldades, porém para muitos esta fase representa um dano psicológico; uma vez que existe uma forte pressão por um emprego e não há mais o ambiente social da universidade, o jovem entende a dificuldade em conseguir um emprego como uma rejeição pessoal.

Goodwin e O'Connor (2005) ao definirem a transição da escola para o trabalho como complexa, ressaltam que esse período pode envolver intervalos sem ocupação, mudanças de direcionamento e pode também incluir extensos ou

repetidos períodos de desemprego, mudanças freqüentes de emprego e até o retorno ao estudo e treinamento depois de um período no mercado de trabalho.

Os autores identificaram que o período de tempo para que os jovens encontrem um emprego depois que deixam a escola pode variar entre duas ou cinco semanas ou entre dois e seis meses. Isto significa que a grande maioria dos estudantes não deixa a escola diretamente para um emprego.

Johnson (2001) também estudou a transição do papel de estudante para o papel de trabalhador e identificou que o jovem conclui seu curso universitário com grandes expectativas em relação ao mercado de trabalho, porém irrealistas, mostrando desejo por recompensas que não podem ser atingidas. As expectativas somente são revistas quando o jovem experimenta a realidade do mercado de trabalho.

As recompensas esperadas referem-se a valores que são extrínsecos, tais como salário, oportunidades de crescimento e prestígio; a valores intrínsecos, os quais seriam o interesse pelo trabalho, o potencial de aprendizado e oportunidades de ser criativo. Referem-se também a valores altruísticos que se traduzem em dedicar-se ao outro, contribuir para a sociedade, além de recompensas sociais: relacionamento interpessoal, oportunidade de fazer amigos e trabalhar com pessoas.

O indivíduo tende a selecionar o trabalho que oferece recompensas conforme seus valores; porém à medida que o jovem adquire experiência de trabalho, ele

entende melhor quais recompensas lhe estão disponíveis, e tende a diminuir a importância atribuída a algumas delas considerando oportunidades mais realistas.

Com a ameaça de ser visto como incompetente, o indivíduo passa a se preocupar menos em obter as recompensas estabelecidas e dá mais ênfase aos indicadores de performance estabelecidos pelas prioridades do próprio mercado de trabalho. Em muitos casos, essa situação implica em reconstruir o próprio passado para que o mesmo esteja mais adequado às novas crenças, podendo provocar a sensação de que houve uma conquista, quando na verdade não houve – as expectativas é que mudaram.

A questão da continuidade da educação assume características diferentes, conforme os valores do jovem. Para aqueles que dão mais importância aos valores intrínsecos, a continuidade do estudo atinge a recompensa de aprender, usar a criatividade e oportunidade de trabalhar com pessoas. Já para os que prevalecem os valores extrínsecos, as recompensas estão na possibilidade de maximizar seus ganhos financeiros.

Cardoso e Sampaio (1994), estudaram uma amostra de jovens estudantes universitários no Brasil e encontraram que trabalhar significa para estes jovens, em muitos casos, obter alguma renda desempenhando uma tarefa qualquer. Para eles, o trabalho representa autonomia, tanto em relação à não dependência da família, quanto à entrada em um estilo de vida jovem com condições de moradia, consumo e lazer. No curso de Administração de Empresas, as autoras encontraram 72% dos estudantes trabalhando, sendo distribuído entre os diversos turnos do curso e

diversas classes sociais, não mostrando uma estreita relação com a condição sócio-econômica do indivíduo.

Para o curso de Administração de Empresas, as autoras também encontraram que os estudantes acabam se engajando no mercado de trabalho através de uma série variada de funções não necessariamente vinculadas ao campo de estudo.

O trabalho autônomo de jovens estudantes ou recém-formados foi estudado por Williams (2004) e mostrou-se diferente da experiência vivida por adultos que assumem esse modelo. Esta tem sido uma alternativa para jovens que apresentam problemas de desemprego tanto em países desenvolvidos ou em desenvolvimento.

O autor encontrou, no entanto, que os retornos futuros deste modelo de trabalho são menores dos que o de um emprego com carteira assinada, além de diminuir as chances desse profissional ingressar no mercado de trabalho corporativo, uma vez que ele perde experiência e oportunidades de treinamento e desenvolvimento.

Efeitos positivos e negativos são encontrados na carreira de um jovem que inicia seu trabalho autônomo no mercado. Os aspectos positivos se referem a um maior nível de satisfação do trabalho e maior flexibilidade de horário.

Já, os aspectos negativos, se referem à perda de oportunidade de desenvolver novas habilidades que são valorizadas pelas organizações e de obter

treinamentos e promoções. Este profissional também se encontra em desvantagem ao competir com outros para uma vaga no mercado de trabalho, pois é visto como um profissional que não aprimorou seu conhecimento sobre o funcionamento do mercado de trabalho.

2.4 As características pós-industriais das carreiras

A estratégia de flexibilização da mão-de-obra é diretamente responsável pelo aumento do pessoal temporário, externo, pelo desemprego de executivos e profissionais, pela diminuição de empregos estáveis e bem pagos, pelo aumento da precariedade e da exclusão. (CHANLAT, 1996).

A Sociedade pós-industrial trouxe novos modelos de relações de trabalho que afetam a forma como pensam, atuam e se relacionam empregados e empregadores.

Segundo *Cappelli* (1999), a segurança de todos os trabalhadores diminuiu e se tornou muito mais ligada ao desempenho. A média gerência em particular saiu de uma das ocupações mais seguras para uma das menos, enquanto as organizações continuam a fazer *downsizing*.

Empregadores rotineiramente dizem a seus empregados que a única fonte real de segurança é a sua “empregabilidade”¹, sua habilidade em encontrar emprego em outro lugar. A retenção e desenvolvimento de talentos passam a ser um desafio a ser vencido já que a concorrência passa a competir pelos recursos humanos de

¹ Termo que será abordado nesta sessão de revisão de literatura

uma firma. A alta rotatividade passa a ser a responsável pela falta de compromisso do funcionário para com a empresa.

O autor cita alguns eventos como causadores do fim desse relacionamento a longo prazo: a alta competitividade do mercado e a pressão por corte de custos; a tecnologia da informação que veio facilitar tarefas de controle e monitoramento; e o surgimento de técnicas de gestão que permitem através da padronização, a comparação entre empresas, indivíduos e desempenho.

Estabelece-se dessa forma um novo contrato de trabalho entre empregado e empregador, no qual os gestores passam a diminuir as expectativas dos trabalhadores em relação à segurança do emprego e o desenvolvimento de uma carreira. Toda a responsabilidade de crescimento e reconhecimento estaria, doravante, nas mãos do empregado, o que tornaria a relação de trabalho, uma constante renegociação de contratos.

Para a empresa, surge a dificuldade em conquistar o comprometimento do empregado e retê-lo.

Segundo *KANTER* (1997), a terceirização que surge como uma prática comum no ambiente de trabalho faz com que as empresas substituam o emprego fixo por alianças com fornecedores, e mais pessoas podem esperar encontrar uma carreira nos setores de “produção de serviços”. Mas, esse setor também oferece, na média, mais incerteza e menos segurança do que na carreira corporativa tradicional.

A autora ainda ressalta que, com isso, as organizações que antes eram verticais, passaram a ser horizontais. A possibilidade de ascensão profissional diminuiu severamente com isso; no entanto um maior grau de responsabilidade e autonomia foi atribuído aos funcionários; cargos e funções perderam a conotação objetiva e passaram a ser menos delimitados.

Um grande desafio é entender como se configuram as carreiras neste novo cenário.

Em meio a todo esse cenário, repleto de paradoxos, De Masi (2001), é otimista em suas afirmações, acreditando que o novo modelo pode representar um aumento na qualidade de vida do funcionário. Com o aumento da tecnologia, um mesmo trabalho, que antes era feito de forma burocrática em um escritório, pode ser feito de qualquer parte, em qualquer lugar, a qualquer hora. A descentralização do trabalho ao redor da empresa representa um avanço sensível no que pode vir a ser as novas relações entre patrão e empregado. Não mais um funcionário precisará “ir ao trabalho” para trabalhar, e cada vez mais esse trabalho poderá ser levado para casa e realizado *on line*.

O tempo livre voltado ao aprendizado, passa a ser fundamental para o profissional, já que a prática de desenvolvimento e treinamento de funcionários por parte das empresas tornou-se menos freqüente. (CAPPELLI, 1999).

No entanto, o que se tem no mercado de trabalho atual são cada vez menos pessoas trabalhando cada vez mais. Segundo Kanter (1997), existem três

explicações para as pessoas trabalharem muitas horas. A primeira está ligada aos *workaholics*, funcionários que são levados a fazer mais do que precisam e não conseguem largar o trabalho. A compulsão pelo trabalho se dá pôr forças internas, além do controle do trabalhador.

A segunda explicação está ligada a idéia da “organização voraz”, que exige cada vez mais dos funcionários, consumindo-os e fazendo com que todos os outros aspectos da vida de um empregado sejam deixados em segundo plano. O funcionário passa a depender das recompensas oferecidas, especialmente quando elas estiverem relacionadas ao *status* e ao poder dentro da organização.

Uma terceira perspectiva é a de que as longas horas trabalhadas possam ser relacionadas com o chamado “trabalho de fachada”, aonde se procura manipular a imagem percebida pelas demais pessoas, com o objetivo de causar uma boa impressão.

A hipótese da autora é que também existe um outro fator que pode ser acrescentado a esses três, a do trabalho interessante. Quando o trabalho é interessante e mais excitante, as pessoas querem realizá-lo por mais tempo (KANTER, 1997).

Isto não se refere apenas a uma sobrecarga de trabalho que a empresa impõe aos funcionários; mas sim, os funcionários que escolhem se dedicar mais às oportunidades desafiadoras e interessantes que possam contribuir com a solução de problemas organizacionais. Além disso, aumentam as suas chances de receber bonificações de desempenho ou participação nos ganhos de produtividade.

Bell (1973) sintetiza essas mudanças, destacando as transformações institucionais e sócio-econômicas que alteram as relações no mercado de trabalho.

A primeira delas é a valorização da produção intangível, devido à consolidação das instituições produtoras de conhecimento, das grandes empresas de comunicação e prestação de serviços e daquelas que definem marcas e criam inovação tecnológica. Além disso, os recursos que eram baseados em mão-de-obra e capital, passam a ser fundamentados na capacidade do indivíduo em sistematizar conhecimento, liberando-o para atividades mais criativas.

A estrutura profissional evoluiu para uma sociedade de serviços, gerando oportunidades para profissionais liberais e de nível técnico, os quais não mais encontram um local típico de trabalho, mas sim um sistema de informações com capacidade de pesquisa em diferentes ambientes do mundo.

O autor destaca que no Brasil, dada a sua diversidade de crescimento e desenvolvimento, faz com que co-existam elementos de sociedade pré-industrial e pós-industrial, ocasionando um misto das influências citadas.

Uma sociedade baseada em serviços, dá espaço para o que *Charles Handy* (2001) denomina trabalho por *portfolio*. Refere-se ao trabalhador independente, flexível, que organiza seu trabalho por projetos. O contrato com as empresas acontece de forma temporária e os profissionais que assim trabalham são chamados de consultores, sub-contratados, especialistas.

Este profissional está mais preocupado em adicionar habilidades a seus currículos e, portanto, procuram realizar projetos que lhes agreguem conhecimento e fortaleçam sua *expertise*.

Para *Chanlat* (1996), todos esses acontecimentos tornam a noção de carreira cada vez mais paradoxal, pois a idéia de gestão de carreira supõe uma estabilidade no emprego, formação e remuneração adequadas e um futuro profissional previsível.

Os paradoxos destacados pelo autor são:

1 Como falar de carreira com empregos cada vez menos estáveis e bem-remunerados?

Com a flexibilização da mão-de-obra, a empresa pode responder de maneira eficaz ao mercado e maximizar ganhos, contratando a cada momento o tipo de mão-de-obra que necessita sem se preocupar com a estabilidade do emprego. Como isto, surgem três tipos de trabalhadores: os permanentes (passíveis de serem renovados), os precários (chamados quando necessário) e os externos (podendo variar desde a alta qualificação de especialistas até a falta de qualificação de auxiliares).

Sendo assim, há uma clara identificação do desaparecimento de executivos intermediários, levando um grande número de pessoas qualificadas a ter cada vez

mais dificuldade em encontrar um trabalho. Trata-se do desaparecimento dos empregos.

Falar em carreira perde assim sua referência quando se observa um aumento do pessoal temporário e externo, um elevado desemprego de executivos, diminuição de empregos estáveis e bem pagos, além do aumento da precariedade e da exclusão.

2 Como falar de carreira sendo as preocupações da gestão essencialmente financeiras?

A lógica financeira atual preocupada com os resultados a curto prazo perde de vista a estabilidade do emprego e a inovação industrial, ou seja, a exploração financeira predomina sobre o investimento pelo desenvolvimento.

Quando isso acontece, questões econômicas e sociais são vistas como incompatíveis, levando a um crescente número de excluídos, o que impede o pensamento por uma carreira.

3 Como falar em carreira com o declínio da ética do trabalho?

Neste paradoxo, o autor se refere às contradições culturais do capitalismo moderno, onde de um lado está o consumo, o lazer, o aproveitar o momento e do outro lado está um trabalho submetido a incertezas e baixas recompensas.

O declínio da ética do trabalho provoca uma crise de valores e, o trabalho e a carreira já não passam mais a serem vistos como meio para alcance do sucesso.

4 Como falar em carreira com a crise dos sistemas de formação?

A crise do sistema educacional é uma discussão permanente não só no Brasil, mas inclusive em diversos países do Primeiro Mundo. Tornam-se cada vez mais alarmantes a taxa de abandono escolar, o índice de analfabetismo, o baixo desempenho escolar.

A carreira tão dependente de qualificação depara com grandes lacunas no sistema educacional. Mas, por outro lado, porque jovens buscariam investir na sua formação sem perspectivas de um futuro profissional e com possibilidades de obter imediatamente mais dinheiro exercendo atividades ilícitas?

5 Como falar em carreira com um horizonte profissional cada vez mais curto?

Este paradoxo trata da preferência dada pelas empresas à contratação de pessoas mais jovens e à antecipação das aposentadorias, o que pode levar não somente a um problema para a visão de carreira como também a um problema social, dado que o tempo de vida útil das civilizações tem aumentado significativamente.

A conclusão do autor ao retratar tais paradoxos, sustenta a questão levantada por esta pesquisa:

Uma constatação bem simples: a carreira está cada vez mais reservada a um número menor de assalariados. Se as tendências visando à flexibilização do trabalho e à lógica financeira se mantiverem, a situação corre o risco de ficar ainda mais tensa e a gestão de carreira aparecerá cada vez mais como um instrumento de luxo reservado à nova aristocracia profissional formada por aqueles que têm um emprego permanente. (CHANLAT, 1994)

Neste cenário, a idéia de que o contrato entre o empregado e empregador é fundamentalmente psicológico assume uma importância ainda maior, pois extinto o interesse na estabilidade de emprego, as pessoas podem pensar que concordam com os mesmos termos mesmo tendo crenças e expectativas extremamente diferentes.

Segundo *Rosseau* (1995), contrato psicológico significa crenças individuais sobre acordos de troca entre indivíduos e a empresa. O indivíduo voluntariamente cria e aceita certas promessas através de sua interpretação das mesmas. Este contrato tem o poder de prever o futuro.

Para a autora, o contrato de trabalho passa a ser uma barganha entre partes que defendem seus próprios interesses e tentam obter mais por menos. O emprego passa a ser uma mercadoria, limitada ao que empregado e empregador podem oferecer um ao outro em curto prazo. A autora define três tipos diferentes de contratos: o emergente, o burocrático e o pós-burocrático.

O contrato emergente é característico da produção industrial, onde existe distinção clara entre trabalhador, gerente e dono, sendo este quem detém os meios de produção. O contrato é de subordinação e controle.

O contrato burocrático já corresponde ao modelo tradicional de carreira: o empregado é controlado administrativamente, a fidelidade leva a relações de longo prazo e há uma proximidade física entre empregador e empregado.

O contrato pós-burocrático é regido por flexibilidade e autonomia. Os que têm seu trabalho envolvido com funções indispensáveis à empresa continuam com contratos tradicionais, os demais passam a ter o emprego vinculado às demandas.

Capelli (1999), menciona que o que diferencia o contrato psicológico do legal é que o primeiro é baseado na percepção individual de obrigações que normalmente não se encontram amarradas em nenhum documento formal.

Para melhor visualizar a evolução do trabalho até o que chamamos modelo pós-industrial, *Dowbor* (2002) apresenta em sua obra uma cronologia do emprego no

mundo que permite visualizar as mudanças históricas ocorridas. Este estudo está reproduzido no anexo I.

2.5 Empregabilidade

Segundo *Malschitzky* (2002), entende-se por empregabilidade a busca constante do desenvolvimento de habilidades e competências agregadas por meio do conhecimento específico e pela multifuncionalidade, as quais tornam o profissional apto a obtenção de trabalho dentro ou fora da empresa. Esse termo surgiu na última década pela necessidade dos trabalhadores em acompanhar as mudanças no mercado de trabalho.

A autora destaca que a empregabilidade está relacionada a qualquer modalidade de trabalho, seja carteira assinada, prestador de serviços ou dono de seu próprio negócio. Sendo assim, a autora sustenta que existem cinco pontos essenciais a empregabilidade, os quais chama de raízes:

A experiência profissional, que permite tornar prática a aplicabilidade de conceitos aprendidos; as competências, necessárias a um bom desempenho de sua atividade; o comportamento, que permeia o relacionamento do indivíduo com equipes internas ou externas ao seu trabalho; a rede de contatos, que permita a constante prospecção de novos negócios ou novas oportunidades de trabalho e o capital financeiro acumulado, que garante a sustentação da empregabilidade através de contínuos investimentos no desenvolvimento pessoal e profissional.

Pastore (2000), lembra que empregabilidade já foi um termo associado somente a ter ou não ter um emprego, mas hoje está relacionado às diversas formas de trabalho, o que exige também novas habilidades e atitudes.

O autor ressalta que este mundo do trabalho é menos seguro do que o mundo do emprego fixo. Este se baseava numa espécie de relação de casamento de longa duração. O mundo do trabalho se baseia numa sucessão de casamentos, divórcios e recasamentos. Tem empregabilidade, neste novo cenário, quem domina não só os conhecimentos de sua profissão, mas também os conhecimentos de profissões correlatas e uma boa capacidade de relacionamento interpessoal.

Bates e Bloch (1997) acreditam que a empregabilidade deve ser gerenciada pelo próprio indivíduo, pois as mudanças ocorridas no mercado de trabalho já não permitem mais responsabilidades conjuntas entre empregado e empregador, descaracterizando o emprego pra vida toda. Cada profissional precisa "...assumir o controle de sua própria carreira, desenvolvê-la, e gerenciá-la a fim de melhorar a sua empregabilidade (capacidade de conseguir emprego) e obter satisfação e prazer com o trabalho." (p. 49).

Através de suas pesquisas os próprios autores concluíram que "...a passagem do 'mundo do emprego' para o 'mundo da empregabilidade' ainda não é totalmente compreendida pela maioria...", indicando uma expectativa por parte de seus profissionais de que nada acontecerá com o seu emprego e, que a organização irá fornecer as bases para o seu desenvolvimento.

Desta forma, podemos destacar a importância do autodesenvolvimento para a empregabilidade do indivíduo. Vianna (1994, p.314) explica que o autodesenvolvimento significa "responsabilizar-se pelo projeto do próprio

crescimento, ser o agente transformador e diretor da carreira e da vida”. Torna-se necessário que os indivíduos compreendam seus valores, habilidades e interesses e, sobretudo, comprometam-se com a aprendizagem pessoal.

Bloch (2002) reforça essa idéia, identificando o autogerenciamento da carreira como uma competência essencial ao novo mundo do trabalho.

Segundo Crainer e *Dearlove* (2000), a responsabilidade de cada indivíduo sobre sua carreira e empregabilidade é fundamental, porém lembram que algumas empresas acreditam que perderão executivos devido à aposentadoria, outras acham que muitos deles pedirão demissão. Isto aliado ao fato de que o "*talent pool*" (pessoas entre 35 e 44 anos de idade) se reduzirá em 15% entre os anos 2000 e 2015, leva as empresas a também assumirem uma responsabilidade sobre o desenvolvimento da empregabilidade de seus talentos, como uma questão de sustentabilidade do negócio.

Nesta guerra pelo talento, *Michaels et al* (2002) entendem que para contribuir com a empregabilidade de seus talentos a empresa pode tomar ações que envolvem manter a curva de aprendizado em alta, proporcionar diferentes desafios aos indivíduos, oferecer projetos especiais envolventes, ampliar constantemente as fronteiras do cargo desses indivíduos.

2.6 O significado do trabalho

Entender o que significa o trabalho para o indivíduo é um ponto de partida crucial para o entendimento de suas expectativas e atitudes perante o mundo do trabalho. O trabalho pode adquirir significados diferentes entre indivíduos e, um mesmo indivíduo pode apresentar mudanças no significado atribuído ao trabalho ao longo de sua vida.

A perspectiva de carreira esteve sempre associada à idéia de um emprego estável em uma determinada organização, que permitisse ascensão profissional. Mas, o trabalho sofreu uma transformação, pois os trabalhadores agora se encontram em atividades informais e menos estáveis.

Para as perspectivas de carreira, o indivíduo precisa pensar menos em emprego e cargos e mais em trabalho, estando atento às transformações do mercado e às chances de desenvolvimento. Por isso, torna-se importante entender o significado do trabalho, e não de emprego, para o jovem estudante.

O significado do trabalho apresenta uma forte ligação com o contexto no qual é definido, mostrando ser árdua a tarefa de delimitar seu conceito. Para tanto, entender primeiramente o que é trabalho, para depois discorrer sobre o seu significado parece fundamental.

Segundo *Salanova, Gracia e Peiró (1996)*, no âmbito de uma explicação teórica, o trabalho é definido como uma atividade intencional, pois se trata de um meio para obter o fim desejado, sendo este fim diferente da atividade de trabalho em si.

Considerando aspectos extrínsecos para definir o trabalho, estes podem ser: a remuneração, benefícios causados à sociedade, a existência de uma atividade a ser desenvolvida. Uma definição mais abrangente que cerca as possibilidades de atribuição de características ao trabalho é apresentada por *Peiró apud Salanova, Gracia e Peiró* (1996, p. 38), definindo o trabalho como

um conjunto de atividades humanas, remuneradas ou não, de caráter produtivo e criativo, que mediante o uso de técnicas, instrumentos, materiais ou informações disponíveis, permitem obter, produzir ou prestar certos bens, produtos ou serviços. Nesta atividade, a pessoa dispõe energia, habilidades, conhecimentos e outros diversos recursos, e obtém algum tipo de compensação material, psicológica e/ou social.

No âmbito, ainda, da explicação conceitual, *Drenth* (1991), destaca que a definição de trabalho traz conceitos contraditórios, pois apresenta não apenas associações positivas, mas também se associa à dor, à exaustão e à punição. Ao mesmo tempo em que é o meio pelo qual se torna possível a auto-realização, também pode implicar altos custos em termos de estresse psicológico.

Além das definições teóricas, o trabalho pode ser entendido através de explicações empíricas. Neste caso, o trabalho é definido depois de experimentado por um indivíduo e seu significado investigado através das sensações, experiências, atitudes e sentimentos associados a essa experimentação.

Seguindo esta linha de pesquisa, encontra-se o projeto *MOW (Meaning of Work)*. O projeto estuda o papel do trabalho na vida das pessoas que vivem em sociedades industrializadas. Foca seus estudos em trabalhos remunerados através dos tradicionais ou dos novos contratos de trabalho, na gestão de carreira, no significado do trabalho e do desemprego.

A pesquisa original do projeto *MOW* iniciou em 1978 com um estudo conduzido por uma equipe de pesquisa composta por psicólogos do trabalho e organizacionais de nove países: Holanda, Eslovênia, Bélgica, EUA, Israel, Reino Unido, Alemanha e Japão.

No início dos anos 90, os estudos replicaram-se na Inglaterra, Brasil, Ilhas Canárias, China, Portugal, Rússia, África do Sul. Nesta época o grupo foi estabelecido como Programa de Pesquisa Internacional devido ao grande volume de trabalhos publicados.

Segundo *Harpaz, Honig e Coetsier (2002)*, o modelo *MOW* é baseado na concepção de que o significado do trabalho é determinado pelas escolhas e experiências do indivíduo e pelo contexto organizacional e ambiental no qual este indivíduo trabalha e vive.

Harpaz e Fu (2002), destacam que uma teoria bem articulada sobre o significado do trabalho ainda não foi desenvolvida. O projeto *MOW* é talvez a pesquisa mais rigorosa empiricamente, dentro e entre países, sempre com o objetivo de entender o significado que as pessoas atribuem ao seu trabalho. Falta na literatura, no entanto, pesquisas do comportamento humano através do tempo no que se refere aos valores e significado do trabalho.

O projeto *MOW*, após diversos levantamentos empíricos, encontrou quatro categorias, por meio das quais o trabalho pode ser definido:

1. Definição concreta: depende de aspectos tangíveis do trabalho – local, horário, remuneração.
2. Definição social: ressalta aspectos de caráter social – inclusão em um grupo social, contribuição com a sociedade.
3. Definição como esforço: ressalta os esforços físico e mental.
4. Definição como dever: ressalta o caráter obrigatório.

Tantas variações no conceito de trabalho demonstram a complexidade de sua definição e a alta dependência da função psicossocial do trabalho para cada indivíduo que o define.

É por isso que *Triandis* (1991) critica os estudos do *MOW* que não consideram variáveis comparativas. Para este autor, o significado do trabalho pode ser melhor entendido através do relacionamento entre construtos dos indivíduos e a influência de sua cultura.

Desta forma, algumas variáveis interferem na definição do significado do trabalho dada pelos indivíduos. Estas variáveis expressam o entendimento do trabalho em cada sociedade, o momento histórico, características pessoais, história do indivíduo, experiências de trabalho, crenças, valores e formação familiar (SALANOVA, GRACIA e PEIRÓ, 1996).

No que se referem às análises empíricas, as variáveis de nível educacional, país, sexo e idade dos indivíduos também apresentam grande grau de relevância nas diferenças encontradas na atribuição de significado ao trabalho (DRENTH, 1991).

Segundo estudos do projeto *MOW* (1987), há uma mescla entre os valores adquiridos na infância e adolescência e os valores que se modificam através das

experiências e contextos histórico, social e cultural experimentados. Daí nasce a definição de um construto psicológico dinâmico.

Desta forma, o significado do trabalho se dá como um conjunto de crenças e valores que os indivíduos desenvolvem antes e durante o processo de socialização do trabalho, com características flexíveis e sujeitas às modificações perante as experiências pessoais e mudanças no contexto. (SALANOVA, GRACIA e PEIRÓ, 1996).

Isto significa que a partir da entrada efetiva no mundo do trabalho, o adulto começa a testar e validar as expectativas criadas. Os ideais que foram traçados passam por uma verificação, podendo sofrer adaptações de acordo com as circunstâncias.

Segundo *Drenth* (1991), existem duas linhas de pensamento sobre este movimento dinâmico. A visão de estabilidade, que defende a formação de valores na infância através dos pais e a permanência dos mesmos durante a vida do indivíduo e a visão de mudança, que pressupõe um contínuo desenvolvimento dos valores ao longo da vida, de acordo com os diversos papéis assumidos pelo indivíduo.

Sendo o objeto deste estudo os jovens universitários, torna-se importante ressaltar que segundo *Harpaz, Honig e Coetsier* (2002), a maioria dos estudos sobre trabalho foca a população adulta, e pouca atenção tem sido dada a estudar o significado do trabalho para jovens recém entrados no mercado de trabalho.

O projeto MOW discorre sobre quatro fatores: centralidade do trabalho, normas sociais do trabalho, funções e valores do trabalho, e o trabalho e outro âmbitos da vida; os quais serão abordados a seguir.

Centralidade do Trabalho

A centralidade do trabalho assume um importante papel na análise do significado do trabalho, pois demonstra em que grau o trabalho é determinante para a formação da identidade do indivíduo. A centralidade é medida através de uma combinação entre o valor dado ao próprio trabalho, chamada de centralidade absoluta e o valor do trabalho em relação aos demais segmentos da vida, chamada de centralidade relativa. (SALANOVA, GRACIA e PEIRÓ, 1996).

Segundo *Harpaz, Honig e Coetsier* (2002), a importância do trabalho na vida do indivíduo tem se mostrado mais expressiva do que outras áreas da vida, tais como lazer, comunidade e religião. Em alguns estudos o trabalho perde seu primeiro lugar somente para a família.

Esta centralidade está intimamente relacionada com a importância dada a determinadas variáveis organizacionais, tais como satisfação no trabalho, participação na tomada de decisão e mais tempo ocupado com o trabalho.

Em uma pesquisa longitudinal realizada pelos autores com jovens recém-formados desde o início de carreira e até dois anos depois, foi observado que à medida que o jovem se socializa ao trabalho, o significado do mesmo vai

demonstrando um aumento da centralidade. Foi encontrada uma baixa centralidade do trabalho no início da carreira desses indivíduos, porém há um aumento significativo da mesma depois de um certo tempo de atuação no mercado de trabalho.

Desta forma, os autores concluem que a centralidade do trabalho é desenvolvida na prática, tornando-se de fato relevante somente depois que o indivíduo possui um certo tempo de trabalho em seu primeiro emprego e o estágio de turbulência termina. Antes dessa estabilização, o indivíduo está mais preocupado em sobreviver aos sofrimentos, frustrações e desafios presentes no novo trabalho.

Com um certo tempo de experiência em seu primeiro emprego, o jovem diminui a importância dada às recompensas monetárias e aumenta a importância de outros aspectos do ambiente de trabalho. Os valores intrínsecos são os que apresentam um crescimento de representatividade no significado do trabalho.

Normas sociais do trabalho

Além da centralidade, outro aspecto de profunda relevância é a orientação do indivíduo a entender o trabalho como direito ou dever. Segundo *Salanova, Gracia e Peiró* (1996), o trabalho quando entendido como obrigação representa a valorização da contribuição para um bom funcionamento da sociedade. Os indivíduos que tomam o trabalho como obrigação apresentam como características a alta necessidade de realização, principalmente através de desafios e tarefas difíceis. Tendem a ser controladores, tomam gosto por assumir responsabilidades, necessitam de *feedback*, são orientados ao desenvolvimento e sucesso. Outras

características que se tornam conseqüentes desta forma de agir são a impaciência, a agressividade, a ambição e a competição.

Por outro lado, o trabalho quando entendido como direito, é um dos itens de uma lista de diversos direitos de uma sociedade, estando em conjunto, por exemplo, com o direito à educação. O valor que é dado ao trabalho nesta esfera também é dado ao tempo livre e aos demais setores da vida do indivíduo.

Funções e valores do trabalho

Estudar os valores e funções do trabalho ajuda a compreender o comportamento e a forma de conduta dos trabalhadores, além da dinâmica estabelecida para o equilíbrio dos diversos valores importantes para o indivíduo.

Segundo *Monsano* (2003), a partir do século XIX, o trabalho passou a ser tomado como um valor natural e honroso para a vida humana, o que torna até os dias de hoje, prioritária a necessidade de trabalhar e estar devidamente preparado para isso.

No que se refere às funções que o trabalho pode exercer para o indivíduo, o projeto *MOW* (1983), define os seguintes: prestígio, inclusão, ocupação, contatos interpessoais, servir a sociedade e auto-expressão. Já em relação às características preferidas por um indivíduo em seu trabalho, o *MOW* (1987) considera as seguintes: trabalho interessante, um ajuste entre habilidade e requisito da função, variedade, autonomia, bom salário, oportunidade de ascensão, boas condições físicas de trabalho, bom horário, oportunidade de aprendizado, estabilidade e boas relações interpessoais (SALANOVA, GRACIA e PEIRÓ, 1996).

Outras propriedades também são definidas pelo *MOW* (1987) no que se refere aos valores do trabalho. Estas propriedades definem que o trabalho tem um valor que depende daquilo que o indivíduo deseja obter e a importância deste valor varia em função da quantidade já possuída do mesmo e o quanto se deseja obter outros valores relativos.

Os valores de trabalho podem ser intrínsecos quando o indivíduo se sente recompensado pela sua própria ação, sem interferência de outras pessoas, sendo a recompensa percebida pelo indivíduo como consequência dele mesmo. Já, os

valores extrínsecos se referem a fatores que fazem parte do contexto do trabalho: salário, estabilidade, relacionamentos interpessoais. (SALANOVA, GRACIA e PEIRÓ, 1996).

Pesquisa realizada com uma amostra representativa da força de trabalho em sete países mostrou dois valores como dominantes para o trabalho: ser um trabalho interessante e a boa remuneração. (HARPAZ, HONIG e COETSIER, 2002).

O trabalho e outros âmbitos da vida

Grande parte do nosso tempo é dividida entre o trabalho, a família e o tempo livre. Sendo que em cada uma destas esferas vivenciamos diversos papéis. Para entender a relação do trabalho com os demais âmbitos da vida se faz necessário a delimitação de cada um deles.

Segundo *Gracia, González e Peiró* (1996), o tempo livre ou ocioso se refere ao tempo de não trabalho, sendo trabalho um conjunto de tarefas prescritas para uma função e que o indivíduo deve desempenhar constantemente e, tempo livre é o conjunto de tarefas escolhidas e preferidas pelo indivíduo. Esta definição permite criar uma linha mestra para comparações, uma vez que as atividades de tempo livre são eleitas por cada indivíduo segundo seu próprio julgamento e significado, tornando-se complexo a eleição de uma definição para tempo livre que possa diferenciá-la de forma concreta do tempo de trabalho.

Uma maior profundidade de estudos empíricos se faz necessária para entender a relação entre o tempo livre e o significado que o indivíduo dá ao trabalho. Algumas conclusões sobre estudos realizados apontam que o valor do tempo livre para o indivíduo, leva o mesmo a busca por benefícios e privilégios no trabalho que tragam recompensas por sua ocupação do tempo essencialmente voltada ao desenvolvimento profissional.

Ou ainda, o indivíduo vai buscar no desempenho de seus papéis no tempo livre, recursos para melhorar o domínio do trabalho (GRACIA, GONZÁLEZ e PEIRÓ, 1996).

A interação trabalho-família já apresenta um maior número de estudos e tem recebido maior dedicação com o ingresso da mulher no mercado de trabalho de forma expressiva. Considerando que o significado do trabalho para o indivíduo possa ser influenciado pela importância, centralidade e papel exercido no âmbito familiar, sua busca por um emprego pode apresentar como prioridade organizações que ofereçam benefícios para filhos, ou até mesmo possibilidade de trabalho flexível em termos de local e horário (GRACIA, GONZÁLEZ e PEIRÓ, 1996).

Segundo *Kanter* (1997), a sobrecarga induzida pelo local de trabalho pós-industrial tem conseqüências humanas importantes, pois invade a vida pessoal e ameaça os relacionamentos familiares. A autora destaca que a família foi primeiramente incorporada à vida na organização e depois empurrada para fora, pois a família já constituiu unidades de trabalho fabril e, além disso, antes de serem

desenvolvidos sistemas de recrutamento e seleção de pessoal, as organizações contavam com os próprios trabalhadores para trazer membros de suas famílias.

Com o crescimento das cidades, as regras de antinepotismo passaram a fazer parte da política das empresas, e com isso a separação entre trabalho e família passou a ser considerada essencial para o bom funcionamento de cada uma das esferas.

A autora destaca então a existência de uma tensão: à medida que as organizações oferecem às pessoas participação nas decisões e projetos mais desafiadores, elas também estão absorvendo mais tempo, energia e emoções das pessoas, o que provoca um afastamento da vida familiar. A realidade pós-industrial leva a uma maior quantidade de tempo investida no trabalho para se ter sucesso, porém se torna mais evidente a necessidade de não ignorar as responsabilidades e compromissos familiares.

De *Masi* (2001), chama atenção para a desestruturação do espaço e do tempo, provocada pelas relações pós-industriais. Um número crescente de trabalhadores consegue horários flexíveis, trabalhos temporários e assim por diante, provocando o declínio da fábrica como unidade fechada de tempo e lugar de trabalho e, conseqüentemente, derrubando as barreiras entre estudo, trabalho e lazer.

2.7 A socialização do trabalho

A socialização do trabalho é outro conceito relevante para esta pesquisa uma vez que trata do processo durante o qual o indivíduo de fato experimenta o papel de trabalhador. Segundo *Claes e Quintanilla (1994)*, a socialização do trabalho se refere ao encontro do significado do trabalho com o ambiente de trabalho, o que resulta na acomodação, no encontro ou desencontro das expectativas com a realidade. No caso de iniciantes na carreira, a socialização do trabalho pode significar o formato do papel do trabalho na vida do indivíduo, dependendo do impacto do mesmo em relação a um significado do trabalho já construído. As experiências de trabalho posteriores tendem a ser analisadas conforme o *framework* construído nesta fase. Isto caracteriza o significado do trabalho como um item da formação cognitiva do indivíduo.

Para *Prieto, Peiró, Bravo e Caballer (1996)*, a socialização do trabalho é um processo de aprendizagem que depende da forma como acontece, o que se aprende e quais os efeitos do aprendizado. Sendo um processo, os autores descrevem a socialização do trabalho em três etapas.

Primeiro, ocorre a etapa de socialização antecipada: refere-se ao aprendizado que prepara o indivíduo para incorporar-se ao trabalho. As principais atividades que caracterizam estas etapas são: a busca de informações sobre empregadores e mercado de trabalho, procedimentos de recrutamento e seleção. Nesta etapa, as fontes de informações do indivíduo são ele próprio, sua família e amigos, sua escola e os próprios empregadores.

Em seguida, ocorre a etapa de encontro: refere-se ao período entre o primeiro dia de trabalho e o primeiro ano de permanência na organização. É nesta etapa que

o indivíduo confirma ou não a expectativa que criou sobre o emprego e as condições de trabalho. O indivíduo se concentra no aprendizado das tarefas, na clareza de seu papel e no estabelecimento de relações interpessoais.

A última é a etapa de ajuste: nesta etapa o indivíduo já adquiriu destreza para o cumprimento das atividades requeridas e passa a estar apto para processos de promoção, aumento salarial, tratamento de informações confidenciais.

Kanungo (1991) defende que a centralidade do trabalho na vida do indivíduo é determinada pela forma como se deu esta socialização no passado, nas primeiras experiências de trabalho. E esta experiência está não só vinculada com as características do indivíduo, mas também com o contexto em que ela ocorre.

O autor também ressalta a necessidade de diferenciação do significado do trabalho e do significado do emprego, e que o treinamento *on-the-job* a cada mudança no trabalho do indivíduo pode interferir no significado atribuído a ele.

Como parceiros da etapa de antecipação da socialização estão a família e a escola. A família pode interferir através de sua condição sócio-econômica e do nível educacional dos membros de maior referência para o indivíduo, o que se denomina influência passiva, mas também interfere de forma ativa através de diálogos, valores e atitudes relativas ao trabalho dos filhos. (PRIETO, PEIRÓ, BRAVO e CABALLER, 1996).

A família atua assim como um campo de forças onde convivem diversos aspectos. Um deles é o econômico, pois o ingresso do indivíduo no mercado de

trabalho pode significar menos gastos e mais dinheiro para aquela família. Outro aspecto que acontece de forma mais incisiva, é quando os pais buscam a adesão dos filhos a projetos que traduzem a realização dos seus próprios sonhos e não os de seus filhos (MANSANO, 2003).

Prieto, Peiró, Bravo e Caballer (1996), também descrevem o papel da escola na socialização do trabalho através da sua função de agente na aquisição de atitudes e posturas em relação ao trabalho, o desenvolvimento da maturidade profissional e a compreensão do mercado de trabalho.

Faz parte de todo este processo de socialização do trabalho, a formação de expectativas em relação ao mesmo e seu papel na vida do indivíduo. Porém antes de iniciar em seu primeiro emprego, o jovem tem conhecimentos limitados sobre o mundo do trabalho. Portanto, a forma como se deu a sua escolha pela profissão e pelo emprego podem influenciar na sua integração com a vida do trabalho.

Quando ingressam no mercado de trabalho, as pessoas buscam por um ajuste entre suas necessidades e habilidades e as oportunidades de trabalho oferecidas, podendo na prática satisfazer ou não suas expectativas.

Os autores ainda acrescentam que a socialização do trabalho também ocorre no processo de procura de emprego, pois, por ser um processo exploratório, agrega experiência e modifica as expectativas a cada aprendizado adquirido, seja pelo local, pela forma, pelo tempo ou pelo foco da busca de emprego.

Para *Harpaz, Honig e Coetsier (2002)*, as primeiras experiências dos jovens no mercado de trabalho podem determinar o significado que eles mesmos atribuem ao trabalho. Os jovens têm um papel ativo na socialização do trabalho através de seu comportamento e personalidade, o que inclui suas percepções sobre o

significado do trabalho, pois os jovens não refletem somente as normas culturais do significado do trabalho, mas também estão à frente das mudanças e disseminação de novos valores, ajudando a recriar e ajustar essas normas culturais.

2.8 Situação do emprego no Brasil

O mercado de trabalho, em todo o mundo, vem passando por reestruturação, refletindo as alterações tecnológicas no processo produtivo. As novas tecnologias, ao mesmo tempo em que exigem novas habilidades do trabalhador, eliminam antigas especializações. Com isso, muitos trabalhadores que perderam seus empregos durante o último período recessivo no Brasil acabam por enfrentar dificuldades adicionais para obterem novas colocações. Assim, engrossam, com frequência, as estatísticas do desemprego de longa duração ou simplesmente, são excluídos do processo produtivo.

Segundo *Dowbor* (2002), a situação do emprego no mundo tem sofrido diversas transformações, o que leva os estudiosos a apresentarem diversos novos conceitos de trabalho conforme abordado no item anterior. A realidade mundial é caracterizada por um desemprego oriundo do próprio crescimento da economia, que faz serem cada vez mais utilizados métodos gerenciais tais como *downsizing*, reengenharia e produção enxuta.

A realidade brasileira encontra-se inserida neste contexto com um agravante referente à má distribuição de renda que já é uma realidade neste país há muito tempo.

Além disso, ao mesmo tempo em que as tecnologias chegam ao país sinalizando o modelo pós-industrial, ainda ocorrem lutas por um pedaço de terra, o que caracteriza a sociedade pré-industrial.

Já, o emprego no setor Serviços é heterogêneo, em termos de tipos de atividades e, sempre desempenhou historicamente um importante papel na absorção da mão-de-obra. A industrialização e a urbanização vêm provocando um acréscimo da força de trabalho nas atividades não-agrícolas, sobretudo no setor Serviços, destacando-se as ocupações que exigem menor qualificação.²

Colocando números na realidade brasileira encontramos que 63% da população está em idade ativa (entre 16 e 64 anos). Sendo que, deste público, os optantes por trabalho, ou seja, a população economicamente ativa representa 74%. Este montante se divide em 72 milhões de brasileiros trabalhando e 7 milhões de cidadãos procurando emprego. Entre os trabalhadores em atividade, encontramos 28,8 milhões de pessoas com baixa escolaridade, os quais não podem ser aproveitados em empregos de ponta (DOWBOR, 2002).

O autor ainda apresenta dados sobre a população trabalhadora em cada setor

de atividade e mostra, que embora o setor de serviços seja o mais promissor em termos de oportunidade de trabalho, o Brasil ainda tem na Agricultura, a maior parcela de sua mão-de-obra, conforme quadro abaixo:

² Fonte: Pesquisa IBGE 2001

Setor	1992		1999	
	Milhões	%	Milhões	%
Agrícola	18,4	28,3	17,4	24,2
Ind. Transformação	8,3	12,8	8,4	11,6
Construção civil	4,0	6,2	4,8	6,6
Outras indústrias	0,9	1,4	0,8	1,1
Comércio	7,9	12,1	9,6	13,4
Prestação de serviços	11,5	17,7	13,9	19,3
Outros serviços	9,6	14,8	12,5	17,3
Administração pública	3,0	4,6	3,3	4,6
Total da população ocupada	65,2	100	71,7	100

Fonte: Dowbor, Ladislau. *O que acontece com o trabalho?* Edit. SENAC, 2002, p. 30.

No que se refere ao modelo de trabalho assalariado, o autor ressalta que este nunca foi a forma dominante de relação de trabalho no Brasil e sua importância decresce com rapidez. A participação dos salários no PIB brasileiro representava 45% no início dos anos 90, caindo para 37% em 2000.

Da população de trabalhadores brasileiros (72 milhões), 37 milhões são empregados³, sendo que pouco mais da metade (19,6 milhões) possui carteira de trabalho registrada.

³ Empregados aqui significa estar trabalhando para alguma organização.

A maioria da população empregada que possui carteira de trabalho encontra-se nas regiões mais desenvolvidas do País (Sul e Sudeste). Tal fenômeno retrata a associação entre a formalização do trabalho e o nível de desenvolvimento socioeconômico.

Um quinto da mão-de-obra de trabalhadores urbanos total se encontra no trabalho informal, o que caracteriza 13 milhões de trabalhadores enfrentando questões de seguridade, condições de trabalho, saúde e outros.

A tendência de diminuição relativa dos empregados com carteira e conseqüente aumento dos sem carteira de trabalho assinada, observada também em termos absolutos, já vem sendo registrada no Brasil ao longo da década de 80 e continuou se mantendo na década de 90 para as atividades não agrícolas.

Deve-se ressaltar ainda que o aumento da proporção dos empregados sem carteira pode estar indicando a incapacidade de geração de empregos nos setores formais da economia, sobretudo nos períodos de crise econômica.

Esta flexibilização nos vínculos de trabalho se reflete na remuneração do trabalhador brasileiro, a qual se torna cada vez mais depreciada, além de acentuar as diferenças de renda. No Brasil, o salário do setor administrativo é quase dez vezes maior que o do operário. Outras desigualdades também são encontradas no Brasil entre a remuneração de homens e mulheres e entre as diversas regiões do país (DOWBOR, 2002).

Silva (2003) lembra que o Brasil, apesar de ter uma regulação estatal das relações de trabalho fraca, tem sentido uma intensa pressão para uma maior flexibilidade destas relações, uma vez que situações como alto índice de desemprego e a falta de mão-de-obra qualificada tem afetado cada vez mais o dia-a-dia das organizações e dos indivíduos.

O emprego em si passa a ser uma luta muito mais necessária do que a negociação de benefícios extras. Oliveira (2003), relata que as mudanças nas relações de trabalho trouxeram para os sindicatos brasileiros um foco diferente, onde as negociações passaram a ser muito mais sobre a estabilidade do emprego do que sobre a remuneração.

Proni e Henrique (2003) afirmam que o cenário de transformação do mundo do trabalho não só afetou a estrutura social e econômica do Brasil, mas também modificou os termos de discussão a respeito das soluções a serem enfrentadas para a diminuição do desemprego.

Nesse sentido, a própria noção de "políticas de emprego" foi modificada dos anos de 1980 para a década de 1990. No período anterior, "política de emprego" significava geração direta e indireta de novos postos de trabalho, tendo o Estado à frente como principal ator, com investimentos públicos em setores estratégicos, estímulos ao desenvolvimento regional e incentivos fiscais para a expansão da produção. No momento seguinte, com a abertura da economia brasileira ao capital estrangeiro, "política de emprego" passou a compreender os programas destinados

à melhoria do funcionamento do mercado, com o Estado atuando marginalmente sobre a demanda e a oferta de força de trabalho.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, do tipo exploratória e descritiva. A pesquisa qualitativa se adequou a este tema dado que se trata de estudar significados diversos que emergem através das experiências do indivíduo, podendo assim ser descritos através de categorias de pensamento, muito mais do que por eventos ou por características quantificáveis.

Segundo *Creswell* (2003), a pesquisa qualitativa é muito mais emergente do que pré-determinada, pois muitos temas podem surgir durante a pesquisa, fazendo com que a mesma seja modificada. A coleta de dados e a formulação do problema ocorrem simultaneamente.

Além disso, a mesma ocorre em ambientes naturais, ou seja, na casa ou no escritório do sujeito do estudo. Isto permite ao entrevistador se envolver com a experiência do entrevistado.

A finalidade exploratória se justifica pelo fato de existir pouco conhecimento estruturado sobre o tema no Brasil e, a finalidade descritiva se justifica pela não intenção de explicar o fenômeno, mas apenas de descrevê-lo em profundidade para a população alvo do estudo.

O estudo foi desenvolvido como o uso de pesquisa bibliográfica para a formação de um modelo conceitual, usado como base para a pesquisa de campo. Segundo *Martins e Lintz* (2000), este é o tipo de pesquisa que procura explicar e discutir um tema ou um problema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas ou periódicos, buscando conhecer e analisar contribuições científicas.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade. Segundo *Martins e Lintz* (2000), o objetivo deste tipo de coleta é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos não estruturados.

3.2 Coleta de Dados

As entrevistas em profundidade foram realizadas com dez entrevistados, estudantes do penúltimo e último ano de graduação em Administração de Empresas em universidades da cidade de São Paulo, com faixa etária entre 21 e 35 anos, do sexo masculino e feminino.

As universidades dos jovens envolvidos nas entrevistas foram:

USP – instituição pública com 56 anos de existência, localizada na capital do estado de São Paulo e em mais cinco cidades do interior do estado. A universidade oferece cursos de bacharelado e de licenciatura em todas as áreas de conhecimento, sendo tradicional a FEA (Faculdade de Economia e Administração)

no que se refere ao curso de Administração de Empresas. Em sua totalidade, a universidade possui cerca de 40.000 estudantes de graduação, e cerca de 5.000 professores universitários.

Mackenzie – com 53 anos de existência, essa universidade privada possui cerca de 28.000 alunos de graduação e quase 1.000 professores ativos. Os cursos de graduação estão distribuídos em Engenharia, Teologia, Arquitetura, Ciências Biológicas, Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas, além das faculdades de Computação e Informática, Comunicação e Artes, Direito, Educação Física, Psicologia, Filosofia, Letras e Educação. Todos os cursos são localizados no centro da cidade de São Paulo.

Trevisan – com apenas seis anos de existência essa faculdade privada oferece cursos de graduação em Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Marketing e Relações Internacionais. Também localizada no centro da cidade de São Paulo, conta atualmente com cerca de 40 professores em seu quadro.

Radial - A Radial é uma instituição particular com mais de 40 anos no mercado. Atualmente, possui cinco *campi*, sendo três em São Paulo, um em Santo André e um em Curitiba, e cerca de 6 mil alunos de graduação. Possui 506 professores. Oferece cursos de Bacharelado em Administração Geral, Administração com ênfase em Análise de Sistemas, Administração com habilitação em Marketing, Administração com habilitação em Recursos Humanos, Ciências Contábeis, Comunicação Social com habilitação em Jornalismo, Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda, Direito, Engenharia Elétrica.

As entrevistas foram semi-estruturadas, seguindo um roteiro pré-definido com ao auxílio da pesquisa bibliográfica e foram conduzidas individualmente, de forma aberta, procurando estimular o entrevistado a falar suas percepções, sensações e experiências sobre o tema.

Todas as entrevistas foram gravadas para garantir a confiabilidade no tratamento dos dados e o pesquisador esteve atento a proteger os indivíduos quanto ao uso das informações obtidas.

Segundo Johnson (2001), o uso da entrevista em profundidade alcança informações e conhecimentos mais densos do que aqueles obtidos através de *surveys*, entrevistas informais ou grupos de discussão. E são estas informações que identificam os problemas dos indivíduos, suas experiências de vida, valores e decisões, ideologias, cultura e expectativas.

Tais questões justificam a aplicação desta metodologia nesta pesquisa e são reforçadas pelo autor ao descrever que, para o uso de entrevistas em profundidade, o interesse do pesquisador deve estar em questões não facilmente articuláveis, que envolvem conflitos emocionais. É também indicada quando os indivíduos não têm a mesma visão do fenômeno.

Segundo *Creswell* (2003), vários aspectos que emergem durante uma pesquisa qualitativa podem levar muitas vezes à necessidade de redefinir as questões propostas para a mesma. O pesquisador vive um processo de

aprendizagem a cada entrevista realizada, o que pode levá-lo a alterar sua forma de coletar os dados, elaborando novas perguntas para as entrevistas.

3.3 Seleção dos sujeitos

Os sujeitos deste estudo são estudantes universitários do último ou penúltimo ano de Administração de Empresas, em universidades da cidade de São Paulo.

Todos apresentam algum tipo de experiência profissional.

A seleção dos entrevistados foi feita por acessibilidade e por indicação dos próprios entrevistados. As entrevistas foram realizadas nas próprias universidades, em horários que antecederiam a entrada dos alunos em sala de aula.

Segue um breve resumo do histórico de cada entrevistado, bem como seus dados demográficos.

E1 – 31 anos – sexo feminino – cursando último semestre noturno e estagiária período integral em uma pequena empresa há um ano.

Formada em Física devido a influência de seu professor do ensino fundamental e, depois de um intervalo de dois anos, Administração de Empresas é a sua segunda faculdade. Já trabalhou em universidades com pesquisa e lecionando. Pensava em Administração de Empresas como uma forma de trabalhar com pessoas, porém durante o curso se interessou pelas disciplinas de Planejamento e Estratégia. Como estagiária de Administração de Empresas já atuou na área de exportação de um

grupo de agronegócios e na área comercial em empresa de produtos químicos. Ao terminar a graduação, tem a intenção de se preparar para uma carreira acadêmica, cursando Mestrado. Mora com os pais, pois está priorizando os seus investimentos em estudo ao invés de investimentos pessoais, como, por exemplo, morar sozinha.

E2 – 21 anos – sexo feminino – cursando último semestre noturno e estagiária período integral em uma grande empresa nacional há um ano.

Mora com a mãe e prioriza em sua vida sair e se divertir com os amigos. Interessada em cursar Fisioterapia, desistiu na véspera no vestibular, pois descobriu que havia a necessidade de mexer em cadáver. Considera que acertou em escolher Administração de Empresas, pois tem se identificado com o curso. Sua experiência como estagiária iniciou em uma empresa familiar de produtos hospitalares onde atuava como apoio da presidência e quando descobriu seu gosto pela área de Recursos Humanos passou a estagiar em uma grande empresa a fim de ter mais contato as práticas dessa área.

E3 – 22 anos - sexo feminino – cursando último semestre noturno e estagiária período integral em multinacional automobilística há um ano.

Mora com os pais. Sua escolha por Administração de Empresas se deu desde cedo, pois iniciou com curso técnico nessa área. Assim que terminou o curso técnico foi trabalhar em um escritório de Contabilidade como Auxiliar Administrativo. Deixou o emprego assim que passou em um concurso público em uma Companhia de Água e Esgoto, na qual hoje está em licença e atua como estagiária em uma multinacional automobilística na área de Finanças.

E4 – 23 anos – sexo masculino - cursando último semestre diurno e estagiário meio período em uma empresa nacional há um ano e meio.

Iniciou sua graduação em Jornalismo porém não se adaptou e ficou apenas três meses no curso. Ao sair voltou ao cursinho e se preparou para entrar no curso de Administração de Empresas. Mora com os pais em Mogi e, portanto enfrenta diariamente uma longa distância até chegar a faculdade em São Paulo. Iniciou seu estágio em um banco onde se encontra até hoje na área de Mercado de Capitais. Mora com os pais e dois irmãos. Um deles cursa Engenharia e o outro Jornalismo.

E5 – 22 anos – sexo feminino - cursando último semestre diurno e estagiária meio período em uma empresa nacional há um ano.

Mora com os pais e um irmão. O pai é comerciante e ela o ajuda em seu trabalho nos fins de semana. Suas opções de curso de graduação eram Administração de Empresas e Hotelaria. Desistiu deste último por achar o campo de atuação muito restrito. Por um bom tempo, cursou a faculdade decepcionada por não ter entrado na escola pública. Desde o primeiro ano de faculdade faz estágios. Iniciou em uma companhia área na área de Atendimento ao Cliente e depois passou para uma empresa familiar de móveis modulados. Atualmente no final do curso participa de diversos programas de seleção para trainees, pois tem a intenção de trabalhar em uma grande empresa.

E6 – 22 anos – sexo feminino - cursando último semestre noturno e estagiária meio período no setor público há um ano.

Mora com os pais. Sempre sonho em ser veterinária, porém durante a experiência do cursinho também passou a considerar a opção de cursar Nutrição ou

Odontologia. Por receio de não passar nas escolas públicas, prestou Administração de Empresas em instituições particulares e esta acabou sendo a sua escolha. Seu pai possui uma pequena indústria, mas ela não tem a intenção de trabalhar com ele. Estagiária no serviço público e tem clara a sua intenção de fazer uma pós-graduação em Finanças assim que terminar o curso universitário.

E7 – 35 anos – sexo masculino - cursando penúltimo semestre noturno e efetivo em empresa nacional há dois anos.

Casado, sem filhos. Teve dificuldades financeiras para ingressar na faculdade, por isso deu início nos estudos somente aos 30 anos de idade. Iniciou estágio no primeiro ano do curso, sendo esta a empresa onde hoje está efetivado. Trabalhando na área de Informática, acabou optando por Administração com habilitação em Análise de Sistemas. Sua primeira opção de curso era Direito, mas acabou desistindo devido a distância da faculdade. Antes de iniciar a graduação trabalhou em uma Central de Segurança e depois como auxiliar administrativo na área de Benefícios.

E8 – 22 anos – sexo feminino - cursando último semestre diurno e estagiária meio período no setor público há um ano.

Mora com os pais. Estudando Administração de Empresas, mas manifesta vontade de trabalhar artisticamente ou na área esportiva. O que mais a fascinou na Administração foram as disciplinas relacionadas à História e Sociologia. Seu estágio na Receita Federal foi seu primeiro emprego que durou um ano e depois foi atuar na área de Telemarketing no segmento de telefonia.

E9 – 23 anos – sexo masculino - cursando último semestre noturno e estagiário período integral em instituição financeira há um ano.

Mora com a mãe, avós e uma irmã que estuda Direito. Essa também foi sua primeira opção de carreira, mas desistiu devido a dificuldade em custear a faculdade. Sente-se um tanto frustrado por não conseguir ingressar na universidade pública. Administração de Empresas foi sua alternativa dentro da disponibilidade financeira. Antes de ingressar na faculdade trabalhou no mercadinho de sua tia e também como vendedor autônomo de motos. Assim que entrou na faculdade iniciou seu estágio no Banco do Brasil que durou oito meses, depois foi trabalhar na Câmara Britânica de Comercio e Indústria no departamento de Marketing por um ano. Seu próximo estágio foi em um banco, atuando então na área financeira, mas só durou três meses devido a reestruturações internas, mas foi o que abriu portas para trabalhar em uma corretora de valores, o qual é seu atual estágio.

E10 – 25 anos – sexo masculino - cursando último semestre noturno e estagiário período integral em empresa multinacional há um ano.

Mora com os pais e decidiu cursar Administração de Empresas por acreditar numa relação maior com sua preferência por questões sociais e políticas. Nos primeiros anos de faculdade dava aulas particulares e com isso garantia uma certa renda. Já no terceiro ano do curso iniciou um estágio dentro da própria universidade por seis meses, o qual abandonou assim que teve a oportunidade de trabalhar em uma grande empresa do setor químico, onde atua na área de Qualidade. Não mantém muitas esperanças de ser efetivada e acredita ter o perfil para atuar em um mercado mais estável.

3.4 Tratamento e Análise dos Dados

O tratamento dos dados foi iniciado após a transcrição das entrevistas realizadas em documento *Word*. A análise ocorreu através da leitura das entrevistas e a formação por parte do pesquisador de categorias de análise. Estas categorias formaram unidades específicas de significados emergentes da pesquisa.

A categorização das informações permitiu o agrupamento de temas comuns de forma mais eficiente, além de facilitar a identificação da repetição ou da exclusividade dos diversos depoimentos.

3.5 Limitações do Método

Segundo *Creswell* (2003), o uso de entrevistas individuais em profundidade pode levar ao aparecimento de informações “indiretas” devido ao filtro feito pelo ponto de vista do entrevistador. Além disso, podem-se obter respostas que sejam apenas socialmente desejáveis, mas que não traduzem o real ponto de vista do entrevistado.

Outra consideração, a qual esta metodologia está sujeita é a influência das opiniões pessoais do entrevistador na análise das entrevistas e a possível influência do mesmo sob o entrevistado. Também existe a possibilidade de que a entrevista não tenha obtido uma dinâmica suficientemente boa para explorar os pontos na profundidade desejada. Esta situação pode ser provocada por limitações referentes

ao local de entrevista, tais como circulação de pessoas, desvios de atenção; pela limitação do tempo, dado que todos os entrevistados tinham um horário limite para entrar em aula; ou até mesmo pela existência ou não de empatia entre o entrevistado e o entrevistador.

Outro ponto de limitação do método refere-se ao baixo número de entrevistas realizadas, o que leva a uma menor exploração e aprofundamento de alguns pontos da teoria. O ideal teria sido obter 'saturação teórica', o que ocorre quando as entrevistas se tornam repetitivas e com isso se garante que realizando novas entrevistas poucas novidades surgirão.

Por fim, as pessoas não são igualmente articuladas e perceptivas, e desta forma podem interferir na qualidade das entrevistas.

4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

As temáticas que compõem este capítulo decorrem da análise das entrevistas realizadas, tendo sido selecionadas aquelas categorias que emergiram como sendo as de maior relevância.

Trechos das entrevistas foram reproduzidos a fim de exemplificar melhor as questões levantadas e os mesmos foram reproduzidos com pequenas adaptações de forma a suprimir vícios de linguagem, sem prejuízo da mensagem e mesmo do estilo de comunicação. Tal procedimento foi necessário, pois a leitura de citações diretas sem estes pequenos ajustes fica cansativa e dificulta – em alguns casos - a apreensão da mensagem do entrevistado.

4.1 Escolha da carreira

Em geral, os entrevistados não mostraram clareza nos motivos que os levaram a escolher administração de empresas como carreira. As respostas trazem como justificativa o fato de ser uma carreira abrangente, com diversas possibilidades de atuação, mas não demonstram a vontade de ser administrador. Não existem elementos que transmitam a essência do sonho em gerenciar um negócio, gerar empregos, criar produtos, administrar finanças, ou outras atividades conexas.

Os jovens mostraram dificuldades em ter uma visualização da prática administrativa e por isso apresentaram uma tendência a associar as suas possibilidades de carreira em Administração de Empresas às disciplinas do curso, sendo comum dizerem que pretendem trabalhar com finanças, com marketing, com logística, com recursos humanos.

Daí, as justificativas referentes à escolha da Administração vão ao encontro da categoria definida por Dutra (2002) como escolha por processo, pois os indivíduos reconhecem que essa profissão permite experimentar diversas disciplinas e então fazer sua opção de carreira conforme a experiência vivida que gerou maior identificação do indivíduo como meio de trabalho.

E2 – “Administração de Empresas eu acho que é um curso realmente amplo (...) sem falar que é um curso que engloba diversas matérias, tanto Marketing, RH para justamente poder escolher, estudar e ver com qual eu tinha mais afinidade pra poder ir me guiando e definindo com o que eu quero trabalhar para o resto da vida ou parte da minha vida. Então foi por isso que eu escolhi Administração de Empresas”.

E4 – “O que fez eu optar por Administração foi primeiro o fato [de] que eu adoro Humanas, (...) aí ficou a opção [por] Administração porque havia várias matérias que eu achava interessantes: Direito, Marketing, a própria Administração, Finanças”.

E5 – “Eu queria um curso que juntasse a parte de Humanas e a parte de Exatas, ou seja, eu não queria só ficar bitolada nos números e também queria escrever bastante, ler bastante. Então eu achei que Administração fosse um curso pra isso”.

Administração de Empresas apareceu como uma segunda opção de carreira para alguns destes jovens. Administração de Empresas, neste caso, não é a principal escolha profissional, mas valorizam o fato de se tratar de uma carreira mais abrangente e com maiores possibilidades de sucesso; ou seja, repetem-se os motivos de quem teve Administração de Empresas como primeira escolha.

Tais estudantes abandonam assim, sua primeira opção de carreira em troca de maior possibilidade de obter emprego e por conseqüência passar a ter uma renda, o que em outras profissões consideram ser mais demorado. Este resultado alinha-se ao obtido por *Lent et al* (2002), ao identificarem as dificuldades financeiras como uma barreira ao exercício da escolha profissional, levando muitas vezes o indivíduo a substituir sua escolha.

E7 – “(...) Porque é um campo mais abrangente, como eu falei no início. Porque eu tinha prestado vestibular na ocasião pra dois cursos: Direito e Administração de Empresas, então eu entrei em Administração de Empresas e decidi fazer. (..) Eu não queria ser um administrador, eu queria ter apenas um título e ter mais chance de trabalho.”

E9 – “eu queria fazer Direito, (...) por outro lado, eu sempre, desde jovem, eu tinha essa coisa de querer ser independente, não querer depender do meu pai financeiramente, da minha mãe e tudo mais. A área de Direito não me proporcionava isso. No Brasil, se você for ver, é difícil conseguir estágio em Direito, que você já começa e que te dê retorno financeiro suficiente pra você se bancar. Então, foi uma coisa assim meio que,

ambígua, porque, por um lado eu queria fazer mas por outro, as condições reais, que eram oferecidas não me possibilitavam isso.”

Outro ponto bastante citado pelos entrevistados refere-se ao momento da escolha da carreira. Em geral, consideram-se jovens demais para fazer uma escolha deste porte e reforçam o quanto desconhecem o mercado e as reais possibilidades de carreira para ponderar os prós e contras de suas escolhas.

Johnson (2001) destaca exatamente este ponto em seu estudo sobre a transição do papel de estudante para o papel de trabalhador no qual conclui que as expectativas dos estudantes em relação ao seu trabalho e sua carreira são irrealistas, mostrando desejo por recompensas que não podem ser atingidas. As expectativas somente são revistas quando o jovem experimenta a realidade do mercado de trabalho.

Essa fase de dúvidas e questionamentos quanto ao futuro profissional também é ressaltado por *Moggi e Burkhard (2003)* na descrição da chamada Fase Adolescente.

Os estudantes reconhecem que a experiência com o trabalho os deixa mais fortalecidos e realistas quanto às expectativas e aos passos de sua carreira.

E8 – “Eu acho que é muito cedo pra gente escolher, eu acho que é muito difícil você pensar: eu vou fazer toda a minha vida isso. Eu acho que talvez você trabalhando antes, coisa que eu nunca fiz, até os meus 19 anos

eu só estudei, se eu tivesse antes trabalhado em qualquer outra coisa, [talvez] tivesse captado melhor uma escolha na hora de fazer uma graduação”.

E9 – “Na verdade, é uma coisa complicada, até hoje eu não consigo entender direito como é que as pessoas conseguem escolher a carreira. Umas dizem que já nascem com o dom. O meu caso não foi esse, eu não nasci com dom nenhum, vocação pra nada.”

Não foi possível perceber uma influência direta da família ou dos amigos na escolha por Administração de Empresas. Algumas citações referem-se a opiniões de terceiros, mas sem grande grau de importância.

E8 – “Algumas pessoas me falaram que eu tinha que escolher porque eu era muito mandona, porque eu era muito líder. E realmente assim eu sou um pouco, eu tenho um pouco de líder; me incomoda ser mandada pelas pessoas”.

Apenas um dos entrevistados associou sua escolha à possibilidade de seguir carreira na empresa de seu pai. Porém durante a entrevista admitiu que hoje descarta essa possibilidade, pois reconhece não ter perfil para isso, exemplificando mais uma vez o quanto as expectativas de carreira no momento de sua escolha podem ser irrealistas, e o que, de fato, reforça ou modifica a sua escolha é a experiência de trabalho adquirida.

E6 – “Pensei em Administração de empresas até porque meu pai tem uma empresa de solda, e ele toca sozinho. Ele queria muito que alguém conseguisse tocar a empresa depois que ele parasse lá, e que ele não pudesse mais tocar a empresa (...) Ele construiu isso durante esses 20 anos sozinho então ele queria muito que alguém seguisse. E aí eu resolvi fazer Administração”.

4.2 Carreira para jovens universitários

4.2.1 Diferenças entre trabalho e emprego

Os estudantes associam de forma geral, emprego ao modelo industrial de relação de trabalho, com contrato formal e carteira assinada e entendem trabalho como a atividade que pode ser exercida, independente de uma contratação com carteira assinada, ressaltando este último como uma tendência de modelo nas atuais e futuras relações de trabalho.

E2 – “... Eu acho que emprego cada vez mais vai ser extinto, vai ser abolido, acho que a gente não vai ter mais emprego, aquela coisa garantida, acho que o que vai ter bastante é trabalho, muito trabalho e pouco emprego (...) Eu acho que cada vez mais as empresas vão querer enxugar a quantidade de efetivos e trabalhar com terceiros, prestadores de serviços. Eu acho que cada vez vai abolir mais emprego e ter mais trabalho”.

Dessa forma, o trabalho acaba sendo associado à realização de atividades que tragam ao indivíduo prazer, realização e a flexibilidade em administrar melhor a forma de executar seu trabalho.

E1 – “Bem, digamos assim, o emprego, eu acho que é assim, aquela visão sozinha bem atrasada (...) Estou aqui, faço a minha parte, trabalho numa empresa. Eu acho que trabalho seria, (...) você realmente estar assim, fazendo uma coisa que você gosta, e isso pode ser do seu jeito e em qualquer lugar (...) e eu acho que a diferença de trabalho e emprego é exatamente essa”.

Apenas para um dos entrevistados, trabalho pode estar associado a tarefas não remuneradas como sugere Wagner (2002), que se refere a tarefas de casa, estudo e trabalhos voluntários.

E3 – “Talvez assim é trabalho, qualquer atividade que você faça, sendo em casa, você está fazendo uma decoração é um trabalho, você está limpando a casa é um trabalho”

Porém, para este mesmo entrevistado em alguns momentos não houve clareza na diferença entre trabalho e emprego e daí ocorre uma associação entre emprego e carreira, como se esta somente fosse possível através de um emprego formal em uma empresa.

E3 – “Trabalho e emprego? (...) emprego talvez mais cuidar da parte de carreira, você estudou uma coisa, escolheu um setor pra atuar, reunião de algumas afinidades. Pra mim acho que é semelhante”.

4.2.2 Expectativas e modelos de carreira

As expectativas em relação à carreira apresentadas pelos jovens estudantes encontram maior aderência ao modelo burocrático apresentado por *Chanlat* (1995) e

ao modelo corporativo apresentado por *Kanter* (1997), pois se baseiam na hierarquia e na possibilidade de ascensão em grandes corporações.

Como os entrevistados não apresentaram clareza sobre os motivos que os levaram à escolha da Administração como carreira, torna-se difícil a associação com as âncoras de carreira definidas por *Schein* (2002). A grande maioria ressaltou o interesse em conquistar posições gerenciais e liderar equipes, o que vai ao encontro da âncora definida como competência gerencial. É a âncora caracterizada pelos indivíduos preocupados em “galgar degraus” em uma organização.

E3 –Quero ser uma executiva, dirigir uma empresa, trabalhar mesmo numa área gerencial coordenando uma equipe. Estar mesmo atuando assim como Administradora“.

E7 – “Daqui a uns cinco anos eu gostaria de ter uma função de gerente. Um cargo executivo, ganhando um salário melhor (...) o que eu busco pra daqui a cinco anos é um cargo de liderança”

A questão da ascensão profissional associada ao aumento de responsabilidade, autonomia e a menor limitação de atuação do indivíduo a uma restrita definição de cargo como apontado por *Kanter* (1997), apareceu de forma evidente apenas para um entrevistado. Ele foi o único que abordou de forma objetiva como pretendia tornar realidade suas expectativas de carreira.

E4 – “A minha expectativa com relação ao Itaú era de criar uma carreira no banco. Eu tinha essa visão, por isso que, como estagiário, eu me dediquei. Eu tinha responsabilidades que não eram de estagiário (...) é a minha oportunidade, a oportunidade que eu estava esperando para começar a concretizar o meu sonho (...) mas a primeira impressão foi me dedicar ao máximo, então por isso que esse um ano e meio, quase dois anos que eu fiquei no Itaú, eu fiz das tripas coração para poder ficar lá.”

Essas constatações corroboram com a estatística apresentada por *Sarsur*, Cruz e Barbosa (2002), que relatam a maioria dos estudantes de graduação em Administração de Empresas no Brasil esperando por um emprego fixo depois de formados.

A sedução de trabalhar em uma grande empresa por questões de maior estabilidade profissional, fica evidente na resposta de uma das entrevistadas. Ela abre a possibilidade de atuar em empresas menores, desde que consiga estabilidade no desenvolvimento da carreira, o que demonstra estar compatível com âncora da segurança e estabilidade apresentada por *Schein* (2002).

E5 – “Eu trabalhei na TAM que é enorme, e trabalhei numa pequena empresa. Lógico que você estar numa grande empresa tem toda uma cultura já estabelecida, o que eu acho bem legal. Tanto é que quando tem algum processo de seleção para ir, quando se fala que é Sadia, GE, eu já fico bem mais empolgada do que quando é pequena (...) Eu gostaria muito de estar

trabalhando em uma empresa, independente do porte, estar bem estável, tanto financeiramente, mas na carreira mesmo”.

As demais âncoras definidas por *Schein* não foram identificadas no discurso de carreira dos entrevistados, assim como não surgiu nenhum fator associado à carreira sóciopolítico proposta por *Chanlat* (1995). Possivelmente estas alternativas estejam menos presentes nas expectativas dos jovens estudantes. As carreiras profissional e empreendedora serão analisadas em tópico específico.

Alguns dos entrevistados, embora ainda em fase de conclusão da graduação já revelam frustrações em relação às expectativas criadas para sua carreira, pois concluem que, cada vez mais, desaparecem as oportunidades para o executivo intermediário, como demonstra o paradoxo de *Chanlat* (1996), segundo o qual há cada vez mais gerentes qualificados sem emprego.

Além disso, há a percepção de que as promoções são muito mais difíceis em face do aumento da concorrência entre profissionais de dentro e de fora da organização, o que demanda uma qualificação cada vez melhor como forma de diferenciação.

E4 – “Pra você subir no banco demora muito, é muito burocrático. Em dois anos você chega a um ponto, depois pra você chegar em outro, são seis, sete, oito, dez anos e tem muito mais gente concorrendo com você”

E10 – “Antes se você tivesse faculdade, você já era o” OH “. Se você tivesse pós-graduação então, melhor ainda. Se você tivesse uma boa faculdade era muito bom, agora acho que nivelou tudo. Tem tudo quanto é tipo de faculdade, as pessoas, muitas já têm pós-graduação, acho que nivelou bastante e assim fica difícil pra todo mundo”.

A associação feita pelos jovens entre emprego e qualificação será comentada de forma mais aprofundada no tópico referente a Empregabilidade.

Os próprios estudantes percebem, através de suas primeiras experiências no mercado de trabalho, que conseguir um emprego já não tem sido tarefa fácil, pois encontram uma realidade de diminuição dos postos de trabalho e dos empregos estáveis.

Encontram um contexto em que prevalecem contratos temporários e informalidade nas relações, percebendo que se trata de uma ilusão fazer carreiras em organizações, de forma linear e segura, como demonstra este entrevistado que já passou por dois processos onde a empresa que trabalhava foi vendida, causando reestruturações e quebrando qualquer modelo que já pudesse estar estabelecido quanto ao desenvolvimento de carreira de seus funcionários.

E9 – “Já era a segunda venda que eu estava enfrentando. Isso, pra quem é estagiário, funcionário, fica meio [difícil], balança um pouco. Você não vê estabilidade no lugar”.

Os entrevistados também foram questionados sobre suas próprias expectativas de carreira e as que percebem em seu grupo de estudantes universitários.

As respostas evidenciam o conflito vivenciado por estes jovens que almejam trabalhar para grandes organizações, porém ao mesmo tempo não se sentem suficientemente preparados para concorrer no mercado de trabalho, levando à frustrante possibilidade de se encontrarem desempregados ao final da graduação.

Esta situação contraria a expectativa de início do curso que se resumia em emprego garantido para quem fizer uma boa faculdade. Para alguns estudantes, ao reconhecerem as dificuldades em seguir uma carreira corporativa, as sensações refletem sentimentos de injustiça e medo.

A crença inicial de não ficarem desempregados aparece evidente também na pesquisa de *Sarsur, Cruz e Barbosa (2002)* que aponta para quase oitenta e quatro por cento dos respondentes com tal expectativa, além de acreditarem que conseguiriam emprego em organizações estáveis.

E4 – “Eu tenho bastante dúvida porque eu esperava sair do Mackenzie com a intenção já de ser aquele formando empregado, aquele formando trabalhando. Agora, eu estou com um certo receio. Você vai fazer algum tipo de entrevista, algum tipo de dinâmica, eu vou meio receoso ainda. (...) Eu acredito que me falta conhecimento suficiente pra poder entrar nessas organizações um pouco mais impermeáveis. Eu não sei se eu estou querendo muito, de sempre procurar organizações assim de primeira linha.”

E5 – “eu entrei na faculdade pensando: vou sair da faculdade empregada, bem estruturada, estável. Mas aí, depois, quando chegou o último ano, desde que eu saí da TAM, até eu arranjar um outro estágio eu fiquei quatro meses sem emprego. Aí eu já comecei a ficar um pouco decepcionada. Eu falei: ‘Nossa, desempregada há quatro meses’”.

E8 – “Às vezes eu tenho medo de nunca conseguir emprego na maldita área que eu me formei; às vezes eu tenho muito medo porque eu acho que o mercado está muito saturado”.

A possibilidade de trabalho em empresas de pequeno ou médio porte, não parece ser uma possibilidade de carreira considerada pelos entrevistados, pois o grupo interpreta que tem valor somente o emprego em uma grande organização.

E1 – “Mas a gente vê bastante o pessoal [ênfatizando] a importância da grande empresa. Então eu acho que tem muito essa idéia de grande empresa. Eu espero que eles consigam, mas eu acho que devia se perder também um pouco o preconceito de trabalhar em uma empresa brasileira de médio porte”.

Além do receio do desemprego, há uma associação de que as chances são maiores para aqueles que têm melhores condições financeiras, pois estes podem estar mais preparados para as exigências do mercado devido as melhores condições para investimentos em cursos, viagens, congressos e tudo aquilo que permita ampliar a aquisição de conhecimento.

Tal idéia, é assinalada por *Chanlat* (1996), indicando ser a gestão de carreira um instrumento de luxo reservado a uma aristocracia profissional.

E10 – “Então eu acho que o mercado está num momento muito ruim. Eu não sei se é a globalização. Eu acredito que seja a globalização e a

tecnologia que estão mudando demais. Você dorme de um jeito e acorda do outro. É o mercado financeiro que pula porque fulano foi eleito, [é] a bomba no Iraque. Eu acho que o mundo está um pouco frio demais e isso faz com que o mercado exija muitas coisas cada vez mais e elitize, feche um pouco o ciclo para as pessoas que têm mais posse.”

Outro ponto recorrente aparece em relação às expectativas referentes ao próprio curso universitário. Os estudantes entendem que a própria faculdade os estimula a buscar uma carreira corporativa, além do que não estimula a criação de um profissional preparado para competir no mercado de trabalho.

Ao se depararem com tal realidade enxergam a falácia da afirmação que uma boa faculdade significa um bom emprego, como também concluíram *Perrone* e *Vickers* (2003) em suas pesquisas.

E7 – “Eu acho que as faculdades estimulam a pensar em uma carreira ou então em um trabalho mais seguro, mais estável”.

E8 – “Eu tinha a expectativa de aprender coisas mais profundamente; eu acho que a faculdade foi um pouco superficial. Eu tinha uma expectativa de sair de lá, mesmo com espírito de profissão porque eu ia ser uma administradora e tudo mais. Eu acho que eu não saí com isso”.

Sendo assim, enfatizam a necessidade de o jovem universitário conhecer na prática as diversas áreas de atuação de um administrador a fim de descobrir por

qual possui maior afinidade, uma vez que a universidade não lhe dá muitas chances de experimentação. Referem-se ao *job rotation* dentro da mesma empresa ou até entre empresas de ramo de atuação diferentes.

E2 – “Eu acho que começar numa empresa como estagiária. Talvez fazendo, pra quem ainda não sabe com o que quer trabalhar, um *job rotation*. E eu acho que é legal passar por algumas áreas que a pessoa tem afinidade e depois descobrir qual o caminho, se fixar naquilo, ir procurando desenvolvimento profissional dentro da empresa naquela área. (...) e depois ir mudando de emprego. Eu acho que mudar de emprego também é muito bom pra ter uma visão mais global do mercado. Ficar com a imagem de uma empresa só fica meio limitado, (...) outro ramo de mercado, (...) e fazer rodízio entre empresas boas, que venham [a] agregar”.

4.3 Alternativa de ser autônomo ou empreendedor

O empreendedorismo ou o trabalho autônomo não foram alternativas muito presentes no grupo, demonstrando que a idéia de criar seu próprio emprego ou trabalho, embora reconhecida como uma necessidade para a adequação às novas relações de trabalho, não faz parte dos planos de carreira dos estudantes.

Há um reconhecimento por parte dos entrevistados que se trata de um caminho possível para um administrador de empresas, porém pouco perseguido pelos estudantes.

E3 – “Para um administrador hoje eu acredito que o ideal seria criar, montar uma empresa, dirigir a empresa, formar uma empresa que consiga se estabelecer no mercado. O administrador de empresa, pelo menos o conceito de administrador de empresa, acho que está muito disperso. Talvez porque estão se formando profissionais pra serem funcionários e não administradores de empresa. Eu acho que os cursos de Administração, enfim trabalham muito para os alunos serem funcionários”.

E2 – “eu não vejo planos assim: ‘eu quero montar um negócio, eu quero participar de uma empresa’. Não existe isso”.

A falta de interesse por essas opções está muito mais centrada no interesse em seguir uma carreira corporativa como demonstrado no item anterior. Não foram identificados elementos como o exposto por Williams (2004) que relata sobre o jovem que evita o trabalho autônomo devido às desvantagens em relação ao profissional de carteira assinada, no que se refere a questões de desenvolvimento patrocinado pela empresa, oportunidades de aprendizagem da dinâmica organizacional e ganhos de empregabilidade.

Quando a alternativa de empreender é considerada pelo estudante, o mesmo não elimina a necessidade de uma experiência corporativa inicial que possa fortalecer seu papel de empreendedor.

E2 – “Eu sempre tive vontade de abrir um negócio próprio, de ter uma coisinha minha, de trabalhar em empresas grandes um bom tempo, para

adquirir conhecimento, experiência, mesmo. Para juntar um dinheirinho para mais pra frente, poder ter uma coisa minha e eu ser dona do meu próprio negócio. Então quando eu escolhi Administração foi mais por causa disso. Porque eu quero, mais pra frente abrir um negócio meu e o curso de Administração de Empresas eu acho que podia me oferecer conhecimento pra isso (...) A médio prazo eu tenho que fazer minha carreira dentro de empresa.”

Além disso, em alguns momentos o empreendedorismo aparece como uma segunda opção de carreira, para a qual o indivíduo precisa estar preparado caso não tenha sucesso na carreira corporativa, o que vem reforçar a teoria de *Chanlat* (1995) e *Kanter* (1997) que caracterizam a carreira empreendedora como uma consequência do desemprego e não como uma verdadeira escolha do indivíduo.

E7 – “Eu quero a carreira corporativa, mas eu também estou me preparando, com essa experiência que eu quero adquirir, eu vou estar traçando o meu plano B. O plano B seria trabalhar por conta (...) É que o que eu vejo, [com] esse plano B é estar preparado, é ter a segunda opção, pra vamos dizer assim, uma emergência. Hoje eu busco traçar a minha carreira para o lado corporativo (...) Eu acho assim, que se eu não tiver um reconhecimento, eu acho que aí eu parto para o plano B.”

Alguns dos entrevistados associam o ser empreendedor com um “dom”, ou seja, o indivíduo precisa ter jeito para isso e não se consideram preparados para tal, mesmo quando existem referências na família. Também não se consideram

preparados para exercerem atividades autônomas porque entendem que precisam de um suporte para atuar.

Tal suporte está relacionado com o grau de experiência do indivíduo para se sentir mais preparado em transformar-se em um trabalhador por *portfolio*⁴, o que vai ao encontro do que *Chanlat* (1995) e *Kanter* (1997) descrevem como carreira profissional, pois a mesma depende de conhecimento, experiência e reputação, variáveis que não correspondem à situação de jovens recém-formados.

E9 – “Eu acho que uma empresa que tem suporte se dá melhor, ela consegue crescer mais porque é uma coisa assim meio coletiva, um ajudando o outro. Há troca de informações, se você não consegue resolver [algum problema], alguém pode ter esse conhecimento. Agora, quando você é autônomo, minha situação, se joga no mar e é cinqüenta, cinqüenta [por cento de chance], ou sobrevive ou morre”.

Apenas um dos entrevistados manifestou interesse em desenvolver a carreira profissional. A idade acima da média do grupo e um maior histórico de experiência de atuação no mercado de trabalho podem ter influência na escolha desta alternativa.

E1 – “Pretendo terminar o mestrado e logo em seguida pretendo já estar prestando doutorado. Como eu estou me formando já com uma idade

⁴ trabalhador por portfolio: conforme conceito de Charles Handy (2002) – trabalhador independente, flexível, que organiza seus próprios projetos.

um pouquinho maior, eu acho que a gente não pode perder muito tempo. Pretendo dar aula em universidade e (...) eventualmente, com empresa trabalhar com consultoria, nada assim de [ser] empregado. Não é isso o que eu quero pra mim não”.

A influência da família, quando existem pais ou parentes empreendedores não mostrou ser um incentivador para os estudantes buscarem esse tipo de carreira, pois muitas vezes os familiares mostraram-se não satisfeitos com os desafios enfrentados, procurando incentivar os estudantes a buscarem carreiras corporativas para obterem maiores benefícios e estabilidade financeira.

E5 – “Vendo a situação do meu pai; ele sempre fala: ‘vai ser funcionária, assalariada, porque é bem melhor, você tem férias. Agora quem é dono do próprio negócio já é completamente diferente”.

Nesta citação, o pai mostra descontentamento com sua própria carreira empreendedora e tenta influenciar o filho para seguir o que poderia ter sido o sonho de seu pai, como apontado por *Mansano* (2003). Este exemplo reflete o que *Kanungo* (1991) chama de interferência ativa da família, onde a mesma manifesta sua opinião relativa ao trabalho dos filhos.

4.4 Emprego no serviço público

O emprego no serviço público não se mostrou como uma alternativa fortemente presente nos estudantes de Administração de Empresas. Quando considerada, a atratividade desta escolha está centrada na possibilidade de estabilidade de emprego, algo que os jovens têm clareza que não irão encontrar nas relações de trabalho no setor privado, correspondendo ao que classifica *Schein* (2002) como a âncora da Segurança e Estabilidade.

Os entrevistados manifestam um grande interesse em desenvolver suas competências profissionais e entendem que o trabalho no setor público torna-se um impedimento para tal, uma vez que não há estruturas, nem incentivos ou reconhecimento pelo aprimoramento profissional. O trabalho no setor público apesar de ser considerado pelo grupo como menos estressante em relação ao setor privado, pode levar a uma estagnação de carreira.

E1 – “... tem um problema em ser servidor público. Toda essa legislação que existe protegendo o servidor acaba se voltando contra ele mesmo. Não só no aspecto de trabalho, mas no aspecto cultural dele. Sabe aquela coisa de: ‘Ah, eu posso fazer porque a dificuldade de eu me desligar é muito grande, eu tenho tantos benefícios’. Então você vê que muitas pessoas acabam não se desenvolvendo porque estão no serviço público”.

E2 – “... ninguém almeja isso [emprego público]. Todo mundo quer fazer carreira dentro de empresas privadas.”

E3 – “... e eu via justamente isso que eu te contei, que não havia maneiras de eu evoluir na empresa [emprego público], de crescer profissionalmente, [há] muita política”.

Um dos entrevistados cita a dificuldade em conquistar um emprego no setor privado como o motivo que o levou à opção do emprego público, porém fica evidente não ser uma escolha legítima para sua carreira, pois nem mesmo a estabilidade, característica do setor, é valorizada por ele.

Neste caso, identifica-se um sentimento de frustração do indivíduo. Porém o mesmo não considera a alternativa de desenvolver um trabalho autônomo ou empreendedor, mas sim, escolhe pela facilidade do emprego público, em termos de acesso e manutenção do emprego.

Tal evento corrobora a idéia de que o próprio processo de busca do emprego proporciona experiências que podem modificar as expectativas do indivíduo conforme apresentado por *Preito, Peiro, Bravo e Caballer* (1996). A socialização do trabalho para este indivíduo contribuiu para a formação do sentimento de frustração identificado.

E6 – “Porque eu não estou conseguindo emprego pelos processos seletivos. Ai eu falei: ‘pelo menos prestar o concurso público e tentar entrar, sem passar por todos esses processos seletivos’. É fazer uma prova, se você passar, você passou e é uma opção. É um ramo, não que você tenha estabilidade, mas pelo menos é um pouco mais estável do que em empresas particulares (..) Não é bem o que eu quero mas se não tiver outra alternativa, se eu vir que eu não estou arranjando emprego, alguma coisa assim, aí eu vou optar por essa [alternativa].”

Apenas um dos entrevistados mostrou interesse real em desenvolver-se no setor público. Em sua percepção está caminhando no sentido contrário às tendências de mercado, mas reconhece que valoriza muito a possibilidade de um emprego estável.

E10 – “Porque eu acho que tem estabilidade; eu sou uma pessoa que eu busco um pouco de estabilidade e o mundo está totalmente desestabilizado e eu busco estabilidade. Eu vou meio que contrário à globalização (...) Olha, de preferência eu gostaria de estar numa instituição pública ou num emprego mais estável (...) Eu acho que talvez eu não aprendesse tanto, mas é o que eu procuro pra mim, é como eu disse, eu vou contra o mercado”.

Houve também um reconhecimento do emprego público como uma alternativa de carreira interessante para a mulher, destacando que dessa forma ela consegue conciliar melhor seu papel profissional e pessoal.

E3 – “Eu acho que mulher procura mais estabilidade talvez porque eu acho que a mulher tem uma dificuldade. A mulher que engravida, ela busca muito isso. Se você está numa empresa pública é menos difícil você ser mandado embora”.

4.5 As ações dos jovens universitários

4.5.1 Preparação individual para carreira

A faixa etária do público pesquisado encontra-se na chamada Faixa Emotiva (21 a 28 anos) descrita por *Moggi e Burkhard (2003)*, o que caracteriza um indivíduo dotado de grande conhecimento teórico, mas com pouca prática.

Foi possível perceber um indivíduo buscando orientação, vivência de experiências diversificadas, avaliação e *feedback* constante; ou seja, procurando seu aprimoramento para obter maiores chances para competir no mercado de trabalho.

Alguns estudantes entendem que isso é possível através do contínuo investimento em estudos, seja na academia, em cursos extra-curriculares ou dedicando seu tempo a pesquisas e leituras.

E1 – “... você tem que procurar aumentar o seu volume de recursos. Eu acho, talvez eu esteja enganada, mas eu acredito que é na academia que eu vou ter contato primeiro, com o que é novidade. Por exemplo, na área que eu pretendo trabalhar, isso até chegar no mercado leva um tempo. Então eu acho que eu posso estar até na vanguarda da coisa”.

E6 – “eu pretendo continuar estudando, fazer Mestrado, Doutorado. Pretendo continuar meu inglês, fazer outro curso, pra justamente você ter todas as qualidades mínimas, sei lá se pode dizer assim, exigidas pelas empresas”.

Tais depoimentos associam muito mais a continuidade da educação a uma sobrevivência no mercado de trabalho do que aos interesses pelas recompensas de aprendizado ou ganhos financeiros como classifica Johnson (2001).

Mas, vale ressaltar que os entrevistados assumem a responsabilidade em investir no seu próprio aprendizado, entendendo que há cada vez menos nas empresas a prática de capacitar e desenvolver constantemente seus funcionários.

O tempo livre passa a ser dedicado ao aprimoramento profissional. O interesse em continuar os estudos sugere que outras esferas da vida sejam menos privilegiadas.

O foco e o interesse dos jovens em investir no estudo e no preparo profissional também é expresso por aqueles que sinalizam o interesse em uma experiência internacional.

E3 – “... juntar uma quantia tal pra poder fazer uma pós-graduação e ter a minha experiência no exterior”.

E9 – “Penso em uma pós, particularmente assim, o que me desperta mais interesse talvez seria buscar experiência fora, fora do país”.

Para outros, a centralidade do trabalho em suas vidas, aparece quando os indivíduos decidem por intensificar o ritmo do trabalho, dedicando mais horas em seu emprego a fim de aprender com a vivência prática.

E4 – “chegava uma hora, a moçada ia para o cafezinho, ia para o banheiro, convidava para comer isso, comer aquilo. E eu não: ‘vou ficar aqui’, porque eu gostava, eu sentia vontade de realmente ficar lá fazendo e aprendendo, sempre fuçando, mexendo nos sistemas”.

O indivíduo passa a trabalhar mais horas a fim de suprir as deficiências de sua formação e da pouca experiência profissional. Este motivo não está entre os classificados por *Kanter* (1997) que atribui o excesso de horas de trabalho aos *workaholics*, ou as organizações “vorazes”, ou ao “trabalho de fachada”; mas sim, ao fator que a autora chamou de trabalho interessante.

Estes jovens entendem o trabalho como interessante à medida que se sentem recompensados pelo aprendizado e por conseqüência pelo aprimoramento de seu currículo profissional.

De forma geral, a preparação individual desses jovens tem foco em um aprimoramento que visa torná-los mais competitivos para o mercado de trabalho, objetivando uma carreira dentro de uma organização. Não se percebe uma dedicação que leva em conta deixá-los mais preparados para os novos modelos de relação de trabalho, criando possibilidades de carreiras mais flexíveis.

Não surgiu de forma espontânea, o interesse do jovem em se preparar para uma carreira autônoma e/ou empreendedora, mas sim, somente se preparar para o que os possa tornar mais empregáveis no ambiente corporativo.

Ao citarem exemplos de indivíduos que consideram como referência de profissionais bem sucedidos, ou até mesmo modelos a seguir, somente surgiram nomes de grandes dirigentes e não de profissionais que atendem uma carreira por *portfolio*.

Mesmo no que se refere ao preparo para a carreira corporativa, o mesmo mantém-se focado nas possibilidades de ascensão profissional, ou seja, visualizando uma trilha linear de crescimento profissional e não a aquisição de mobilidade e de novos conhecimentos.

4.5.2 Empregabilidade

Empregabilidade é um fator que os autores associam a experiência profissional, desenvolvimento de competências, comportamento, rede de contatos e domínio mais amplo do que simplesmente os conhecimentos de sua própria profissão.

No discurso dos entrevistados apareceu o reconhecimento da importância da experiência profissional e do desenvolvimento de competência para que o indivíduo tenha empregabilidade. Porém não apareceram citações referentes à importância da rede de contatos ou da ampliação do domínio além de sua própria profissão.

Possivelmente a atenção à rede de contatos passará a ser dada à medida que o indivíduo passar a estabelecer relações profissionais, iniciando o seu ciclo de contatos.

E4 – “Como eu me formei numa boa faculdade, tive um bom estágio, aprendi bastante coisa, aprendi a lidar em situações, pressão diariamente, coisas de liderança, trabalhar em equipe, saber ouvir cada tipo de pessoa. A minha experiência é uma experiência pequena, mas eu achei que pelo menos pra começar num trabalho, pra construir uma carreira, seria, por hora, suficiente e aí eu iria me aprimorando”.

Em geral, os jovens apresentam medo e receio por sua entrada no mercado de trabalho, entendendo que irão competir com profissionais de maior empregabilidade, devido principalmente ao tempo de experiência.

E3 – “Hoje eu tenho um certo receio porque eu acho que está difícil pra quem está saindo da faculdade. Porque as exigências são muito grandes, você precisa ter algum conhecimento de línguas: inglês, por exemplo, dependendo até mais de uma, exige uma experiência profissional bastante grande, principalmente se você escolhe uma área pra atuar, se você almeja um cargo tal, exige-se uma experiência de no mínimo 2 anos e geralmente quem está saindo da faculdade tem uma experiência ou de estágio, ou está começando a entrar na área, conhecer a área que quer atuar, que quer trabalhar”.

Esses jovens dão ênfase às suas competências em busca de um diferencial competitivo já que não têm na experiência profissional um fator de empregabilidade, uma vez que, são jovens, recém-formados e vivenciaram o mercado de trabalho

através de estágios muitas vezes sem a possibilidade verdadeira de contato com as práticas de Administração de Empresas.

O jovem passa então a valorizar seu estoque de habilidades, ressaltando aquelas que acredita que podem destacá-lo no mercado de trabalho. É dessa forma, que observamos, na citação abaixo, o grande valor que o jovem atribui ao seu jeito comunicativo e a facilidade de lidar com as pessoas.

E4 – “eu me imagino trabalhando numa empresa de Marketing, qualquer empresa que me dê a possibilidade de mostrar o pouco que eu aprendi, os meus conhecimentos, o meu jeito de ser, a minha maneira de lidar com as pessoas, o meu jeito comunicativo. Porque experiência, de fato, eu acho, pra uma pessoa como eu de vinte e três anos eu acho [que é] uma experiência muito pequena.”

No que se refere às competências exigidas pelo mercado de trabalho, os jovens criticam as habilidades que são desenvolvidas dentro da faculdade em relação àquelas que são realmente demandadas pelas empresas.

E4 – “Eu estou sentindo o mercado muito saturado mas, ao mesmo tempo, muito carente. O desemprego está grande, mas, ao mesmo tempo, não existem profissionais. Hoje em dia a exigência é muito grande pra se contratar um profissional, (...) então eu acho que vaga tem, só que eu acho que não há profissionais qualificados de uma maneira que atenda às expectativas dessas organizações, para o que elas estão procurando, (...) eu

acho que os jovens saem das faculdades muito crus para o que essas empresas estão procurando”

Daí, vem a conclusão por parte destes jovens que existe uma dissonância entre a disponibilidade de vagas no mercado de trabalho e a qualificação dos profissionais para atendê-las.

E3 – “Esta faltando emprego só que eu acredito que existem muitos empregos que exigem e que não tem profissional qualificado, exatamente. Outro dia eu vi uma reportagem, em que falou-se muito disso, que falta qualificação das pessoas. Aquela vaga que existe exige, assim, vários fatores e às vezes as pessoas, a empresa vai buscar pessoal de fora, que tem lá conhecimento técnico, conhecimento de línguas, enfim, para assumir aquela posição”.

Concluem também que a sua empregabilidade não depende somente do currículo que carregam, mas também do contínuo desenvolvimento e aprimoramento profissional.

Os jovens também associam que têm mais empregabilidade, os indivíduos que já estão inseridos no mercado de trabalho e estão em busca de uma nova oportunidade de emprego, seja em outra organização ou em outra área de atuação.

E4 – “eu tinha uma perspectiva de permanecer no banco, agora, partindo de hoje eu vejo um pouco de dificuldade em conseguir um trabalho porque eu saí do banco”.

Embora reconhecido de maneira geral como sendo o desenvolvimento pessoal, responsabilidade de cada indivíduo, um dos entrevistados manifestou sua expectativa nos treinamentos que a empresa pode oferecer, chamando a atenção que este pode ser um diferencial desta empresa em relação à concorrência para reter talentos dentro da organização.

Esta questão foi tratada também por *Crainer e Dearlove* (2000), ao alertarem para a necessidade de mecanismos de retenção de talentos nas organizações, uma vez que quando reconhecidos como talentos, estes indivíduos passam a ser desejados por outras organizações.

Esta questão tem sido, também, motivo de alerta por parte de *Cappelli* (1999), ao indicar o fenômeno de *poaching* como um grande desincentivador para o investimento em treinamento e desenvolvimento. Assim, a atenção ao desenvolvimento e a alocação em atividades que propiciam crescimento profissional do empregado surgem como uma possibilidade de diferencial da organização na hora de retenção da mão-de-obra mais qualificada.

E3 – “É importante que haja muito treinamento, eu acho que isso ajuda bastante, a concorrência é bastante grande. Tenho a expectativa que a

empresa forneça uma oportunidade de você se desenvolver profissionalmente”.

4.6 Relações de Trabalho

4.6.1 Expectativas quanto ao empregador

Admitindo que a maioria dos estudantes apontou interesse no desenvolvimento da carreira corporativa, vale a pena ressaltar quais são as expectativas dos mesmos em relação a seus empregadores.

Muitos estudantes citaram como expectativas que seu empregador ofereça oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da organização. Para estes jovens, essas oportunidades se concretizam quando a empresa proporciona aos seus funcionários desafios, autonomia e um bom ambiente de trabalho.

Vale ressaltar que os jovens atribuem as oportunidades de desenvolvimento aos próprios desafios do trabalho e não à grandes investimentos em contínua educação.

E2 – “... ter possibilidade de crescer dentro da empresa. Eu acho que o ambiente de trabalho tem que ser agradável, eu acho que a empresa tem que acreditar no seu potencial e te desafiar, eu acho que todo ser humano gosta de desafios. Então eu acho que tem que dar responsabilidades, me motivaria

isso dentro de uma empresa. Sem falar que eu acho que a cultura organizacional da empresa tem que 'bater' muito com a minha cara".

E3 – “Eu espero que a empresa ofereça desafios, reconhecimento, oportunidade de crescer”.

E6 – “uma carreira em que você possa aprender bastante, possa desenvolver coisas diferentes, novas, que as pessoas reconheçam”.

Muitas citações se referiram ao reconhecimento financeiro, entendendo que é muito importante ao profissional ser recompensado pelos ganhos que proporciona a empresa onde atua.

E1 – “Eu espero que ela [a empresa] me dê principalmente um retorno financeiro maior porque as responsabilidades estão aumentando, quer dizer, estou fazendo cada vez mais, mas eu quero principalmente um retorno financeiro maior”.

E4 – “a parte financeira ela é importante. Eu acho que nenhum profissional trabalha de graça; eu acho que a remuneração tem que ser de acordo com aquilo que você se propõe a fazer”.

E8 – “eu nem peço um salário alto, magnífico, mas que me ofereça um salário bom, com alguns benefícios, eu acho que é o suficiente, porque eu vou estar me sustentando, vou estar tendo uma vida melhor.”

Estes dois tópicos – necessidade de desafios e ganhos financeiros são os valores do trabalho apontados por *Harpaz, Honig e Coetsier* (2002) como dominantes entre a força de trabalho estudada por eles.

Também foi abordada pelos entrevistados, a necessidade de a empresa oferecer a estrutura e os recursos essenciais à execução das atividades. Assim, embora reconheçam que o desenvolvimento de um bom trabalho depende de sua própria ação e dedicação, percebem, também, a necessidade de ter infra-estrutura e pessoas que lhes possibilitem o desenvolvimento das tarefas.

E3 – “Reconhecimento seria você fazer um trabalho legal, consegue lucros pra empresa, você pesquisa, sabe, você é uma pessoa motivada no seu trabalho. Se você não tem uma estrutura de uma empresa que te sustente isso eu acho que você não consegue fazer um bom trabalho, chega uma hora que talvez isso desgaste, de estar tentando, tentando e sempre encontrar barreiras, talvez muita burocracia pode atrapalhar”.

E4 – “eu acho que a empresa ela tem que te dar condições. Não só essa liberdade, não adianta você ter essa liberdade se você não tem instrumentos suficientes, se você não tem pessoas preparadas ao seu lado pra poder desenvolver o trabalho (...) A verba que vão te destinar, dependendo da área de atuação que você está, você tem pessoas de confiança, você tem que ter pessoas que tenham vontade, que comprem a sua idéia, que estejam comprometidas com o trabalho. Eu acho que tudo isso faz parte de uma organização vencedora, você criar profissionais, você buscar sempre líderes.”

A questão da autonomia e tomada de decisão para execução de atividades apareceu no discurso de apenas um dos respondentes, demonstrando que ainda há um apego ao modelo hierárquico, onde os indivíduos esperam pelas demandas da empresa para realizarem seu trabalho.

E4 – “eu quero ter a liberdade pra poder desenvolver meu trabalho (...) Queria ter essa autonomia, seria para coisas, não precisa ser pra coisas absurdas, coisas simples, mas que fazem uma grande diferença lá no final. Você ter liberdade para tomar algum tipo de decisão, você ter carta branca até um certo ponto, evidentemente para não ultrapassar o seu superior, mas você ter carta branca na medida do possível para poder desenvolver as atividades porque aí que o trabalho acontece”.

Em algumas entrevistas, houve uma transferência da responsabilidade sobre o desenvolvimento do indivíduo para a mão da empresa, no que se refere ao custeio de cursos, caracterizando o antigo contrato de trabalho.

E4 – “Eu acho extremamente importante a empresa investir no profissional. Porque se ela quer obter retorno ela obrigatoriamente tem que investir no profissional, na capacitação humana, no capital intelectual, eu acho que é o maior bem das organizações”

E5 – “A empresa investir no seu desenvolvimento também é importante, pagar metade do valor da sua pós ou de algum curso que é legal pra você se desenvolver. Lógico que a empresa vai estar buscando também o

que é melhor para ela. então ela vai direcionar todo o seu estudo para os objetivos dela, mas eu acho que é bem legal isso”.

A respeito das expectativas de recompensas, um dos entrevistados classificou essa relação como injusta, pois entende que o empregado não é recompensado proporcionalmente ao quanto se dedica ao seu trabalho e ao crescimento da empresa.

Esse sentimento de injustiça se refere a uma idéia de exploração do empregado pela empresa, pois ela exige uma dedicação, a qual não pode recompensar. Porém, o desequilíbrio entre a oferta e demanda de vagas de trabalho, faz com que a empresa tenha a possibilidade de explorar a mão-de-obra, pois a mesma aceita esta situação em função da necessidade de manter-se empregada.

E9 – “... do lado do mercado mesmo geral, segundo a minha visão, das minhas experiências, eu acho que o mercado está muito injusto. Você tem uma concorrência muito grande e, às vezes a concorrência é tão grande que, o cargo que você vai estar recebendo não condiz com o sacrifício que você está tendo, com o que você está passando e, mesmo para aqueles que já estão trabalhando, eu acho que está havendo muita, assim, mais cobrança do que reconhecimento. As empresas elas exigem mais do que elas podem te recompensar.”

4.6.2 Papel do empregado

Quando questionados sobre as expectativas do empregador em relação ao empregado, os entrevistados relataram o interesse da empresa em ter profissionais atualizados, que tragam as novidades do mercado e que se dediquem a produzir resultados.

Os estudantes associam a produção de resultados para a empresa com a necessidade de muita dedicação, trabalho árduo e desenvolvimento de habilidades comportamentais, tais como criatividade, relacionamento, comunicação e liderança.

E2 – “Resultados, eu acho que toda empresa boa espera do colaborador, do funcionário, resultados. Eles apostam em você, te dão muitas expectativas a seu respeito e eu acho que vão querer que você corresponda às expectativas que eles estão apostando e que eles estão depositando em você. Então é trabalho, trabalho, trabalho e trabalho, quanto mais trabalho, melhor”.

E3 – “O que a empresa vai esperar de mim? Eu acho que desde o momento que ela contrata, ela espera perceber um funcionário que traga lucro pra empresa, um funcionário que seja útil pra eles, que seja criativo, se integrado bem. Acho que o ponto principal é dar rentabilidade para a empresa”.

Em geral, os entrevistados mostraram ter clareza sobre a sua responsabilidade na gestão de sua carreira, mostrando uma realidade onde o empregado é quem deve estar preparado para ser sempre um recurso interessante para a empresa.

E1 – “... eu acho que o profissional hoje ele tem se preocupado com a sua carreira, ele tem que, de alguma forma procurar aumentar o recurso que ele tem pra oferecer para uma empresa, mas vai acabar muito esse papo: ‘ah, eu trabalho na Nestlé’. Não, eu sou um profissional qualificado e pronto. A empresa vai deixar de ser referência para o colaborador, vai passar ele ser a referência da própria carreira dele. Eu acredito nisso, acho que isso já está acontecendo”.

Em uma das entrevistas apareceu um sentimento de culpa por parte do entrevistado por sentir que não se enquadra nas competências exigidas pelas empresas.

Os estudantes entendem que o novo acordo de trabalho considera fundamental não somente o conhecimento técnico, mas também, as competências comportamentais. Entendem ser fundamental, um profissional que saiba se relacionar, coordenar tarefas e grupos e inovar; indicando que a esfera de competência técnica é necessária porém não é suficiente.

E8 – “Bom, eu acho que a empresa espera uma boa funcionária, que não culpe, não faça falcatruas. Talvez, a empresa espere uma pessoa mais

controlada porque eu às vezes não sou uma pessoa controlada e você tem que ser, não tem jeito. Esse negócio de sair discutindo pra todo lado e eu às vezes faço isso”.

Por outro lado, um dos entrevistados entendeu que o desenvolvimento profissional do indivíduo é uma responsabilidade mútua da empresa e do próprio indivíduo no que se refere ao financiamento de estudos e processos de aprimoramento.

E9 – “eu acho que essa empresa que eu estou, isso eu posso garantir; é uma empresa que tem um perfil ideal porque ela sabe que uma parte do compromisso é do próprio funcionário e a outra é da empresa. Se ela quer que o funcionário cresça, ela também precisa incentivar. A gente tem um programa que é assim: 70% de tudo o que você for cursar, ou curso ou mesmo faculdade são pagos pela empresa, e os outros 30% ficam por conta do funcionário. Então acho que esse é o programa ideal: não ser só uma coisa que parta só da empresa. Também tem que ser do funcionário. Então acho justo, porque fica uma coisa recíproca, os dois estão interessados”.

Em geral, o grupo mostrou ter clareza sobre as mudanças no contrato psicológico, uma vez que houve uma única citação sobre expectativas de fidelidade do empregado, no sentido de não trocar de empresa.

E6 – “Porque eu acho que você começa a se dedicar a essa empresa, você tem que ir até o final assim. Chegar até uma certa etapa da sua carreira,

“você mudar de empresa, é interessante, você vai conhecer outras pessoas. Mas, eu pensaria assim, se você começar algo naquela empresa, você é daquela empresa. E você precisa oferecer tudo para aquela empresa, eu penso assim.”

4.7 Socialização do trabalho

O primeiro emprego exerce para os jovens universitários o papel de ensiná-los a lidar com as dificuldades inerentes à entrada no mercado de trabalho. Alguns transformam essa experiência em aprendizado.

Esse aprendizado recebe um destaque especial no que se refere ao desenvolvimento de competências comportamentais, ou seja, o jovem se detém nas possibilidades de aprender aquilo que não é possível na sala de aula.

A possibilidade de depender e de interagir com outras pessoas no início de suas carreiras, os faz dar um destaque especial a todo aprendizado que obtiveram em suas primeiras experiências sobre relacionamentos, trabalho em equipe, e empatia.

E4 – “... aprendi a ter bastante paciência, porque eu fazia umas perguntas que pra eles eram perguntas idiotas, mas eu não fazia a mínima idéia, eu não estava vivendo naquele mercado financeiro aí eu me sentia muito mal. Então quando eu fui passar as informações, a pessoa fazia uma

pergunta que eu achava, vamos dizer assim, idiota, eu respondia na maior naturalidade. Eu falava: ‘nossa, eu passei pela mesma situação’, então, eu aprendi a ter mais paciência, a saber lidar mais com as dificuldades dos outros”

E6 – “eu aprendi o que eu não aprenderia na empresa do meu pai: a ter mais responsabilidade, a ver que têm pessoas diferentes, que os clientes são diferente. Então eu aprendi como que funciona uma empresa”.

Outros, transformam as dificuldades encontradas nas primeiras experiências no mercado de trabalho, em barreiras para as próximas oportunidades de trabalho, reforçando que a faculdade não lhes fornece uma visão prática sobre a atuação do administrador.

Para alguns, a experiência de inserção no mundo do trabalho trouxe aspectos tão negativos que acabou por diminuir a centralidade do trabalho na vida do indivíduo. Não é possível medir esse efeito a longo prazo, mas momentaneamente o indivíduo demonstra a falta de interesse em se dedicar ao trabalho. Este fator é o defendido por Kanungo (1991) que diz que as primeiras experiências de trabalho determinam a centralidade do mesmo.

E10 – “Eu nunca imaginei isso, mas a minha experiência foi tão ruim, que hoje faço o possível para preservar a lei do mínimo esforço. Eu vivi situações onde um puxava o tapete do outro e não quero mais fazer parte disso”.

Sendo assim, surgem algumas críticas quando as primeiras experiências profissionais desses jovens lhes proporcionam uma atuação limitada ou com poucas chances de desenvolvimento dos conceitos de administração, restringindo-se a atividades operacionais e rotineiras.

E6 – “Eu queria um estágio em que eu pudesse aprender, em que eu pudesse desenvolver ou ajudar a desenvolver algumas coisas. Porque você vem da faculdade, [aprendeu] todos aqueles processos e aí você quer ver também na prática”.

E6 – “todo mundo reclama que ninguém aprende nada, você só faz trabalho inútil, que nem eu, fazia trabalho de *office boy*”.

A entrada no mercado de trabalho através de funções não vinculadas ao campo de estudo da Administração de Empresas apareceu nas pesquisas de Cardoso e Sampaio (1994) e, fica evidente, através de um dos depoimentos o descontentamento do indivíduo que se encontra nessa situação, principalmente no que se refere aos questionamentos das pessoas de seu convívio.

E8 – “Está sendo uma experiência, ao mesmo tempo legal, mas ao mesmo tempo meio chocante, porque eu muitas vezes não imaginei nunca fazer isso na minha vida. As pessoas lá falam: ‘Mas nossa, o que você tá fazendo aqui? Você tem formação e está trabalhando aqui (telemarketing)?’

Eu falo pra elas: 'é o que eu arrumei e por enquanto eu vou ficar'. Está sendo uma experiência impactante."

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

As mudanças na categoria “trabalho” e a crise do emprego têm sido temas muito debatidos na atualidade. Nos Estados Unidos, as estatísticas são claras ao mostrar as tendências de desemprego para os universitários. Há uma previsão de que somente 25% das pessoas com diploma universitário encontrarão emprego e o recrutamento de MBAs caiu 45%. (Rifkin, 2004).

Frente a essa realidade nos cabe perguntar sobre o que fazer com milhões de jovens que se formam para o mercado de trabalho, tendo os mesmos cada vez menos oportunidades de emprego em uma economia global cada vez mais automatizada, a qual tem eliminado muitos postos de trabalho.

Esse cenário leva ao surgimento de modelos de carreira mais flexíveis que transformam o indivíduo em seu próprio empregador, sendo o seu conhecimento, a sua especialização e os seus contatos, a moeda que o torna empregável em um modelo de trabalho temporário que exige profissionais qualificados. Este é o modelo que Handy (2002) chama de carreira por *portfolio*.

Os indivíduos pesquisados neste estudo, estudantes do último ano de Administração de Empresas, mostraram ter um certo grau de consciência sobre este processo de mudança do mercado de trabalho. O grupo demonstrou conhecimento sobre a situação atual de elevados índices de desemprego, inclusive para mão-de-obra qualificada; de aumento da competitividade no mercado de trabalho; do nível crescente de exigências quanto às competências do trabalhador; da quebra de relação de fidelidade entre empregado e empregador.

Porém, ao mesmo tempo, estes jovens continuam acreditando na possibilidade de fazer carreira em uma organização de forma segura e estável. Tornam evidente em seus depoimentos, o desejo em assumir posições gerenciais dentro de uma organização de grande porte. Entendem que a medida de sucesso

neste tipo de carreira almejada por eles depende de quão alto conseguirem chegar na hierarquia organizacional.

Essa contradição entre aquilo que é percebido como tendência nas relações de trabalho e aquilo que têm como expectativas para a sua própria carreira pode ser atribuída ao otimismo desses jovens em acreditarem que uma boa faculdade e um grande esforço em dedicar-se ao trabalho e ao aprendizado contínuo irão torná-los uma exceção no ambiente profissional e assim garantirão uma oportunidade no mercado de trabalho que lhes dará espaço para uma carreira ascendente.

Com o foco na expectativa de desenvolver carreira corporativa, o conjunto de entrevistados não mostrou interesse na alternativa de carreira autônoma ou empreendedora. Para eles, estes são modelos de carreira baseados em experiência e habilidade. Reconhecem que lhes falta experiência profissional e que esta seria de extrema importância mesmo que optassem por uma carreira mais independente, a fim de lhes dar suporte, conhecimento e maior jogo de cintura no dia-a-dia. Quanto às habilidades de um empreendedor, ressaltam que não existe incentivo para desenvolvê-las no curso de graduação.

A carreira no serviço público, embora apresentando as características de segurança e estabilidade valorizadas pelos entrevistados não pareceu ser uma opção perseguida para a constituição de carreira. A não atratividade deste modelo de carreira para os jovens se dá pelo fato de considerarem mínimas as possibilidades de aprendizado e desenvolvimento.

Quando considerada, a carreira no serviço público é uma opção recorrente da não conquista de um emprego no setor privado.

Fica muito evidente também no discurso destes jovens o fato de a faculdade não contribuir para o desenvolvimento de uma visão mais abrangente das possibilidades de carreira, contribuindo para restringir o foco do formando na carreira corporativa. Tais crenças deixam os jovens inseguros e inacreditados na possibilidade de uma carreira mais independente.

Uma possibilidade de ampliação de estudo está em investigar a contribuição da cultura brasileira na formação de barreiras no desenvolvimento de carreiras com perfil mais autônomo, pesquisando se esta estrutura de novas relações de trabalho encontra maior facilidade de aceitação e desenvolvimento em jovens que vivenciam culturas diferenciadas da brasileira.

Na aposta de trabalharem em uma organização, os estudantes investem seu tempo e recursos em se preparar para o desenvolvimento de uma carreira corporativa, não se preocupando em desenvolver suas habilidades para um modelo mais flexível.

Este investimento passa a ser focado na conquista de maior empregabilidade, o que entendem ser possível através de cursos de idioma, de extensão universitária, pós-graduação ou até mesmo cursos internacionais. Tais investimentos visam deixar esse estudante mais preparado para competir no mercado de trabalho, porém requer uma expressiva disponibilidade financeira, o que pode caracterizar uma elitização da

mão-de-obra de recém-formados, dando maiores condições de atuação para aqueles que dispõem de condições econômicas favoráveis a tais investimentos.

A presença de um discurso tão focado na busca da carreira corporativa pode estar associado ao fato de a amostra ter sido restrita a cidade de São Paulo, onde a oportunidade para absorção da mão-de-obra oriunda de boas faculdades ainda é expressiva.

Possivelmente um estudo similar em outras localidades revelasse outras expectativas. Estas poderiam se desenvolver em duas linhas: o desejo de jovens migrarem para regiões onde o emprego fosse mais promissor ou o desejo de desenvolver outras formas de sobrevivência. A primeira hipótese poderia significar o esvaziamento de localidades e a super oferta de mão-de-obra qualificada nos pólos empregadores e a segunda poderia significar a retenção de mão-de-obra através de alternativas empreendedoras locais.

Uma recomendação de estudo futuro, portanto se refere a extensão da pesquisa a outras regiões do país, no intuito de checar se existem diferentes expectativas de carreira para jovens universitários em locais onde o mercado de trabalho apresenta dificuldades maiores no desenvolvimento de uma carreira corporativa, e quais são as oportunidades de desenvolver cursos diferenciados nessas regiões, tais como empreendedorismo.

Ou ainda, expandir esse estudo para outros cursos de graduação que não o de Administração de Empresas, permitindo comparar comportamentos em função da área de conhecimento e domínio do indivíduo.

Para concretizar suas expectativas de carreira linear e ascendente, os jovens acentuam a importância de trabalhar em uma grande empresa que lhes dê oportunidades de atuação, e portanto de aprendizado e desenvolvimento.

Tais oportunidades se referem a assumir a responsabilidade por atividades estimulantes e desafiadoras. Porém, caberia verificar em pesquisas futuras, o que exatamente significam estas oportunidades esperadas e como as mesmas se materializam em grandes empresas versus médias e pequenas empresas.

Esse desejo por oportunidades também pode estar associado à escassa experiência profissional destes jovens, causando-lhe maior ansiedade por uma chance de mostrar suas habilidades e obter resultados. Por isso, atribuem maior importância ao aprendizado através da realização de atividades e projetos e realizando treinamento *on the job* do que através de treinamentos formais.

Embora valorizem as oportunidades de desenvolvimento oferecidas pelo empregador, compreendem que a responsabilidade pelo seu desenvolvimento e pela sua empregabilidade não está na mão de seu empregador, e que o mesmo simplesmente oferece as condições para que o empregado agregue valor à própria carreira.

Daí, abordam a importância de dedicar seus próprios recursos nos investimentos para a continuidade dos estudos. A intenção de não ficarem restritos apenas ao curso de graduação está associada à percepção de competitividade do mercado de trabalho e falam sobre o constante complemento dos estudos como uma possibilidade de alavancar sua empregabilidade.

Ao mesmo tempo em que reconhecem a importância do aprendizado contínuo, declaram que pretendem fazer isso através de novos cursos de especialização no Brasil ou no exterior, porém em nenhum momento declaram que buscam por atualizações de forma mais autônoma, através de leituras e pesquisas que promovam a ampliação de seu conhecimento em áreas afins ou complementares a Administração de Empresas, além do ganho de conhecimento em atualidades e cultura geral.

Essa característica apresentada em atribuir ao empregado as responsabilidades sobre o seu desenvolvimento traz uma possibilidade de estudo futuro no que se refere a investigar como as empresas têm atualizado suas práticas de recursos humanos para atender a um modelo de carreira mais flexível oriundo das novas relações de trabalho.

Algumas questões relevantes para este tema de estudo podem ser: como reter os talentos se não há um contrato de fidelidade entre empregado e empregador; como se desenvolvem as estratégias de recursos humanos em empresas que consideram as pessoas como um fator de competitividade e

sustentabilidade do negócio; quais são as diferenças no tratamento desta questão conforme o setor de negócio ou o porte da empresa.

Caberia também a expansão de um estudo para investigar como gestores têm enfrentado o desafio do novo modelo de relações de trabalho, uma vez que passam a gerenciar ao mesmo tempo níveis distintos de vínculos, formação, expectativas, experiência e valores, pois têm sob a sua administração equipes de funcionários, prestadores de serviços, fornecedores e profissionais autônomos.

Na relação empregado-empregador ainda vale ressaltar que há por parte dos entrevistados uma harmonia de discurso ao dizerem que as empresas esperam de seus empregados resultados e produtividade, cabendo ao empregado transformar seu trabalho e todo o seu aprendizado em retorno para o negócio.

A percepção da função do administrador de empresas como um agente de mudança, capaz de repensar os modelos e as práticas de gestão no mundo corporativo não pôde ser observada nos jovens entrevistados, pois se restringem a planos individuais sobre o futuro, pensando em formas de adquirir mais conhecimento e mais experiência para aumentar a sua competitividade.

A escolha da carreira de administrador de empresas pela possibilidade de conhecer diversas áreas de conhecimento e com isso aumentar as chances de obter emprego e não pela possibilidade de ser um administrador de negócios de fato, pode contribuir para não enxergarem como sua responsabilidade profissional a função de agente de mudança dos modelos de gestão.

Quanto às competências exigidas do profissional de administração de empresas, os jovens destacam o conhecimento técnico, idiomas, informática. Porém, atribuem um expressivo valor às competências comportamentais, tais como capacidade de relacionamento, comunicação, trabalho em equipe, liderança, entre outras como fatores essenciais ao sucesso profissional, pois através de suas primeiras experiências no mercado de trabalho relatam a percepção da importância do equilíbrio nas relações interpessoais no ambiente profissional.

Frente a esta constatação, reconhecem que tais habilidades não são desenvolvidas durante o curso universitário, ficando seu desenvolvimento restrito às disciplinas curriculares.

Ampliar as habilidades além das competências técnicas, depende da iniciativa de cada indivíduo, e os entrevistados não demonstraram uma real estratégia para tratar tal deficiência.

A inserção no mercado de trabalho, através de um estágio ou de um primeiro emprego é que torna mais consciente essa necessidade, e apenas alguns reconhecem a oportunidade de aprender além do conteúdo universitário. Para outros, essa realidade assusta e os faz se sentirem menos competitivos, contentando-se em atribuir a falha ao modelo de ensino universitário.

Uma possibilidade de estudo que emerge nesta situação seria investigar sobre as habilidades requeridas ao trabalhador moderno, como as mesmas são

abordadas no curso de graduação e como os jovens estudantes buscam desenvolvê-las. Tal estudo poderia identificar oportunidades para repensar o conteúdo do curso de Administração de Empresas.

Enfim, os entrevistados entendem as mudanças no mercado de trabalho, as novas demandas, o desemprego, a queda de oportunidades para profissionais qualificados, o aumento das exigências por parte das empresas, o fim da relação de trabalho segura e estável. Entretanto, os mesmos apresentam uma postura contraditória, pois declaram seu interesse em uma carreira corporativa, assumindo em um curto espaço de tempo posições de liderança, e apenas através de seu esforço e dedicação terão sucesso em sua carreira profissional.

Com essas perspectivas, os jovens não apresentam iniciativas relacionadas a se prepararem para outros modelos de carreira, nem tão pouco, há uma tendência em desenvolverem perspectivas de empreendedorismo, agindo como agente de mudança da economia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATÉS, T. e BLOCH, S. *O impacto do fim do emprego*. HSM Management, ano 1, nº 5, p.48-52, nov/dez 1997.

BELL, Daniel. *O advento da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Editora Cultrix Ltda, 1973.

BLOCH, Victoria Christina. *Mercado de trabalho*. In. EDUCAÇÃO CONTINUADA, São Paulo: FGV/EAESP, 2002, p. 01-10.

CAPPELLI, Peter. *The new deal at work*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999.

CARDOSO, Ruth C.L.; SAMPAIO, Helena. Estudantes universitários e o trabalho. *RBCS*, nº. 26, ano 9, outubro, 1994, p.31.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, vol. 35. no. 6, p. 67-75, nov/dez, 1995.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, vol. 36. no. 1, p. 13-20, jan/fev/mar, 1996.

CLAES, Rita; RUIZ QUINTANILLA, S Antonia. Initial career and work meanings in seven European countries. *The Career Development Quarterly*, 1994, v. 42, p. 337.

CRAINER, Stuart; DEARLOVE, Des. A guerra pelo talento. *Revista HSM Management*, v. 4, n. 20, mai./jun. 2000. p. 14-19

CRESWELL, John. *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 2003.

DE MASI, Domenico. *O futuro do trabalho*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

DOWBOR, Ladislau. *O que acontece com o trabalho?* São Paulo: Editora SENAC, 2002.

DRENTH, P. J. D. Work Meanings: a conceptual, semantic and developmental approach. *European Work e Organizational Psychologist*, 1991, v. 1, p. 125-133.

DUTRA, Joel Souza. A gestão de carreira. In: Fleury, Maria Tereza Leme (org.). *A gestão de pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GOODWIN, John; O'CONNOR, Henrietta. Exploring complex transitions: looking back at the "Golden Age" of from school to work. *Sociology*, v. 39, no. 2, april/2005.

HANDY, Charles. *The elephant and the flea: Reflections of a reluctant capitalist*. Boston: Harvard Business Scholl Press, 2002.

HARPAZ, Itzhak; FU, Xuanning. The structure of the meaning of work: a relative stability amidst change. *Human Relations*, v.55, p. 639-667, 2002.

HARPAZ, Itzhak; HONIG, Benson; COETSIER, Pol. A cross-cultural longitudinal analysis of the meaning of work and the socialization process of career starters. *Journal of World Business*, 37, p.230-244, 2002.

JOHNSON, Mônica K. Change in job values during the transition to adulthood. *Work and Occupations*, v.28, no. 3, p. 315-345, aug/2001.

JOHNSON, John M. In-depth interviewing. In: GUBRIUM, Jaber F.; HOLSTEIN, James A. (eds). *Handbook of interview research: context e method*. Thousand Oaks: Sage, 2001. p. 103-119.

KANTER, Rosabeth Moss. *Quando os gigantes aprendem a dançar*. Rio: Campus, 1997.

KANUNGO, Rabindra N. Making meaning out of MOW research: a discussion. *European Work e Organizational Psychologist*, 1991, v. 1, p. 161-181.

LENT, Robert W. et al. Career choice barriers, supports, and coping strategies: college students' experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 60, p.61-72, 2002.

MALSCHITZKY, Nancy. Empregabilidade X Empresabilidade. *Revista FAE Business*, n.2, jun/2002.

MANSANO, S. R. V. *Vida e Profissão: cartografando trajetórias*. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

MARTINS, Gilberto; LINTZ, Alexandre. *Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 2000.

MICHAELS et al. *A guerra pelo talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MOGGI, Jair; BURKHARD, Daniel. *Assuma a direção de sua carreira: os ciclos que definem o seu futuro profissional*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

OLIVEIRA, Marco Antonio de. Tendências recentes das negociações coletivas no Brasil. In: Santana, M.A.; Ramalho, J.R. (org.). *Além da Fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*. São Paulo: Editora Boitempo, 2003.

PASTORE, José. Empregabilidade. *Jornal da Tarde*, 05/fevereiro/2000.

PEIRÓ, José Maria; PRIETO, Fernando. *Tratado de psicología Del trabajo*. Vol. II: aspectos psicosociales del trabajo. Madrid: Editorial Síntesis, 1996.

PERRONE, Lisa; VICKERS, Margaret H. Life after graduation as a “very uncomfortable World”: an Australian case study. *Education + Training*, 2003, v.45, p. 69-78.

PRONI, Marcelo W.; HENRIQUE, Wilnes. *Trabalho, mercado e sociedade – O Brasil nos anos 90*. Campinas, SP: Editora Unesp, Instituto de Economia da Unicamp, 2003.

RIFKIN, Jeremy. *O Fim dos empregos – o contínuo crescimento do desemprego em todo o mundo*. M. Books do Brasil Editora, 2004.

ROUSSEAU, Denise M. *Psychological contract in organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SARSUR, Amyra M.; CRUZ, Marcus Vinicius G.; BARBOSA, Allan C.Q. *Carreira: utopia ou realidade?* ANPAD, 2002.

SILVA, Luiz Antonio M. Mercado de trabalho, ontem e hoje: informalidade e empregabilidade como categorias de entendimento. In: Santana, M.A.; Ramalho, J.R. (org.). *Além da Fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*. São Paulo: Editora Boitempo, 2003.

TRIANDIS, Harry C. Comments centrality and work meanings. *European Work e Organizational Psychologist* on work, 1991, v. 1, p. 173-176.

VIANNA, Tereza. *Autodesenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 1994.

WAGNER, Cynthia G. The new meaning of work. *The Futurist*, 36, p.16, Sep/Oct 2002.

WILLIAMS, Donald R. Youth Self Employment: its nature and consequences. *Small Business Economics*, 23, p. 323-336, 2004.

ANEXO

Cronologia do Trabalho

3000 2701 AC	a	Caça e colheita primitivas, trabalho com pedra e primeiros objetos de metal. Comunidades nômades.
2700 601 AC	a	Grandes culturas da Antiguidade: pirâmides e outras grandes obras. Uso intenso de trabalho escravo. Expansão da agricultura e do sedentarismo.
600 201 AC	a	Presença da Grécia: surgimento da ciência, da filosofia e da teoria científica, apoiadas no trabalho dos agricultores e dos escravos.
200 AC 400 DC	a	Roma: infra-estrutura urbana com ruas, aquedutos, organização social verticalizada, trabalho escravo.
400 1400	-	Idade Média: produção agrícola e artesanal, ciência concentrada nas ordens religiosas, relações de trabalho centradas no sistema de servidão.
1400 1600	-	Renascença: Leonardo da Vinci, surgimento da cultura urbana, expansão das artes, expansão das atividades comerciais e bancárias, formação das organizações de artesãos.
1600 1750	-	Formação das bases científicas da era moderna, com física, química, medição do tempo e expansão das atividades de ensino. Início da manufatura, trabalho domiciliar, pagamento por tarefa.
1750 1840	-	Revolução Industrial na Inglaterra: produção têxtil, máquinas, energia a carvão e vapor, expansão da manufatura. Organização da sociedade em função do capital, com a propriedade privada dos meios de produção e a concentração dos trabalhadores em fabricas.
1840 1900	-	Indústria pesada, siderurgia, estradas de ferro, motor elétrico e de combustão, telefonia. Explosão científica, urbanização intensa, generalização da forma salarial de inserção nos processos produtivos. O colonialismo joga grande parte das populações do planeta no atraso econômico.
1900 1970	-	A ciência e a técnica se juntam na transformação dos processos produtivos. Consumo de massa, trabalho padronizado, em fatias, com taylorismo e fordismo. Aprofunda-se o fosso entre países ricos

	e pobres, surge o chamado Terceiro Mundo. Experiências de Gestão Social centralizada pelo Estado.
1970 – Séc. XXI	A ciência passa a determinar os processos produtivos. Expansão dos serviços, presença crescente das políticas sociais, intensificação geral do conhecimento nas atividades humanas. Generalização da escolaridade. Toyotismo, produção flexível, surgimento de novas relações sociais de trabalho, com terceirização, subcontratação e trabalho autônomo. Consolidação da “fratura social mundial” entre países ricos e pobres.

Fonte: Dowbor, Ladislau. *O que acontece com o trabalho?* Edit. SENAC, 2002, p. 107-109.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)