

## O PAPEL DOS VALORES NAS ESCOLHAS DE CARREIRA DE JOVENS DISCENTES/ TRABALHADORES

### THE ROLE OF VALUES IN CAREER CHOICES OF YOUNG STUDENTS/WORKERS

#### Marcelo Aparecido Alvarenga

Mestre e doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (Uninove).

Data de recebimento: 10-08-2014

Data de aceite: 13-02-2015

#### Nildes R. Pitombo Leite

Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP) e professora adjunta do curso de Administração da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp).

#### RESUMO

Esta pesquisa investigou o papel dos valores pessoais e organizacionais na escolha de carreira de jovens discentes/trabalhadores em fases de planejamento e início de carreira. Foram adotados abordagem qualitativa e método fenomenológico, cujos dados foram coletados por intermédio de uma *survey* de experiência ou exploratória, com utilização de relatos escritos e fotografias explorados por meio de um grupo focal. As estratégias para análise dos dados foram análise de conteúdo e leitura subversiva de fotografias. Ao analisar esses dados e compará-los aos dados teóricos, tornaram-se possíveis a identificação e a conciliação dos diferentes pontos de vista adotados pelos teóricos, permitindo também a compreensão do fenômeno decorrente da associação entre valores pessoais/valores organizacionais que podem interferir nesses processos e favorecer minimizações de possíveis problemas de ordem econômica e social. Resultados apontaram que valores pessoais e organizacionais interferem nesses processos de escolha, estabelecendo relações de complementaridade, congruência e unilateralidade entre esses valores.

**Palavras-chave:** Valores pessoais e organizacionais; carreira; jovens discentes/trabalhadores.

#### ABSTRACT

This research investigated the role of personal and organizational values in career choices for young students/workers in the planning and early career stages. Qualitative approach and phenomenological method were adopted, whose data were collected by means of an experience or exploratory survey with the use of written reports and photographs explored through a focus group. The strategies for data analysis were content analysis and subversive reading of photographs. By analyzing these data and comparing them to theoretical data, the identification and conciliation of different points of view adopted by theorists were enabled, allowing also the understanding of the phenomenon due to the association between personal values/organizational values that may interfere with these processes and favor the minimization of possible economic and social problems. Results pointed that personal and organizational values interfere in these processes of choice, establishing relations of complementarity, coherence and unilaterality between these values.

**Keywords:** Personal and organizational values; career; young students/workers.

#### Endereço dos autores:

Marcelo Aparecido Alvarenga  
prof.marcelo.alvarenga@gmail.com

Nildes R. Pitombo Leite  
nildespitombo53@gmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

Em contraposição à forma como a sociedade feudal estava estruturada, caracterizada pela imobilidade entre classes sociais, a sociedade industrial possibilitou a transição entre essas classes e favoreceu o surgimento da ideia de carreira. À medida que essa sociedade industrializada e seus valores evoluíram, possibilitando maior autonomia e liberdade ao indivíduo, o autogerenciamento de carreira tornou-se parte fundamental dos sistemas de administração de carreira de um número cada vez maior de organizações, principalmente devido às exigências atuais de aperfeiçoamento profissional contínuo que atendam às mudanças constantes pelas quais passam essas organizações (OLIVEIRA; BASTOS, 2000). Nesse contexto, a gestão de carreira deixou de ser conduzida pelas organizações e tornou-se responsabilidade do próprio indivíduo.

Para acompanhar esse processo evolutivo e a consequente valorização do autogerenciamento, Kilimnik et al. (2008) afirmaram ser necessário compreender características do indivíduo responsável por esse gerenciamento, já que sua carreira está intimamente relacionada a um processo de construção realizado ao longo de toda a vida e às interações que estabelece consigo mesmo e com as pessoas com as quais tem contato. Entre as décadas de 1990 e 2000, essa necessidade de compreensão recebeu a atenção dos pesquisadores, uma vez que estudos realizados têm mantido como foco principal a carreira interna e o planejamento pessoal, em contraposição à carreira externa e ao planejamento pela organização.

Esse foco na carreira interna associa-se ao desenvolvimento de um conjunto de significados e conceitos, apresentados por Super (1963), elaborados, organizados e transformados à medida que esse indivíduo interage com o ambiente, constituindo referências para o desenvolvimento de critérios internos e externos de sucesso e satisfação de carreira e para a determinação dos comportamentos desse indivíduo.

Permeado por essa necessidade de aperfeiçoamento profissional contínuo, valorização do autogerenciamento de carreira e ênfase dos estudos em carreira interna, Camarano e Kanso (2012) destacaram que houve aumento no número de jovens de 15 a 29 anos que não estudavam e não trabalhavam no período de 2000 a 2010, passando de 8.123 mil para 8.832 mil, totalizando 17,2% da população jovem. Esse aumento soma-se à diminuição do número de jovens que estudavam e participavam da População Economicamente Ativa (PEA) nesse mesmo período. Esses dados, oriundos dos Censos Demográficos de 2000 e 2010 e das Pesquisas Nacionais por Amostra de Domicílios (PNADs) de 2001 e 2011 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), são preditores de problemas econômicos e sociais, uma vez que a educação é fator de extrema importância para o desenvolvimento do Brasil e a maioria desses jovens compõe grupos familiares de baixa renda, motivos pelos quais se justifica a escolha de jovens como respondentes deste estudo.

Diante desse cenário e da necessidade de estudos envolvendo os constructos “carreira” e “valores”, este estudo teve como objetivo geral compreender o papel dos valores pessoais e organizacionais na escolha de carreira de jovens discentes/trabalhadores nos contextos de planejamento de carreira (primeiro semestre) e iniciação de carreira (último semestre). Para auxiliar no alcance desse objetivo, este estudo identificou valores pessoais e percepções acerca dos valores organizacionais em que trabalham ou trabalharam esses discentes/trabalhadores e descreveu seus processos de escolha de carreira. A questão de pesquisa foi assim formulada: Qual o papel dos valores pessoais e organizacionais na escolha de carreira de jovens discentes/trabalhadores?

## 2. CARREIRA E VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS

No campo das organizações, o conceito de carreira tem sido utilizado como sinônimo de

ocupação, vocação e profissão. Bastos (1997) considerou esses termos básicos, associados à propriedade e ao conjunto de conhecimentos e habilidades com que o indivíduo produz algo ou presta um serviço. Estendendo a definição desses termos, apresentou o conceito de profissão associando-o a um conjunto de conhecimentos organizados de forma sistemática, ao reconhecimento social e à autoridade para utilização desse conjunto e a um código de ética e cultura profissionais que prescrevem regras e normas para o relacionamento do profissional com seus pares e clientes. Para esse autor, carreira associa-se às ideias de progressão e papéis desempenhados num espaço de tempo, de expressão da identidade do indivíduo e de avaliação por parte da sociedade.

Destacando a íntima relação entre cultura e estrutura social, Chanlat (1995) ressaltou a importante transformação do modelo de carreira ocorrida em meados dos anos 1970, tornando-se mais moderno e caracterizado pela instabilidade, descontinuidade e progressões vertical e horizontal, constituindo-se um modelo oposto ao tradicional. Houve uma mudança no foco da gestão da carreira, apontada por Costa e Dutra (2011), em que os profissionais deixaram de atribuir suas expectativas de desenvolvimento a uma única organização e assumiram, eles mesmos, essa gestão e a busca de sucesso na carreira. Diante dessa transformação na relação indivíduo-organização, é importante ressaltar que o tipo de relação empregador-empregado pode ser determinante na forma como os indivíduos julgam e reagem às ações das organizações. A partir de estudos realizados por Crawshaw, Van Dick e Brodbeck (2012), foi possível constatar que, mesmo diante de contextos e decisões desfavoráveis ao desenvolvimento de carreira, esses empregados tendem a apresentar comportamentos positivos e proativos em relação à organização e dependente da forma com que essa organização os trata.

Entretanto, na medida em que uma única organização não consegue atender essas necessidades

profissionais, e ao indivíduo cabe assumir a gestão de sua carreira, ambientes sociais compostos pelo entorno de uma organização tornaram-se elementos fundamentais para o desenvolvimento dessa carreira. A cidade em que o indivíduo se desenvolve, por exemplo, e a estrutura que ela lhe proporciona, influenciam a sua trajetória profissional, principalmente no que tange aos fatores impulsores de carreira, como existência de trabalho formal, nível da educação superior, condições da rede de saúde, atividades econômicas desenvolvidas e seu dinamismo (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004). O aumento da importância desses ambientes confirma o surgimento do conceito de carreira sem fronteiras citado por Veloso e Dutra (2011), principalmente pela independência do indivíduo em relação às organizações em que trabalhará durante a vida, efetuando escolhas que lhe façam sentido e tenham significado pessoal, diferentemente da trilha, previamente existente nessas organizações, como destacado por Martins (2010). O aumento da responsabilidade desse indivíduo pela carreira implica maior influência de variáveis pessoais em decisões relacionadas a essa carreira. Soma-se a isso maior movimentação entre organizações, ascensão profissional que transcende estruturas hierárquicas, conciliação entre aspectos profissionais e pessoais e disposição para superar fronteiras objetivas e subjetivas.

Essa maior independência do indivíduo que o impele a assumir a gestão da sua própria carreira favorece o desenvolvimento do conceito de carreira proteana discutido por Briscoe, Hall e Demuth (2006). Esses autores afirmaram que essa carreira envolve atitudes autodirigidas, independentes, guiadas por padrões internos e orientadas pelos valores do próprio indivíduo, caracterizando-se por grande mobilidade, perspectivas para a vida inteira e desenvolvimento profissional. Vigoda-Gadot e Grimland (2008) destacaram que o sucesso dessa carreira está relacionado ao desenvolvimento de duas metacompetências, adaptabilidade e consciência de si mesmo, e não ao simples

aprendizado e aperfeiçoamento de um conjunto determinado de competências, pois são essas metacompetências que permitem esse indivíduo aprender com suas próprias experiências, desenvolver novas habilidades e se deparar com novas possibilidades.

Tais informações podem ser consubstanciadas por meio da identificação e da combinação de fatores motivacionais intrínsecos (realização pessoal e crescimento profissional que o indivíduo almeja com seu trabalho) e extrínsecos (remuneração e *status* que esse indivíduo pretende usufruir), presentes nos diversos ofícios (BASTOS, 2007). Bastos (1997) realizou um estudo com 100 estudantes de cursos de administração e 103 profissionais já formados, apresentando indícios da possibilidade de haver predominância dos determinantes intrínsecos sobre os extrínsecos no processo de escolha da carreira. Pautando-se na inexistência de pesquisas que confirmem enfaticamente a relação de predominância entre esses fatores, assim como em suas experiências profissionais com empresas e estudantes de nível superior, Dutra (2002) destacou que apelos externos têm tido maior influência nas decisões sobre carreira, comparados aos apelos e preferências pessoais. Depreende-se que não é possível as organizações atentarem-se apenas a aspectos externos da carreira de seus profissionais, restringindo sua preocupação a recompensas financeiras ou a promoções que lhes ofereçam maior *status*. É preciso que essas organizações se flexibilizem e proporcionem carreiras que levem em consideração o que os faria se sentirem realizados e seus desejos relacionados a seu desenvolvimento ou mudanças profissionais (ANDRADE; KILIMNIK; PARDINI, 2011). Entende-se que isso pode constituir dilemas para os indivíduos no exercício de seus papéis profissionais e no contexto das organizações.

Bendassolli e Wood (2010) apresentaram o paradoxo de Mozart, desafio que tem sido imposto aos profissionais de conciliarem autonomia e liberdade para criar, necessárias para fazerem a gestão das suas próprias carreiras e, ao mesmo tempo,

comercializarem seus talentos e competências com a sociedade. Tal paradoxo associa-se à tentativa realizada por Mozart em 1781, ao lançar-se como músico e professor autônomo em Viena, demonstrando dependência dessa carreira em relação ao próprio indivíduo, à organização e à sociedade.

Ao responderem às necessidades de serem gestores de suas próprias carreiras e adaptarem-se às mudanças impostas às organizações, os profissionais deparam-se, frequentemente, com dilemas desorientadores de carreira que podem promover processos de aprendizagem transformativa, envolvendo revisão de sua estrutura de significados, crenças e valores pessoais. Esses dilemas podem ser de natureza intrínseca, oriundos de crises/fracassos pessoais, ou extrínseca, provenientes dos ambientes que os cercam, como mudanças ocorridas na organização. Esses processos e revisões podem promover mudanças no comportamento desses profissionais e em suas carreiras (REIS; NAKATA; DUTRA, 2010). Tais dilemas só podem ser minimizados com processos organizacionais de transformação, uma vez que a maneira como o trabalho acontece dentro e fora das organizações gera consequências no comportamento de carreira e na maneira como essas organizações atuam sobre essa carreira (VELOSO, 2012).

Considerando a recíproca influência entre indivíduo e organização e esses processos de transformação vivenciados por ambos, Vigoda-Gadot e Grimland (2008) enfatizaram que as escolhas de carreira se relacionam com valores pessoais, valores esses que estabelecem relações entre si. A satisfação e o sucesso dessa carreira se caracterizam por sensações de bem estar oriundas da correspondência entre valores enfatizados pelo profissional e destacados pelo ambiente, podendo-se depreender que dentre esses valores predominantes nesse ambiente estejam inseridos os organizacionais. Salientando o sistema de valores de um indivíduo, Bilsky e Schwartz (1994) e Schwartz (1992, 2005, 2006) afirmaram existir hierarquização entre esses valores que têm por objetivo

direcionar a vida desse indivíduo, transcendendo situações específicas e constituindo-se critérios para julgar comportamentos, pessoas e eventos.

Tais valores são responsáveis por orientar a vida e as escolhas desse indivíduo, das organizações, e por atender às necessidades de conciliar interesses e objetivos organizacionais e individuais. Os valores organizacionais são responsáveis por atender à necessidade de estruturas que permitam o funcionamento dessas organizações, tanto no que se refere aos ambientes e processos internos, quanto às formas de interagir com ambientes externos, demais organizações e sociedade (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; LOUBACK; TEIXEIRA; BIDO, 2009; MIGUEL; TEIXEIRA, 2009). Miguel e Teixeira (2009) afirmaram que as organizações vivenciam um paradoxo constituído da necessidade de oferecer liberdade ao indivíduo para expressar a criatividade necessária à sobrevivência da organização e, ao mesmo tempo, ao estabelecimento de limites que possam direcioná-lo ao encontro dos valores e das metas organizacionais.

Os valores pessoais influenciam as decisões de carreira, e é a realização desses valores junto à organização que determinará a perenidade da relação indivíduo-organização. A solidez dessa relação não está pautada nas semelhanças existentes entre valores individuais e organizacionais, mas nas possibilidades que a organização oferece ao profissional para atender suas necessidades e seus interesses, desenvolvendo atividades e atingindo metas organizacionais (MAURINO; DOMENICO, 2012).

Para este artigo, foi utilizado um conjunto de valores pessoais: aprendizado contínuo/interesse pelo conhecimento; autoconfiança; autorrealização/realização/autodireção; autovalorização; confiança; crescimento; determinação/perseverança; disciplina; generosidade/benevolência; imparcialidade/tolerância; inovação; integridade/honradez/dignidade/humildade; legitimidade; lucidez; maestria pessoal; objetividade/transparência; paixão; proatividade/prudência; respeito pelo outro/

compreensão; responsabilidade; sinergia; valorização das competências do outro. Esse conjunto é composto por valores explicitados nos trabalhos de: Leite et al. (2011) que, apesar de não incluírem nenhuma tipologia, destacaram os valores envolvidos nos processos de produção, orientação, submissão, avaliação e publicação científicas; Schwartz (1992, 2005, 2006) e seus estudos voltados a esses valores pessoais, não adotando especificamente sua tipologia, porém tomando-a como referência.

Em relação aos valores organizacionais, foram considerados aqueles apresentados e agrupados por Mendes e Tamayo (2001) em eixos: I - autonomia: criatividade, curiosidade, eficácia, eficiência, modernização, qualidade, reconhecimento, competência, prazer, inovação, realização, estimulação e liberdade; II - conservação: disciplina, honestidade, lealdade, limpeza, ordem, polidez, prestígio, segurança, sensatez e sigilo; III - estrutura igualitária: democracia, descentralização, justiça, qualificação dos recursos humanos, sociabilidade, cogestão, coleguismo, igualdade, cooperação, dinamismo, independência, autonomia, comunicação, respeito e equidade; IV - hierarquia: fiscalização, hierarquia, obediência, poder, pontualidade, rigidez, supervisão e tradição; V - harmonia: integração, interorganizacional, interdependência, ética, parceria, tolerância, intercâmbio, preservação, equilíbrio, preservação da natureza, respeito à natureza, espontaneidade e iniciativa; VI - domínio: ambição, audácia, competitividade, domínio, previsibilidade, produtividade, satisfação dos clientes e sucesso. Esses eixos compõem as três dimensões bipolares, autonomia-conservação, estrutura igualitária-hierarquia e harmonia-domínio, que representam as respostas organizacionais em relação às suas necessidades em geral.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Pautando-se na importância de se dar voz ao sujeito e na valorização do contexto dos dados pela

abordagem qualitativa, Lassance e Sarriera (2012) destacaram que os estudos sobre o constructo “carreira” têm adotado uma perspectiva integradora do indivíduo aos contextos que vivencia, o que justifica, nesta pesquisa, a pertinência da utilização dessa abordagem. Esses estudos apontam tal perspectiva, ratificando essa justificativa pelo método fenomenológico, inserido na abordagem qualitativa, cujo objetivo principal é identificar unidades de significado ou essências dos discursos apresentados pelos participantes de uma pesquisa de modo que o pesquisador possa mapear e compreender as estruturas do fenômeno que se dispôs a estudar (MOREIRA, 2004) e o significado da experiência vivida e a natureza essencial do fenômeno (SILVA, 2006; GIL, 2009).

Nesta pesquisa de caráter transversal utilizou-se de uma amostra intencional e não-probabilística, condizente com a abordagem qualitativa (CRESWELL, 2010), formada por: jovens discentes/trabalhadores do primeiro semestre em curso de nível superior, aqui considerados em fase de planejamento; jovens discentes/trabalhadores do último semestre também em curso de nível superior, considerados em início de carreira. A estratégia de coleta desses dados foi a *survey* exploratória (GIL, 2009) ou de experiência, como denominado por Cooper e Schindler (2003), para quem uma *survey* desse tipo é classificada como abordagem de comunicação que envolve questionamento, registro de respostas para análise e versatilidade. Foi planejada inicialmente para ser investigada com 350 convidados, tendo como participantes efetivos 300 respondentes, geralmente os primeiros de suas famílias a cursar ensino superior e provenientes de uma universidade privada da cidade de São Paulo. Essa coleta foi feita em agrupamentos assim divididos: 44 grupos compostos por até seis jovens em planejamento de carreira, totalizando 210 participantes, e 19 grupos compostos por até seis jovens em início de carreira, totalizando 90 participantes.

Esses jovens foram convidados e orientados, com três semanas de antecedência, a levarem a

esses grupos de respondentes uma fotografia que representasse os processos de escolha de suas carreiras e outra que caracterizasse sua percepção sobre as organizações com as quais trabalham ou já trabalharam, totalizando assim 600 fotografias e seus respectivos relatos. Tais fotografias foram impressas pelos discentes/trabalhadores e levadas para serem descritas durante essa *survey*. De posse dessas fotografias, foram apresentadas e respondidas por escrito as seguintes questões: “Como foi o processo de escolha da carreira?”; “Qual a relação da fotografia com o processo de escolha dessa carreira?”; “Quais as principais dificuldades encontradas para tomar essa decisão?”; “Quais as principais facilidades encontradas para tomar essa decisão?”; “Como caracterizam as organizações em que trabalham ou já trabalharam?”; “Qual a relação da fotografia com essa caracterização?”; “Qual a influência dessas organizações no processo de escolha dessa carreira?”.

Diante da possibilidade de os pesquisadores utilizarem fotografias como instrumento para coleta de dados, e com base em Loizos (2011), Harper (2004) e Vergara (2004), é possível afirmar que a fotografia permite a expressão da percepção desses discentes/trabalhadores a respeito do que foi fotografado, de suas ideologias, seus conhecimentos e teorias a respeito do mundo, aspectos expressivos atrelados às suas biografias. Considerada como signo linguístico, a análise de fotografias envolve a identificação de aspectos denotativos, elementos que estão visualmente presentes, e de aspectos conotativos, ideias que estão associadas a essas fotografias, decorrentes de aspectos culturais e experiências do indivíduo (PENN, 2011).

Ainda em relação às fotografias, Denzin (2004) afirmou que tais fotografias são interpretações de parte da realidade, registros de situações passadas e irreproduzíveis. Tais interpretações são compostas por dois níveis de leitura ou significado: o literal ou realista e o subversivo. O nível literal ou realista apresenta as fotografias como representações da realidade em que é possível constatar verdades a

respeito do mundo e caracterizar traços universais a respeito da condição humana. Esse nível de leitura é realizado por intermédio da associação entre os conteúdos, atributos e detalhes possíveis de serem observados por todos que se posicionarem diante de uma fotografia. O nível subversivo, por sua vez, apresenta as fotografias como mediadoras da realidade e das concepções do autor da fotografia, cuja leitura se dispõe a identificar os múltiplos significados e interpretações.

Com relação às análises de dados referentes aos relatos realizados por escrito durante a *survey*, foi adotada a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011) e Martins e Theóphilo (2009). O objetivo dessa análise é identificar a essência dos relatos realizados a partir da categorização dos dados obtidos. Essa categorização foi realizada obedecendo aos seguintes critérios: estabelecimento prévio, a partir dos constructos teóricos; facilitação para identificação da essência dos relatos realizados; interpretação inferencial decorrente da associação da questão de pesquisa, com os conteúdos manifestos e latentes presentes nos relatos decorrentes da *survey*. Os conjuntos de valores pessoais e organizacionais tratados na fundamentação teórica foram utilizados nessa análise.

De modo complementar, as fotografias foram analisadas tanto em seus aspectos conotativos quanto denotativos, destacados por Penn (2011), por serem aspectos que permitem a identificação da percepção dos participantes desta pesquisa, tanto a respeito da escolha da carreira quanto da caracterização das organizações. Esses aspectos foram oriundos dos relatos escritos em relação a essas fotografias. A partir dessas fotografias e desses relatos buscou-se descrever as experiências vivenciadas e apresentadas por esses participantes, procurando-se, em seguida, identificar a essência dos conteúdos, os temas e os elementos gerais presentes na amostra e, assim, iniciar a caracterização do fenômeno descrito (MOREIRA, 2004).

Partindo dessa visão geral, realizou-se a codificação desses dados de forma a criar categorias que favorecessem os seus agrupamentos, tomando o cuidado de defini-las de forma precisa e procurando, assim, evitar possíveis alterações de significado dessas categorias ao longo da pesquisa. Posteriormente, procedeu-se à análise pormenorizada dos materiais agrupados de acordo com essas categorias (CRESWELL, 2010). Essas análises foram realizadas à luz dos dois níveis de significado ou leitura das fotografias propostos por Denzin (2004), o literal ou realista e o subversivo.

Adicionalmente, foi realizado um grupo focal composto por 9 jovens discentes/trabalhadores que não integraram o grupo respondente da *survey*, com o objetivo de discutir e ampliar os dados obtidos, tomando por base Oliveira e Freitas (2006). Esses autores definiram grupo focal como um tipo de entrevista em profundidade, realizada em grupo, que valoriza a interação e a forma como os participantes pensam, sentem ou agem diante de determinadas experiências/eventos e ideias. A análise desses novos dados foi realizada com base em análise do conteúdo.

#### **4. APRESENTAÇÃO/ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Diante da conceituação do constructo “carreira”, na qual Martins (2010) destacou a possibilidade de o indivíduo procurar uma organização ou ocupação passível de lhe oferecer uma trilha a ser seguida, é possível perceber que os jovens participantes deste estudo denotam adotar tal concepção, uma vez que reconhecem a interferência das trilhas oferecidas pelas organizações em seus processos de escolha de carreira.

Ao destacar o surgimento de um modelo de carreira mais moderno a partir dos anos 1970, Chanlat (1995) ressaltou, como características desse modelo, instabilidade e descontinuidade. Tais características

pueram ser observadas nesta pesquisa junto a esses jovens, principalmente quando enfatizaram experiências agradáveis e desagradáveis obtidas nas organizações como impulsionadoras de crescimento profissional que poderia, ou não, ser alcançado junto às organizações em que vivenciaram tais experiências. Essas características favorecem também o compartilhamento da afirmação de Costa e Dutra (2011) de que profissionais deixaram de ter uma única organização como caminho para suas carreiras. Além disso, foi possível constatar a partir dos resultados desta pesquisa que, dentre os tipos de carreira relacionados a esse modelo mais moderno, apresentados por Chanlat (1995), destacou-se o burocrático, pois a estrutura hierárquica, atrelada aos planos de carreira oferecidos pelas organizações, constituiu-se fator reconhecido por muitos desses jovens como interveniente em suas escolhas de carreira. Detectadas em menor presença, apresentaram-se também algumas referências ao tipo empreendedor, principalmente quando a escolha por uma carreira atrelou-se à iniciativa de abrir um negócio próprio.

A partir dos dados apresentados na Tabela 1, foi possível identificar que os participantes desta pesquisa tomaram como referências para efetuar escolhas em relação às suas carreiras fatores subjetivos, identificados pelos itens 1, 2 e 11, e objetivos, indicados pelos itens 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 12. Esses fatores estão em consonância com Bastos (2007), pois os dois fatores com maiores números de presenças denotam alto grau de subjetividade, e com Dutra (2002) que salientou a predominância dos apelos externos em decisões sobre carreira destacados por esses fatores objetivos. A pesquisa apontou que esse sucesso tem sido abordado pelos jovens participantes, em suas dimensões subjetivas e intrínsecas, quando destacaram o valor “autorrealização/realização/autodireção” e a afinidade com o tipo de trabalho realizado como fatores determinantes para a escolha dessa carreira, denotando busca por satisfação pessoal com esse

trabalho. No que tange às dimensões objetivas e extrínsecas desse sucesso, apontadas por esses autores, o valor “objetividade/transparência”, associado à ênfase na perspectiva de ganhos financeiros com a escolha da carreira, salientam tais dimensões. A obtenção de desenvolvimento profissional como dimensão de sucesso pôde também ser observada quando esses jovens destacaram experiências em atividades na área e consequente necessidade de aprofundamento, além do valor “maestria pessoal” que prioriza melhoria constante dessas atividades.

Esta pesquisa ainda mostrou a presença de alguns fatores considerados por Hall et al. (2012) como universais no alcance desse sucesso. Dentre esses fatores, os participantes revelaram presença de persistência e dedicação por meio da expressão de valores pessoais que interferiram em suas escolhas de carreira, como “determinação/perseverança”, “autoconfiança”, “autorrealização/realização/autodireção” e “autovalorização”. Em relação às atitudes positivas, puderam ser observadas disposição para estudar e crença de que poderiam se tornar profissionais diferenciados quando se referiram aos fatores facilitadores de suas escolhas. Já em relação às histórias profissionais, a relevância atribuída às experiências oriundas dessas histórias confirmou a presença desse fator junto a esses participantes.

Tomando por base Penn (2011), Harper (2004) e Denzin (2004), os dados decorrentes da utilização de fotografias nesta pesquisa, representando processos de escolha da carreira dos participantes, constituíram-se conhecimentos que permitiram ampliar a compreensão de diversas situações vivenciadas ao efetuar essas escolhas, fato que pôde ser observado nos itens 11 e 12. Adicionalmente, os itens 7, 10 e 12 constituíram fatores relevantes nas escolhas de carreira e, possivelmente, impulsionadores e limitantes, caso o apoio das organizações restrinja-se àquelas carreiras voltadas somente aos interesses dessas organizações.

**Tabela 1** – Análise do conteúdo/leitura subversiva – fases: planejamento e início de carreira

Categoria: Carreira/Subcategoria: Processo de Escolha da Carreira								
Frases-chave	Relatos				Fotografias			
	Contagem Planejamento		Contagem Início		Contagem Planejamento		Contagem Início	
	P	A	P	A	P	A	P	A
1 Apresentar afinidade com tipo de trabalho realizado na área.	58	152	22	68	73	137	12	78
2 Acreditar que poderá crescer profissionalmente.	41	169	20	70	35	175	15	75
3 Já desenvolver atividades da área.	35	175	19	71	7	203	3	87
4 Duração do curso superior.	27	183	19	71	5	205	5	85
5 Mercado de trabalho favorável.	24	186	12	78	0	0	0	0
6 Sugestão de pessoas próximas (familiares/amigos).	24	186	14	76	33	177	13	77
7 Sugestão de profissionais que atuam na área.	12	198	5	85	6	204	7	83
8 Perspectiva de ganhos financeiros maiores para realizar seus projetos e de seus familiares.	12	198	4	86	19	191	10	80
9 Baixos custos do curso superior.	12	198	7	83	0	0	0	0
10 Experiências desagradáveis no ambiente de trabalho que impulsionaram o crescimento profissional.	12	198	0	90	5	205	4	86
11 Contato com pessoas diferentes.	0	0	0	0	6	204	0	90
12 Incentivo da empresa em que trabalha.	0	0	0	0	6	204	6	84

Fonte: Elaborado pelos autores - P = Presença; A = Ausência

Insegurança em relação à escolha da carreira, inadaptação em relação ao tipo de atividade a ser realizada, falta de recursos financeiros e tempo para garantir a realização de cursos superiores, dúvidas e obstáculos presentes no mercado de trabalho e dificuldades em ajustar os papéis de trabalhador/estudante/amigo/membro familiar consubstanciaram-se aspectos dificultadores dos processos de escolha da carreira desses jovens, confirmando as naturezas extrínseca e intrínseca dos dilemas desorientadores de carreira evidenciados por Reis, Nakata e Dutra (2010).

Parte desta pesquisa expressou a importância da estrutura proporcionada pelos ambientes do entorno à organização no desenvolvimento da carreira, exposta por Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004), por intermédio de programas públicos de incentivo e bolsas de estudo como facilitadores do processo de escolha de carreira. Os itens 4 e 9 destacaram-se como facilitadores desse processo.

Apoio por parte de familiares/amigos constituiu-se fator relevante, possibilitando depreender certo grau de importância dos relacionamentos interpessoais e possíveis traços de dependência em relação à opinião de outras pessoas, percebidas como fontes seguras de informação para esses jovens. Adicionalmente, a Tabela 2 apresenta os valores pessoais que permearam esse processo de escolha.

A disponibilidade dos discentes/trabalhadores respondentes desta pesquisa para mudar de organização, na falta de atendimento a suas necessidades, e a superação de barreiras objetivas e subjetivas, associadas à presença dos valores pessoais expressos na Tabela 2, constituem traços característicos do conceito de carreira sem fronteiras discutidos por Veloso e Dutra (2011). As barreiras objetivas tornaram-se evidentes por meio dessa disponibilidade, e subjetivas por intermédio da disposição para estudar e crescer profissionalmente. A interferência desses valores pessoais e

essa disponibilidade para mudar constituem-se traços característicos do conceito de carreira proteana discutido por Briscoe, Hall e Demuth (2006). Pautando-se nas afirmações de Vigoda-Gadot e Grimland (2008), apesar dos discentes/trabalhadores demonstrarem adaptabilidade em relação ao contexto em que têm desenvolvido suas carreiras, os dados não deixaram clara a existência de consciência profunda a respeito de si mesmos e de suas principais habilidades/competências necessárias para o planejamento e a autogestão de suas carreiras.

A Tabela 3 destaca a caracterização das organizações. Por intermédio do item 1 é possível constatar a concepção dos participantes desta pesquisa a respeito das organizações, que vai ao encontro dos valores pessoais “aprendizado contínuo/interesse pelo conhecimento” e “crescimento”, demonstrando certa disposição para aproveitar oportunidades proporcionadas por essas organizações e ascender profissionalmente.

Os dados empíricos denotam que esses jovens percebem o estabelecimento de relacionamentos utilitários entre organizações-funcionários, principalmente, por meio dos itens 2, 3, 5, 6, 9, 14 e 18. Considerando o alerta de Crawshaw, Van Dick e Brodbeck (2012) sobre comportamentos positivos e proativos serem adotados por profissionais em decorrência da forma como são tratados pelas organizações, delinea-se uma situação que merece atenção dos gestores dessas organizações, pois outros dados evidenciaram possível incentivo a comportamentos opostos aos mencionados por esses autores. Pautando-se na necessidade de essas organizações flexibilizarem-se e proporcionarem oportunidades de realização profissional, salientado por Andrade, Kilimnik e Pardini (2011), a pesquisa apontou ainda que não são percebidas ações efetivas para atender essas necessidades, apesar das possíveis tentativas dessas organizações. No que tange às fotografias, a utilização favoreceu a caracterização complementar dessas organizações por meio dos itens 12 a 19.

**Tabela 2** – Análise do conteúdo e leitura subversiva – fases: planejamento e início de carreira

Categoria: Valores/Subcategoria: Pessoais				
Valores Pessoais	Contagem			
	Planejamento		Início	
	P	A	P	A
1 Crescimento	49	161	15	75
2 Confiança	48	162	20	70
3 Aprendizado contínuo/interesse pelo conhecimento	38	172	11	79
4 Autorrealização/Realização/Autodireção	37	173	11	79
5 Lucidez	30	180	5	85
6 Generosidade/Benevolência	25	185	7	83
7 Respeito pelo outro/compreensão	20	19	3	87
8 Objetividade/transparência	19	191	14	76
9 Valorização das competências do outro	18	192	11	79
10 Determinação/perseverança	15	195	4	86
11 Proatividade/prudência	16	194	18	72
12 Maestria pessoal	11	199	12	78
13 Autovalorização	11	199	3	87
14 Paixão	8	202	0	90

Fonte: Elaborado pelos autores - P = Presença; A = Ausência.

A Tabela 4 corresponde aos dados relativos à percepção dos participantes deste estudo sobre valores organizacionais. Dados apontaram predomínio do eixo “autonomia” sobre o eixo “domínio”, com destaque para os itens 1, 2 e 5 do eixo I, valores que retratam o foco das organizações em metas e resultados, valorização do aperfeiçoamento das competências profissionais como responsabilidade dos funcionários e certo reconhecimento do desempenho desses funcionários. Adicionalmente, dados apontaram predomínio do eixo “estrutura igualitária” sobre o eixo “hierarquia”, com destaque para o item 1 dos eixos III e IV, constituindo-se valores e critérios para determinação de estruturas de funcionamento das organizações pautadas na busca por excelência de seus recursos humanos e

no exercício de força e influência. Dados apontaram também predomínio do eixo “domínio” sobre o eixo “harmonia” e relevância para os valores 1 e 2 do eixo VI, enfatizando que, na percepção dos participantes, as organizações estabelecem relações com o ambiente externo, voltadas para acúmulo de riquezas, poder e incremento na obtenção de resultados.

Os valores pessoais “aprendizado contínuo/interesse pelo conhecimento” e “crescimento”, representativos dos interesses desses participantes por adquirir conhecimentos e obter ascensão profissional, estabeleceram relações de congruência

e complementaridade entre si e com os valores organizacionais “qualificação dos recursos humanos” e “competência”, destacando o interesse dessas organizações em promover excelência de seus funcionários e incentivo para que desenvolvam atividades que se utilizem de seus talentos. Relações de unilateralidade entre valores pessoais e organizacionais foram percebidas, com destaque para a relação entre o valor pessoal “autorrealização/realização/autodireção”, compreendido como busca de satisfação do indivíduo por meio de suas realizações pessoais e profissionais, e o valor organizacional “ambição”, concebido como aspiração

**Tabela 3** – Análise do conteúdo/leitura subversiva – fase: planejamento e início de carreira

Categoria: Valores/Subcategoria: Organizacionais - Caracterização								
Frases-chave	Relatos				Fotografias			
	Contagem Planejamento		Contagem Início		Contagem Planejamento		Contagem Início	
	P	A	P	A	P	A	P	A
1 Proporcionam oportunidades de aprendizagem, crescimento e ascensão profissional.	119	91	66	24	63	147	16	74
2 Não investem em motivação e valorização dos funcionários.	48	162	9	81	0	0	0	0
3 Funcionários representam números.	47	163	6	84	24	186	5	85
4 Desorganizadas.	45	165	5	85	20	190	4	86
5 Focam somente alcance de metas e obtenção de lucros/resultados.	28	182	19	71	12	198	4	86
6 Não investem no desenvolvimento de seus funcionários, preferindo buscar profissionais capacitados e provenientes do mercado.	23	187	0	90	8	202	7	83
7 Investem em motivação e valorização dos funcionários.	22	188	0	90	0	0	0	0
8 Processos comunicacionais ineficazes.	20	190	4	86	7	203	0	90
9 Extremamente exigentes.	19	191	16	74	2	208	12	78
10 Organizadas.	12	198	14	76	8	202	0	90
11 Competitivas.	7	203	17	73	4	206	7	83
12 Ambiente agradável/colaborativo/integração entre as pessoas.	0	0	0	0	20	190	4	86
13 Gestores não são qualificados para função.	0	0	0	0	12	198	0	90
14 Excesso de atribuição de tarefas aos funcionários.	0	0	0	0	12	198	0	90
15 Não são perfeitas e sempre há algo a melhorar.	0	0	0	0	13	197	8	82
16 Ambiente instável/inseguro.	0	0	0	0	6	204	8	85
17 Inexiste plano de carreira e planejamento das atividades desenvolvidas.	0	0	0	0	9	201	7	83
18 Funcionários não podem expressar suas ideias/opiniões.	0	0	0	0	5	205	2	88
19 Existe plano de carreira.	0	0	0	0	0	210	6	84

Fonte: Elaborado pelos autores - P = Presença; A = Ausência.

**Tabela 4** – Análise do conteúdo – fases: planejamento e início de carreira

Categoria: Valores/Subcategoria: Organizacionais						Categoria: Valores/Subcategoria: Organizacionais					
Eixo	Valor Organizacional	Contagem				Eixo	Valor Organizacional	Contagem			
		Planejamento		Início				Planejamento		Início	
		P	A	P	A			P	A	P	A
(I) Autonomia	1 Eficácia	54	156	10	80	(III)	11 Cogestão	1	209	0	90
	2 Competência	40	170	26	64		12 Dinamismo	1	209	7	83
	3 Liberdade	25	185	1	89		13 Independência	1	209	0	90
	4 Estimulação	23	187	0	90		14 Comunicação	1	209	4	86
	5 Reconhecimento	22	188	17	73	(IV) Hierarquia	1 Poder	39	171	9	81
	6 Qualidade	7	203	7	83		2 Obediência	14	196	8	82
	7 Inovação	6	204	2	88		3 Fiscalização.	6	204	0	90
	8 Realização	2	208	0	90		4 Rigidez.	3	207	1	89
	9 Eficiência	1	209	5	85		5 Hierarquia.	2	208	0	90
	10 Prazer	1	209	0	90		6 Supervisão	2	208	1	89
	11 Curiosidade	0	210	1	89	(V) Harmonia	1 Equilíbrio	16	194	1	89
(II) Conservação	1 Disciplina	15	195	7	83		2 Tolerância	9	201	0	90
	2 Ordem	11	199	7	83		3 Respeito à natureza	7	203	0	90
	3 Prestígio	3	207	6	84		4 Parceria	6	204	2	88
	4 Segurança	2	208	1	89		5 Preservação	4	206	9	81
	5 Lealdade	1	209	0	90		6 Ética	3	207	1	89
	6 Polidez	1	209	0	90		7 Preserv. da natureza	3	207	0	90
	7 Honestidade	0	210	4	86		8 Integração	2	208	2	88
	8 Sigilo	0	210	1	89		9 Interorganizacional	1	209	7	83
(III) Estrutura Igualitária	1 Qualificação dos recursos humanos	77	133	38	52		10 Interdependência	1	209	0	90
	2 Igualdade	21	189	3	87		11 Intercâmbio	1	209	1	89
	3 Cooperação	20	190	2	88	12 Iniciativa	0	210	1	89	
	4 Coleguismo	15	195	2	88	(VI) Domínio	1 Ambição	61	149	42	48
	5 Sociabilidade	8	202	10	80		2 Produtividade	33	177	19	71
	6 Justiça	4	206	4	86		3 Domínio	13	197	5	85
	7 Autonomia	4	206	0	90		4 Competitividade	9	201	15	75
	8 Democracia	3	207	0	90		5 Satisf. dos clientes	9	201	5	85
	9 Respeito	3	207	10	80		6 Sucesso	5	205	1	89
	10 Equidade	3	207	0	90		7 Audácia.	3	207	1	89

Fonte: Elaborado pelos autores - P = Presença; A = Ausência.

a riqueza e poder, relação essa fortalecida pela percepção dos discentes/trabalhadores de que organizações não investem na motivação de seus funcionários, considerando-os números.

Miguel e Teixeira (2009) apresentaram o paradoxo vivenciado pelas organizações, constituído pela necessidade de propiciar liberdade ao indivíduo, permitindo expressão de sua criatividade e

condução em direção a valores e metas organizacionais. No que concerne a esse paradoxo, foi possível identificar, nos dados desta pesquisa, que as organizações têm enfatizado o direcionamento a essas metas em detrimento de uma relação pautada na liberdade de seus funcionários. Esse fato pôde ser constatado por meio dos valores organizacionais "ambição", "eficácia", "poder" e

“produtividade”, que apresentaram números de presença superiores ao valor “liberdade”, denotando maior ênfase dessas organizações na obtenção de riqueza, poder, força e resultados em relação à autonomia e à independência do indivíduo.

Procurar atender às necessidades do indivíduo e atingir metas organizacionais são condições essenciais para estabelecimento do que Maurino e Domenico (2012) caracterizaram como perenidade da relação indivíduo-organização, que pode ser favorecida pelas relações de complementaridade e congruência observadas nesta pesquisa. Outrossim, relações de unilateralidade entre valores pessoais e organizacionais podem contribuir para relações tênues e intermitentes.

A Tabela 5 salienta possíveis influências das organizações nas escolhas de carreira dos participantes deste estudo.

Considerando a Tabela 5, planos de carreira oferecidos pelas organizações constituem-se fator relevante em relação a essas escolhas. A maioria desses participantes reconhece interferência indireta dessas organizações por meio dos itens 2, 3, 4, 6, 8, 12 e 13. Reconhecem, também, interferência direta por intermédio dos itens 1, 5, 7 e 9. Essas interferências, configuradas a partir da maneira como o trabalho é conduzido, corroboram observações de Veloso (2012) de que constituem intervenções no comportamento de carreira. *À medida que dados revelaram a disposição desses jovens em*

**Tabela 5** – Análise de conteúdo – fase: planejamento e início de carreira

Categoria: Carreira/Subcategoria: Influência das Organizações no Processo de Escolha				
Frases-chave ou palavras-chave	Contagem			
	Planejamento		Início	
	P	A	P	A
1 Sim. Por intermédio do plano de carreira oferecido pelas organizações.	60	150	14	76
2 Sim. Em razão das experiências ruins vivenciadas nas organizações e interesse em fazer melhor do que era feito até então.	37	173	13	77
3 Sim. Em razão das experiências vivenciadas nas organizações.	29	181	5	85
4 Sim. O tipo de atividade realizada necessitava de aprimoramento.	25	185	4	86
5 Sim. Organizações necessitam de profissionais qualificados na área, tornando o mercado de trabalho atraente.	20	190	19	71
6 Sim. A partir da forma como o trabalho é conduzido nas organizações, influenciando os pensamentos dos funcionários.	18	192	0	90
7 Sim. Organizações oferecem bolsas de estudo.	17	193	6	84
8 Sim. Problemas da organização atual levaram a buscar alternativas melhores no mercado de trabalho.	15	195	0	90
9 Sim. Organizações incentivam capacitação e desenvolvimento dos funcionários.	15	195	0	90
10 Não. É uma decisão que cabe somente ao indivíduo.	13	197	11	79
11 Não. Organizações não investem e incentivam o crescimento profissional de seus funcionários.	13	197	7	83
12 Sim. Para contribuir com o crescimento das organizações.	8	202	0	90
13 Sim. Organizações investem na qualidade de vida dos funcionários, oferecendo condições para conduzirem suas carreiras.	6	204	0	90
14 Sim. Por intermédio da relação transparente entre a organização e seus funcionários.	1	209	0	90
15 Sim. Gestores sugeriram a carreira.	0	210	11	79
16 Sim. Organização tem convênios com universidades que oferecem descontos na mensalidade.	0	210	1	89
17 Sim. Salário recebido da organização permitiu investimento na carreira.	0	210	1	89

Fonte: Elaborado pelos autores - P = Presença; A = Ausência.

buscar oportunidades de crescimento profissional, demonstrando disporem de certa autonomia, e a influência dos planos de carreira oferecidos por essas organizações nos processos de escolha de carreira, configura-se como possibilidade a vivência do chamado paradoxo de Mozart, discutido por Bendassolli e Wood (2010), envolvendo concomitante busca por autonomia e dependência em relação a essas organizações. Dados obtidos por meio do grupo focal, realizado com jovens cursando entre o segundo e o sétimo semestre do curso superior, de modo a seguir a recomendação de Oliveira e Freitas (2006) e estabelecer a triangulação sugerida por Creswell (2010), favoreceu a validade dos dados decorrentes da *survey*.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apontaram que o papel desempenhado pela associação entre valores pessoais e organizacionais constituiu-se critérios de juízo intervenientes nas escolhas de carreira dos discentes/trabalhadores desta pesquisa, estabelecendo entre si relações de complementaridade, congruência e unilateralidade. Enquanto relações de complementaridade e congruência favorecem promoção da consolidação e perenidade da relação indivíduo-organização, relações de unilateralidade atribuem a essa associação bases para uma relação indivíduo-organização tênue e intermitente. Esse fato, no entanto, não indica que esses jovens estejam dispostos a romper definitivamente os laços estabelecidos com as organizações, uma vez que parecem vivenciar o paradoxo entre procura de autonomia e expressivos níveis de dependência em relação às organizações.

Esses processos de escolha têm se atrelado aos planos de carreira oferecidos pelas organizações e às experiências profissionais caracterizadas por instabilidades e descontinuidades. Trata-se de processos permeados por dilemas

desorientadores de carreira de naturezas subjetiva e objetiva, trilhados em várias organizações, e constitui-se cenário atrelado à percepção desses jovens de que organizações não valorizam e não se preocupam com o atendimento das necessidades de seus funcionários. Essa situação mostra que, apesar de essas organizações apresentarem formas de reconhecimento pelo trabalho realizado, essas formas podem não atender a essas necessidades e, conseqüentemente, não contribuir para comportamentos positivos e proativos.

Este estudo apresentou limitações inerentes à utilização do método fenomenológico, não permitindo generalização estatística. Entretanto, em relação às contribuições, a análise subversiva das fotografias utilizadas como instrumento de coleta de dados propiciou a revelação de dados até então não explicitados pelos relatos verbais. Além disso, trouxe à luz dados teóricos que, por meio de uma análise desatenta e superficial, poderiam posicionar-se de maneira conflitante no que diz respeito à predominância dos apelos internos ou externos nos processos de escolha da carreira.

Ao analisar dados empíricos e discuti-los com dados teóricos, tornaram-se possíveis a identificação e a conciliação dos diferentes pontos de vista adotados pelos estudiosos, permitindo também compreensão do fenômeno decorrente da associação entre valores pessoais e organizacionais que podem interferir nesses processos e favorecer a minimização de possíveis problemas de ordem econômica e social. Os resultados instigam a realização de estudos futuros para verificação das possibilidades de generalização estatística. Esses estudos poderiam contribuir com maior elucidação do fenômeno investigado, por intermédio da realização de estudos semelhantes e voltados para áreas específicas da Administração e outras carreiras, revelando possíveis peculiaridades. Adicionalmente, estudos longitudinais poderiam identificar possíveis dinâmicas envolvendo esse fenômeno.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, G. A.; KILIMNIK, Z. M.; PARDINI, D. J. Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13, n. 31, p. 58-80, 2011.
- BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 3, p. 99-116, 2004.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BASTOS, A. V. B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de administração. *Revista de Administração*, v. 32, n. 3, p. 28-39, 1997.
- BASTOS, A. V. B. O ofício acadêmico: singular ou plural. *Organizações & Sociedade*, v. 14, n. 43, p. 179-185, 2007.
- BENDASSOLLI, P. F.; WOOD JR., T. O paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. *Organizações & Sociedade*, v. 17, n. 53, p. 259-277, 2010.
- BILSKY, W.; SCHWARTZ, S. H. Values and personality. *European Journal of Personality*, v. 8, p. 163-181, 1994.
- BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DEMUTH, R. L. F. Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, p. 30-47, 2006.
- CAMARANO, A. A.; KANSO, S. O que estão fazendo os jovens que não estudam, não trabalham e não procuram emprego? In: *Mercado de trabalho: conjuntura e análise*, p. 37-44. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras para qual sociedade? *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COSTA, L. V.; DUTRA, J. Avaliação da carreira no mundo contemporâneo: proposta de um modelo de três dimensões. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 1, n. 1, p. 1-22, 2011.
- CRAWSHAW, J. R.; VAN DICK, R.; BRODBECK, F. C. Opportunity, fair process and relationship value: career development as a driver of proactive work behavior. *Human Resource Management Journal*, v. 22, n. 1, p. 4-20, 2012.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DENZIN, N. K. Reading film: using films and videos as empirical social science material. In: FLICK, U.; KARDORFF, E. V.; STEINKE, I. *A companion to qualitative research*. Londres: SAGE, 2004.
- DUTRA, J. S. A gestão de carreira. In: FLEURY, M. T. L. (Org). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2009.
- HALL, D. T. et al. Implications for the management of people and organizations. In: BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; MAYRHOFER, W. *Careers around the world:*

## REFERÊNCIAS

- individual and contextual perspectives*. Nova York: Routledge, 2012.
- HARPER, D. Photography as social science data. In: FLICK, U.; KARDORFF, E. V.; STEINKE, I. *A companion to qualitative research*. Londres: SAGE, 2004.
- KILIMNIK, Z. M. et al. Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 9, n. 1, p.43-60, 2008.
- LASSANCE, M. C. P.; SARRIERA, J. C. Saliência do papel de trabalhador, valores de trabalho e desenvolvimento de carreira. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 13, n. 1, p. 49-61, 2012.
- LEITE, N. R. P. et al. Ética na produção, orientação, submissão, avaliação e publicação científicas: quem assume a responsabilidade? In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 3, 2011, João Pessoa. Anais... João Pessoa: ANPAD, 2011.
- LOIZOS, P. Vídeo, filme e fotografias como documentos de pesquisa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2011.
- LOUBACK, J.; TEIXEIRA, M. L. M.; BIDO, D. S. Valores organizacionais e racionalidades: uma visita ao terceiro setor. *Organizações & Sociedade*, v. 16, n. 49, p. 225-246, 2009.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTINS, H. T. *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- MAURINO, S. V.; DOMENICO, S. M. R. Realização de valores pessoais no ambiente organizacional (RVP): olhando as relações entre indivíduos e organização para além dos valores pessoais. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 13, n. 3, p. 177-213, 2012.
- MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, v. 6, n. 1, p. 39-46, 2001.
- MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA, M. L. M. Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 13, n. 1, p. 36-56, 2009.
- MOREIRA, D. A. *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da USP – RAUSP*, v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.
- OLIVEIRA, F. D.; BASTOS, A. V. B. Carreiras profissionais em transformação: fatores que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil. *Organização e Sociedade*, v. 6, n. 17, p. 173-186, 2000.
- OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. *Focus group: instrumentalizando o seu planejamento*. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- PENN, G. Análise semiótica de imagens paradas. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

## REFERÊNCIAS

- REIS, G. G.; NAKATA, L. E.; DUTRA, J. S. Aprendizagem transformativa e mudança comportamental a partir de dilemas desorientadores de carreira. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 11, n. 2, 2010.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, v. 25, p. 1-65, 1992.
- SCHWARTZ, S. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. (Orgs.) *Valores e comportamentos nas organizações*. São Paulo: Vozes, 2005.
- SCHWARTZ, S. Lesvaleurs de base de lapersonne: théorie, mesures et applicattions. *Revue Française de Sociologie*, v. 42, p. 249-268, 2006.
- SILVA, A. B. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: GODOL, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SUPER, D. E. Self concepts in vocational development. In: SUPER, D. E et al. (Orgs). *Career development : self-concept theory - essays in vocational development*. Nova York: College Entrance Examination Board, 1963.
- TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.
- VELOSO, E. F. R. *Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações*. São Paulo: Atlas, 2012.
- VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição privada. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 5, p. 834-854. Curitiba, 2011.
- VERGARA, S. C. A utilização da construção de desenhos como técnica de coleta de dados. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- VIGODA-GADOT, E.; GRIMLAND, S. Values and career choice at the beginning of the MBA educational process. *Career Development International*, v. 13, n. 4, p. 333-345, 2008.