

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

EMÍLIA DOS SANTOS MAGNAN

**AS TRANSFORMAÇÕES DAS CARREIRAS E DO EMPREGO NO CONTEXTO DE
TRABALHO CONTEMPORÂNEO**

Porto Alegre
2019

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

**AS TRANSFORMAÇÕES DAS CARREIRAS E DO EMPREGO NO
CONTEXTO DE TRABALHO CONTEMPORÂNEO**

EMÍLIA DOS SANTOS MAGNAN

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia.

Porto Alegre

Maiο, 2019

Ficha Catalográfica

M196t Magnan, Emília dos Santos

As transformações das carreiras e do emprego no contexto de trabalho contemporâneo / Emília dos Santos Magnan . – 2019. 88.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Manoela Ziebell Oliveira.

1. Carreira. 2. Organizações Contemporâneas. 3. Condições de Trabalho. 4. Saúde Ocupacional. I. Oliveira, Manoela Ziebell. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da PUCRS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Bibliotecária responsável: Salete Maria Sartori CRB-10/1363

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

**AS TRANSFORMAÇÕES DAS CARREIRAS E DO EMPREGO NO
CONTEXTO DE TRABALHO CONTEMPORÂNEO**

EMÍLIA DOS SANTOS MAGNAN

ORIENTADORA: Profa. Dra. Manoela Ziebell de Oliveira

Dissertação de Mestrado realizada no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Psicologia. Área de Concentração em Psicologia Social.

Porto Alegre

Maior, 2019

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

**AS TRANSFORMAÇÕES DAS CARREIRAS E DO EMPREGO NO
CONTEXTO DE TRABALHO CONTEMPORÂNEO**

EMÍLIA DOS SANTOS MAGNAN

COMISSÃO EXAMINADORA

Porto Alegre

Maiο, 2019

DEDICATÓRIA

Dedico àqueles que contribuíram para tornar esta imersão em um conhecimento que valorizo mais leve e cheia de sentido. Em especial, àqueles que, apoio técnico e suporte emocional, estiveram ao meu lado para compartilhar anseios e conquistas alcançadas ao longo do caminho. A minha orientadora, Manoela Zibell de Oliveria, que conteve com tanto carinho todas as dúvidas, alegrias e sentimentos que se fizeram presentes ao longo do tempo. Meus colegas de grupo, Juanita Hincapié, Tatiane Froelich e Tiago Febel, que dividiram insights e sentimentos tão profundos. Meus pais, Lúcia e Ivori Magnan, que sempre foram um apoio incondicional em todos os momentos da minha vida, que junto com a minha irmã, Letícia Magnan, são exemplos para mim. Por fim, a minha avó, Gema Lazzarto Dias, que desde cedo descobriu como a educação e a fé são potencializadoras de novas formas de existir.

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora Manoela, a quem tenho carinho e admiração enormes.

A todos os colegas do grupo, que além de compartilharem o interesse de pesquisa, são pessoas incríveis. Especialmente ao Gustavo Beal, Marcos Amorim e Nathália Mambrini, que apoiaram o desenvolvimento deste estudo no papel de pesquisadores de iniciação científica.

Aos professores do Programa de mestrado da PUCRS que abriram novos caminhos ao apresentarem diferentes áreas de conhecimento.

Aos demais professores e pesquisadores que cruzaram pelo meu caminho e que contribuíram com a minha formação.

Aos gestores e equipe de trabalho que toleraram algumas ausências para permitir que a pesquisa fosse feita, e que também sempre apoiaram meu desenvolvimento acadêmico.

A família, que sempre me incentivou a realizar meus sonhos e serviu como exemplo.

Aos amigos, pela presença, mesmo que menos frequente, pela tolerância quando das ausências e pela segurança que me dão.

Resumo

Este estudo foi realizado junto ao Grupo de Estudos em Desenvolvimento de Carreira da área de concentração em Psicologia Social, do Curso de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Teve como principal objetivo investigar as transformações relacionadas ao trabalho e às carreiras na contemporaneidade à luz de modelos socioconstrucionistas. Tem-se identificado um crescimento na responsabilidade das pessoas para assumirem o controle das suas trajetórias de carreira devido ao dinamismo e imprevisibilidade do mercado de trabalho. Nesta transformação, diferentes possibilidades de trabalho se estabelecem, encobrendo uma realidade ambígua de oportunidades e impedimentos do desenvolvimento humano saudável. Neste sentido, o objetivo geral deste estudo foi compreender como fatores de agência e estrutura relacionados ao trabalho impactam em variáveis de saúde do trabalhador. Particularmente, as variáveis de agência serão investigadas tendo como referência às atitudes de carreira e as variáveis de estrutura serão descritas com base na compreensão do desenho do trabalho. Para atingir esse objetivo, realizou-se primeiramente uma Análise Documental Temática com 13 exemplares da Revista *Você S/A*, destacando micro e macronarrativas sociais relacionadas às trajetórias de carreira e à realidade do trabalho nas organizações. Posteriormente foi conduzido um estudo empírico com 210 profissionais inseridos em três empresas de Tecnologia da Informação de Porto Alegre. O objetivo deste estudo foi identificar como as relações entre comportamentos e atitudes de carreira e dos desenhos de trabalho estão refletindo em variáveis de saúde e bem-estar dos trabalhadores. A partir do primeiro estudo, pode-se identificar: 1) um reforço à ideia de que os profissionais estão aptos a superarem as barreiras do desemprego, adaptando-se ao mercado competitivo que se apresenta; 2) as empresas são espaços nos quais promovem-se boas práticas de gestão de pessoas e 3) o ideal do 'sucesso' fica representado pelas oportunidades realização profissional dentro ou fora da organização, interna ou externamente direcionada. Já o segundo estudo aponta que características das carreiras contemporâneas se relacionam de forma positiva e negativa com Engajamento no Trabalho. Também apresentam relação, em menor grau com sintomas de Ansiedade, Depressão e Estresse. Os fatores de contexto de trabalho por sua vez, tem menor capacidade preditiva para Engajamento no Trabalho em relação aos sintomas de Ansiedade, Depressão e Estresse na amostra investigada. Ao contribuir para a compreensão da complexa relação entre variáveis individuais e contextuais para a configuração do trabalho na contemporaneidade, espera-se ampliar a compreensão sobre como promover realidades organizacionais e sociais mais flexíveis e menos precárias para os trabalhadores.

Palavras-Chaves: Carreira; Organizações; Transformações sociais; Trabalho; Saúde no trabalho;

Área conforme classificação CNPq: 7.07.00.00-1 - Psicologia

Sub-área conforme classificação CNPq: 7.07.05.03-8 - Papéis e Estruturas Sociais, Indivíduo

Abstract

This study was carried out within the Group of Studies in Career Development of the field of Social Psychology of the Psychology Course at the *Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul*. Its main objective was to investigate the transformations related to work and careers in contemporary context in the light of socio constructionist theories. There has been an increase in the responsibility of people to take control of their career paths due to the dynamism and unpredictability of the labor market. In this transformation, different possibilities of work are established, covering an ambiguous reality of opportunities and impediments for healthy human development. In this sense, the general objective of this study was to understand how agency and structure factors related to impact on workers' health variables. In particular, the agency variables will be investigated with reference to career attitudes and behaviours and the structure variables will be described based on the understanding of the work design. To achieve this goal, a Thematic Documentary Analysis was carried out with 13 copies of *Você S / A* magazine, highlighting micro and macro-narratives related to career paths and the reality of work in organizations. Subsequently, an empirical study was conducted with 210 professionals linked to three IT companies in Porto Alegre. The objective of this study was to identify how the relationships between behavior and career attitudes and work design are reflecting on workers' health and well-being variables. From the first study, one can identify: 1) a reinforcement in the idea that the professionals are able to overcome the barriers of unemployment, adapting to the competitive market that presents itself; 2) companies are spaces in which good practices of people management are promoted; 3) the ideal of 'success' is represented by the professional achievement opportunities inside or outside the organization, internally or externally directed. The second study, however, points out that contemporary careers characteristics relate positively and negatively to Work Engagement. They also present a relationship, to a lesser extent with symptoms of Anxiety, Depression and Stress. The work context factors, in turn, have a lower predictive capacity for Work Engagement in relation to the symptoms of Anxiety, Depression and Stress in the sample investigated. By contributing to the understanding of the complex relationship between individual and contextual variables for the configuration of contemporary work, it is expected to broaden the comprehension of how to promote organizational and social realities that are more flexible and less precarious for workers.

Keywords: Career; Organizations; Social transformations; Job; Occupational health;

Key words: carreira caleidoscópica; aconselhamento de carreira; empreendedorismo.

Área conforme classificação CNPq: 7.07.00.00-1 - Psicologia

Sub-área conforme classificação CNPq: 7.07.05.03-8 - Papeis e Estruturas Sociais,
Indivíduo

Sumário

Resumo	8
Abstract	10
Sumário	12
Relação de tabelas	14
Relação de figuras	15
Apresentação	16
Temática da dissertação	16
Realismo Crítico, Agência e Estrutura	17
Carreiras Contemporâneas	18
Desenhos do Trabalho	19
Desfechos positivos e negativos da transformação do Trabalho	19
Justificativa	20
Objetivos	20
Objetivo Geral	20
Objetivos Específicos	20
Delineamento da pesquisa	20
Contexto da pesquisa	21
Referências	22
Estrutura da Dissertação	23
Estudo 1	23
Resumo	23
Introdução	25
Método	26
Resultados	30
Apresentação dos Temas	30
Discussão	43
Considerações finais	53
Referências	56
Estudo 02	60
Resumo	61
Introdução	63
Método	67
Participantes	67
Instrumentos	68
Procedimentos de coleta de dados	70
Procedimentos Éticos	71
Análise dos Dados	71

Resultados	72
Perfil da amostra	72
Diferenças de Médias entre Grupos	73
Análises de Regressão	78
Discussão	81
Considerações finais	83
Referências bibliográficas	84
Discussão integrada	84

Relação de tabelas

Tabela 1	28
Tabela 2	73
Tabela 3	74
Tabela 4	76
Tabela 5	79
Tabela 6	80

Relação de figuras

Figura 1 Rede de correlações parciais das variáveis investigada.....	76
Figura 2. Influência Esperada.....	78

1. Apresentação

1.1. Temática da dissertação

O interesse por ingressar no programa de mestrado permitiu unir duas áreas com as quais tenho afinidades, tanto pessoais como profissionais. A curiosidade em compreender o que são as coisas e como elas se relacionam é uma delas. Tal curiosidade me aproximou do mundo da pesquisa, no qual tenho circulado desde meados de 2010. A segunda, diz respeito à potencialidade de, compreendendo e agindo no contexto de trabalho, promover espaços de desenvolvimento humano positivo. Positivo no sentido de despertar o senso de propósito e a construção de histórias de vida com significado para cada autor que as vive.

A partir da primeira identificação, pude desenvolver grande parte do conhecimento que orienta minha prática de trabalho. Aproximando-me das teorias de Avaliação Psicológica, Psicologia Positiva Organizacional, Orientação Profissional e de Carreira, e, mais recentemente e ainda com menor compreensão, Sociologia do Trabalho, um novo olhar se tornou possível para mim. Ligando algumas dessas teorias, me deparei com uma grande dúvida: como a relação dos novos comportamentos de carreira e dos contextos de trabalho estão desenhando as realidades laborais para as pessoas e para as organizações? Foi com este norte que eu ingressei no programa de Mestrado em Psicologia Social da PUCRS e direcionei meu estudo nestes dois últimos anos.

Ingressando como profissional de Recursos Humanos em uma empresa de Tecnologia de Informação, pude ver que as teorias estudadas em ambiente acadêmico ainda encontravam-se distantes das práticas tradicionais da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Apesar de tal distanciamento, os desafios de gerir pessoas estavam muito próximos de serem respondidos por tais teorias. Também me deparei com métodos e formatos de trabalhos até então desconhecidos, desenvolvidos pelas áreas de conhecimento da tecnologia e do design, que pareciam estar usando conceitos similares aos propostos teoricamente nas pesquisas acadêmicas (inovação, horizontalidade, autonomia, etc). Sentia-me, no entanto, pouco instrumentalizada para atuar com maior assertividade. Foi assim que concluí que deveria tomar esta inquietação para desenhar meu estudo, buscando maior intersecção teórico e prática. No aprofundamento teórico e nas trocas que ele me possibilitou, percebi que os desafios que antes eu identificava estarem mais presentes no contexto das empresas de Inovação e da Tecnologia da Informação também caracterizam outros setores, o que só aumentou meu desejo por investigar mais e melhor meu objeto de estudo.

A presente pesquisa foi proposta a fim de analisar a transformação dos comportamentos de profissionais e do contexto de trabalho, bem como seus impactos para as pessoas. Especificamente,

buscou-se a compreensão ampla da transformação que está acontecendo na sociedade e também com ênfase na área de Tecnologia da Informação. Escolhi este setor por, através da minha prática profissional, identificar nele características de vanguarda e protagonismo na transformação dos formatos de trabalho. Este estudo foi norteado pela compreensão de que as transformações são construções sociais e históricas, mutuamente constituída pelas estruturas e pela agência das pessoas nelas inseridas. A agência aqui é compreendida como um ato biográfico, reflexivamente construído pelo indivíduo em contato com a realidade objetiva na qual ele está inserido. Em relação ao contexto de trabalho, buscou-se identificar, em especial, ambientes corporativos. Os formatos alternativos aos de emprego com vínculo formal apresentados neste relatório foram descritos como forma de compreender influências e intersecções de diferentes realidades.

Espera-se, em um primeiro plano, por meio dos resultados aqui apresentados, contribuir com dados e informações que serão utilizados por profissionais que atuam com Recursos Humanos. Também espera-se contribuir com informações para os profissionais de Orientação Profissional e de Carreira, ampliando sua compreensão relativa ao contexto de trabalho e apresentando algumas possíveis influências desta estrutura na vida das pessoas. Espera-se ainda, como objetivo final, que a partir da contribuição desta pesquisa, seja possível promover experiências de vida mais salutares para as pessoas.

1.1.1. Realismo Crítico, Agência e Estrutura

Os desafios com os quais as pessoas se deparam na contemporaneidade diferem daqueles encontrados anteriormente. A velocidade da mudança impede que a realidade permaneça da mesma forma por muito tempo e, com isso, as estruturas sociais assumem novos formatos constantemente (Archer, 2015; Ribeiro, 2014). Neste estudo, fenômenos sociais relacionados ao trabalho serão analisados à luz da teoria do realismo crítico, especificamente da Morfogenética de Margareth Archer. Neste enquadre, compreende-se a existência de um mecanismo de reforço positivo para transformação da realidade, a partir dos seus elementos formadores, a agência e a estrutura. Essa morfogênese, ou seja, modificação da estrutura, permite o surgimento de realidades plurais as quais desafiam a noção de controle e estabilidade para as pessoas (Archer, 2015).

Segundo Archer (2014), o realismo busca elucidar a emergência, reprodução e alteração de sistemas sociais a partir das relações entre humanidade e mundo, estabelecendo que a configuração da realidade tem um efeito regulatório nas transformações sociais. Porém, o efeito causal das estruturas sociais e sistemas culturais são mediados pela agência. Agência é compreendida como ato voluntário do sujeito e da forma como ele é no mundo, a partir da sua própria condição. Archer (2014) aponta

que para compreender a realidade de um contexto, parte-se do pressuposto de que o embate entre estrutura e agência possui uma formação mutuamente constitutiva, superando-se assim a dicotomia entre ambas.

1.1.2. Carreiras Contemporâneas

Neste estudo, a partir do referencial citado, entende-se agência como capacidade humana de pensar, deliberar, acreditar, intencionar (Archer, 2014). Deste modo, trata-se da formulação reflexiva e subjetiva do agente. Traça-se um paralelo deste conceito com as teorias das carreiras contemporâneas, uma vez que elas apresentam como característica o fato de serem orientadas subjetivamente e representarem a experiência e as atitudes relacionadas ao trabalho (Hall, 2004; Mainiero & Sullivan, 2005; Sullivan & Arthur, 2006). Também se toma como base a teoria do Life Design ou da Construção da Vida, que coloca a carreira como um projeto de vida, no qual o autor - pessoa - tem a possibilidade de construir sua a vida de trabalho (Duarte, et. al., 2010). Este referencial compreende a realidade dos indivíduos a partir do processo de articulação e construção da carreira, de si, da modelagem da individualidade, e da adaptabilidade psicossocial, numa ação auto biográfica construída na relação com os outros (Ribeiro, 2014).

Apesar de ambas teorias, das carreiras contemporâneas e do life design serem complementares num sentido de explicar a relação indivíduo mundo no contexto atual, há controvérsias que apontam que comportamentos e atitudes tidos como contemporâneos não são uma realidade para todos e, portanto, não representam necessariamente o “fim do emprego” (Baruch, Szucs & Gunz, 2015, Bendassolli, 2006). Com tais evidências, conclui-se que as pessoas ainda são orientadas por aspectos tidos como tradicionais em suas carreiras, indicando a coexistência de realidades diferentes no contexto atual do trabalho. Tal conclusão recebe reforço de estudos que discutem criticamente as implicações das transformações nesta área (Baruch & Vardi, 2016).

Tomada como uma relação que se estabelece de modo positivo, essas duas abordagens, no contexto de trabalho, poderiam refletir a possibilidade de o sujeito escolher seu rumo de carreira independentemente dos limites de uma única organização de trabalho. As pessoas passariam a re-avaliar suas trajetórias de acordo com múltiplos critérios que julgam ser de sucesso para si. Esse sucesso abrange tanto fatores objetivos, já estabelecidos: renda, status, posição; como também fatores intrínsecos: equilíbrio de vida, estilo de vida, autonomia e sucesso subjetivo percebido (Baruch & Vardi, 2016). Neste caso as estruturas de trabalho também passariam a ter mais opções para que esses projetos individuais possam ser implementados dentro e ou fora da organização.

Identificando-se que a formação de uma nova realidade social não necessariamente apresenta os desfechos projetados para cada transformação, neste estudo buscamos identificar como está ocorrendo a transformação das carreiras e quais as consequências destas mudanças. Buscou-se assim responder se um ambiente com maior instabilidade e dinamismo é de fato um ambiente que reforça a agência individual ou tem impactado negativamente no desenvolvimento saudável das pessoas.

1.1.3. Desenhos do Trabalho

Seguindo o referencial do embate entre agência e estrutura, complementando a dimensão da agência, tomaremos a variável estrutura a partir das teorias de desenho do trabalho (Parker, Morgeson, & Johns, 2017). Estrutura, segundo Archer (2014), é compreendida como a norma, uma organização que apresenta autonomia relativa, prioridade temporal (configuração sócio-histórica que assume certo formato de acordo com um recorte temporal) e eficácia causal (potencial para agir sobre os agentes). Dentro disso, na atual configuração do trabalho, tem-se novas possibilidades de se pensar o emprego e as carreiras, bem como maior dinamismo, complexidade e fluidez na estrutura organizacional (Baruch, 2003). As mudanças dos desenhos do trabalho, como a descentralização da tomada de decisão, achatamento das estruturas hierárquicas e fortalecimento da cooperação (Ulieru & Verdon, 2008), tem sido investigada na literatura. Tanto aspectos positivos como negativos podem ser identificados como desfechos das transformações (Baruch & Vardi, 2016).

1.1.4. Desfechos positivos e negativos da transformação do Trabalho

Apesar do entusiasmo inicial com que os modelos para compreender as carreiras contemporâneas foram apresentados, tem-se identificado que os novos formatos de trabalho, pautados em uma lógica transacional de relação, tem também um efeito social negativo. A visão da flexibilização do trabalho pode, portanto, ser tomada como reflexo da precarização dos vínculos. Se por um lado, a precariedade do trabalho é compreendida como as incertezas, imprevisibilidades e riscos a que o trabalhador fica suscetível (Kallberg, 2008), a flexibilidade diz respeito a variedade de opções e possibilidades que o desenvolvimento da relação entre empregado e empregador podem assumir (Baruch, 2004). Trata-se do mesmo fenômeno que pode acometer as pessoas e ter consequências sociais de forma variada. As diferentes implicações determinadas pelas relações de trabalho devem ser endereçadas considerando-se diferentes realidades individuais e contextuais: aspectos de gênero, raça, status econômico, estrutura de apoio social, direcionamento político do estado, dentre outros (Kallberg, 2008). Neste estudo, optou-se por investigar os trabalhadores centrais, atentando para os fatores protetores e prejudiciais para a saúde da amostra investigada. Por

caracterizar-se como uma amostra composta por pessoas com estabilidade profissional, uma limitação desta investigação é justamente ampliar a discussão para setores mais vulneráveis da sociedade.

1.2. Justificativa

Justifica-se este estudo pela necessidade de melhor compreender as transformações das carreiras e do emprego na contemporaneidade, abrangendo o reflexo dessas modificações para os agentes envolvidos.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo principal desta dissertação é, portanto, compreender como fatores de agência e estrutura relacionados ao trabalho impactam em variáveis de saúde do trabalhador. Particularmente, as variáveis de agência serão investigadas tendo como referência as atitudes de carreira e as variáveis de estrutura serão descritas com base na compreensão do desenho do trabalho.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Identificar quais os modelos de carreira estão presentes nos discursos contemporâneos;
- b. Identificar como os colaboradores que compuseram a amostra percebem aspectos relacionados ao desenho do trabalho propostos pela organização as quais estão vinculados;
- c. Identificar quais as principais atitudes de carreira que estão sendo apresentadas pelos sujeitos da pesquisa;
- d. Relacionar as atitudes de carreira e os fatores do contexto das empresas investigadas com aspectos da saúde dos trabalhadores;

1.4. Delineamento da pesquisa

Inicialmente foi feita uma análise documental temática com o intuito de identificar macro e micronarrativas de carreira e de trabalho na contemporaneidade. Esta etapa da pesquisa foi proposta de modo a contextualizar a problemática do estudo a partir da fonte documental. Para tal, utilizou-se como corpo de análise 13 edições de uma mídia impressa de circulação nacional e destinada ao público de trabalhadores. As etapas de classificação e interpretação dos dados, segundo orientação de Braun e Clarke (2006), foram: (a) Familiarização com os dados; (b) Geração de códigos iniciais; (c) Encontro de temas; (d) Revisão de temas; (e) Definição e nomeação dos temas; (f) Escrita do relatório.

Posteriormente outro estudo foi conduzido para investigar a relação de aspectos individuais e contextuais com variáveis de saúde e bem estar de trabalhadores de empresas de Tecnologia da

Informação. Utilizou-se um questionário de aplicação online, com perguntas direcionadas para identificar aspectos sociodemográficos da amostra, bem como escalas validadas para o Brasil que examinar Atitudes de Carreira Sem-Fronteira e Proteana, Parâmetros do Modelo de Carreira Caleidoscópica, Características do Trabalho relacionadas às Tarefas, Conhecimento, Socialização e Contexto, bem como Engajamento no Trabalho e Estresse, Ansiedade e Depressão. A interpretação dos dados foi realizada por meio de análises estatísticas descritivas, de correlação e de regressão, utilizando-se tanto o Pacote estatístico SPSS como o Software R.

Todos os procedimentos desenvolvidos nesta pesquisa foram submetidos à avaliação da comissão científica e, posteriormente, do Comitê de Ética da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. As empresas que compuseram a amostra foram devidamente informadas sobre os objetivos do trabalho e, antes do início das coletas, consentiram formalmente com a realização da pesquisa. Da mesma forma, os sujeitos que participaram do estudo expressaram sua concordância em responder voluntariamente aos questionário através de um termo consentimento livre e esclarecido. Seguiu-se, deste modo, os procedimentos éticos definidos pelas Diretrizes e Normas de Pesquisa com Seres Humanos da Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde que orienta a pesquisa com seres humanos em Ciências Humanas e Sociais .

1.5. Contexto da pesquisa

Este estudo foi desenvolvido em vinculação com o Grupo de Estudos em Desenvolvimento de Carreira (GEDC) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Tanto o Estudo 1, que apresenta uma análise temática de uma mídia impressa, como o Estudo 02, aplicado em profissionais de empresas de Tecnologia da Informação, estão vinculados a linha de pesquisa Carreira, Cultura e Organizações. Esta linha de pesquisa tem como objetivo investigar fenômenos que dizem respeito ao trabalho de adultos nas organizações brasileiras, tendo como focos de interesse os aspectos individuais, contextuais e organizacionais. O foco maior do Estudo 1 foram os aspectos contextuais das transformações das carreiras e do mercado do trabalho, enquanto o Estudo 2 apresentou maior interesse em identificar aspectos pessoais e organizacionais.

1.6. Referências

- Anand, N. (2015). Organizational Design. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–6
- Archer, M. S. (2014). Realismo e o problema da agência. *Estudos de Sociologia*, 2(6), 51-75.
- Archer, M. S. (Ed.). (2015). *Generative mechanisms transforming the social order*. Springer.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career development international*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y., & Vardi, Y. (2016). A fresh look at the dark side of contemporary careers: Toward a realistic discourse. *British Journal of Management*, 27(2), 355-372.
- Baruch, Y., Szűcs, N., & Gunz, H. (2015). Career studies in search of theory: The rise and rise of concepts. *Career Development International*, 20(1), 3-20.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Chacko, H. E., Williams, K., & Schaffer, J. (2012). A conceptual framework for attracting Generation Y to the hotel industry using a seamless hotel organizational structure. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(2), 106-122.
- Crilly, D., & Sloan, P. (2013). Autonomy or control? Organizational architecture and corporate attention to stakeholders. *Organization Science*, 25(2), 339-355.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 1-13.
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American sociological review*, 74(1), 1-22.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 106-123.
- Oliveira, M. C. D., Melo-Silva, L. L., & Coleta, M. F. D. (2012). Pressupostos teóricos de super: dados ou aplicáveis à psicologia vocacional contemporânea?. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 13(2), 223-234.
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29.
- Ulieru, M., & Verdon, J. (2008). IT-Revolutions in the industry: From the command economy to the enetworked industrial ecosystem. In *Industrial Informatics, 2008. INDIN 2008. 6th IEEE International Conference on* (pp. 1315-1320). IEEE.

2. Estrutura da Dissertação

Estudo 1

UMA ANÁLISE DOCUMENTAL SOBRE AS MICRO E MACRONARRATIVAS SOCIAIS RELACIONADAS A CARREIRA E AO MERCADO DE TRABALHO

Resumo

Este estudo apresenta uma análise documental temática abordando a transformação das carreiras e do mercado de trabalho. Teve por objetivo identificar aspectos organizacionais que integram os discursos hegemônicos (macronarrativas) sobre o contexto de trabalho, e compreender de que forma tais elementos interagem com as (micro) narrativas de carreira contemporâneas. Para tanto, foram analisados exemplares da Revista Você S/A no período de um ano. Os resultados desta pesquisa apontam a coexistência de aspectos contemporâneos e tradicionais do trabalho nas matérias apresentadas, compreendendo variáveis do contexto de trabalho e das trajetórias profissionais. As micronarrativas reforçam a ideia de um profissional apto a superar as barreiras do desemprego e ajustar-se ao mercado competitivo, seja promovendo configurações de emprego formais ou pós corporativas. Também as empresas são apresentadas como lugares promotores de aspectos salutaros do trabalho, apesar da suscetibilidade a crise econômica brasileira. Tal configuração reforça uma macronarrativa de ‘sucesso’ profissional, dentro ou fora da organização, interno ou externamente direcionado, compondo fatores tradicionais e contemporâneos do trabalho.

Palavras-Chave: Carreira; Contexto de Trabalho; Análise Documental; Análise Temática

A DOCUMENTARY ANALYSIS ON MICRO AND MACRONARRATIVES RELATED TO THE CAREERS AND THE LABOR MARKET

Abstract

This study presents a thematic documentary analysis of careers and the labor market. The objective was to identify organizational aspects that integrates the hegemonic discourses (macro narrative) about the work context and understands that such elements interact with contemporary career (micro) narratives. For this reason, samples of *Você S/A Magazine* were analyzed in the period of one year. The results show the coexistence of contemporary and traditional aspects of work, including variables of the work context and the professional trajectories. The micro narratives reinforce the idea of a professional able to overcome the barriers of unemployment and to adapt to the competitive market, that is, the promotion of formal employment or post-corporate standards. It also show companies as able to promote positive work environments despite the reality of the Brazilian economic crisis. Such a configuration reinforces a macro narrative of professional 'success', inside or outside the organization, internally or externally directed setting traditional and contemporary work factors.

Keywords: Career; Work Context; Documentary Analysis; Thematic Analysis

Introdução

Desde a Revolução Industrial, o trabalho vem ocupando um lugar de destaque na vida das pessoas, mas é no capitalismo flexível que seu papel na formação identitária assume novas possibilidades (Gaulejac, 2007). Ao compor as identidades das pessoas, é preciso destacar ao fato de que além das singularidades, aspectos contextuais também formam a “realidade” do trabalho, e portanto complementam essa composição. Mudanças no domínio do contexto impactam a experiência singular de cada indivíduo, que ao se transformarem, modificam novamente o contexto em que habitam, num mecanismo mutuamente constitutivo (Archer, 2014). Se, por um lado, no contexto organizacional, observa-se competitividade acirrada, implicando em rotinas de trabalho intensas, sem garantia de lealdade entre empregado e empregador e com o complicador da instabilidade, por outro, vemos as carreiras se ajustando a este cenário (Baruch, 2003a). Para o sujeito, novas possibilidades de trajetórias profissionais se abrem, mais dinâmicas, multidirecionais e fluídas (Baruch, 2003b).

Na abordagem da Psicologia Vocacional, as mudanças apontadas na relação entre as pessoas e o mundo do trabalho podem ser compreendida a partir do construto Carreira e outras variáveis a ele associadas. Segundo Ribeiro (2014) carreira é um construto psicossocial e, conforme referencial socioconstrucionista, trata-se da elaboração de narrativas individuais, geradas em relação a uma narrativa social mais ampla, em um dado momento e contexto. Esta narrativa representa a significação que a pessoa dá ao seu comportamento vocacional, levando em conta experiências passadas, vivências presentes e aspirações futuras. Assim, a história formada e contada por cada um confere coerência a temas de vida e forma o autoconceito ou self vocacional (Savickas, 2007).

Bendassolli (2007) defende que, na pós-modernidade, ocorreu o enfraquecimento das dimensões objetiva e subjetiva do papel do trabalho na composição da imagem que o indivíduo faz de si. Em consequência, o autor ainda afirma que as pessoas têm buscado em outros papéis e em aspectos subjetivos elementos para formar essa imagem de si. Este movimento justifica-se também pelo enfraquecimento de narrativas pré-estabelecidas e restritas do papel do trabalho na constituição

da identidade. Ao não encontrar uma congruência nas referências externas para direcionar a constituição da identidade, o autodirecionamento passa a ter papel essencial na formação dos indivíduos (Bendassolli, 2010).

A partir do momento em que a carreira perdeu algumas referências tradicionais do mundo do trabalho e passou a ser vista como um projeto individual, observou-se uma pluralização das formas de emprego e nas possibilidades de trabalho. O modelo industrial de ascensão na hierarquia organizacional deixa de ser o único norteador para os trabalhadores. No decorrer deste processo, alguns conceitos são propostos então para explicar os movimentos observados no campo: sucesso de carreira, empregabilidade, estágios de carreira, autoconceito exploração de possibilidades, e, mais recentemente, metáforas de carreira, os quais passam a constituir parte das trajetórias profissionais (Lee, Felps & Baruch, 2014, Savickas, 2011).

A partir do recorte teórico apresentado, elaborou-se este estudo tendo como premissa que os discursos presentes na sociedade influenciam e transformam a experiência que as pessoas têm com a realidade. Nessa relação, as micronarrativas individuais (particulares a cada experiência) também têm um papel formador das macronarrativas sociais (grandes sistemas discursivos públicos). Sendo assim, será tomado como referencial a abordagem socioconstrucionista, para a qual o modo como as pessoas agem e se relacionam depende do significado que atribuem à realidade. Para tanto, irá considerar a realidade ambígua do contexto de trabalho e das trajetórias individuais. Ambígua, pois a um só tempo é imprevisível, individual e única para cada sujeito, e previsível, quando considerados os conjuntos de diferentes recortes individuais formando uma tendência social característica da contemporaneidade.

Método

Trata-se de um estudo empírico que utilizou a pesquisa documental como procedimento técnico. O objetivo deste estudo é identificar aspectos organizacionais que integram os discursos hegemônicos (macronarrativas) sobre o contexto de trabalho, e compreender de que forma tais elementos interagem com as (micro) narrativas de carreira contemporâneas. A fim de cumprir esse

objetivo, optou-se por analisar o conteúdo publicado na Revista Você S/A, no período de um ano. Trata-se de uma revista de ampla circulação para pessoas interessadas nos temas de carreira e mercado de trabalho no Brasil (média de 35.000 exemplares distribuídos mensalmente e 18.000 em circulação digital). Na mídia de marca da revista, é possível observar que o conteúdo é destinado ao público jovem que busca crescer na carreira e precisa compreender o mercado de trabalho, ao leitor emergente em busca de qualificação e ao leitor experiente que busca respostas para o dia-a-dia profissional e para os dilemas de sua carreira. A faixa etária predominante do público leitor da revista é de 30 a 39 anos (51%), a maioria representa profissionais pertencentes a classe B (65%), do sexo masculino (57%), cursando pós-graduação (62%) (Ipsos, 2016). Dado que este estudo visa investigar a formação dos discursos sobre carreiras e emprego, entende-se que a mídia escolhida cumpre o critério de pertinência indicado para a Análise Documental (Silva & Fossá, 2015).

Em relação ao recorte temporal escolhido para análise, optou-se pelo intervalo de julho de 2016 a julho de 2017. A escolha pelo período de um ano deu-se com base na realidade de transformação do mercado de trabalho brasileiro como consequência de uma retração econômica e queda do número de postos de trabalho. Observou-se que, no segundo trimestre de 2016, a taxa de ocupação¹ no Brasil vinha ascendendo, uma tendência constante nos últimos cinco anos. No terceiro trimestre daquele ano, contudo, essa taxa apresentou a primeira queda (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2017).

Para a interpretação dos dados, recorreu-se à análise temática como forma de atribuir sentido ao texto. Por utilizar-se de tal método, não se restringiu a interpretação a um único arcabouço teórico (Braun e Clarcke, 2006). Destacam-se as referências feitas à compreensão de carreira a partir da perspectiva socioconstrucionista, e a compreensão das carreiras pós-corporativas. Deste modo, norteando a elaboração dos temas, esteve presente os principais conceitos abordados na literatura da

¹ Percentual de pessoas que constituem a força de trabalho em relação ao número de pessoas em idade de trabalhar

área. Optou-se por apresentar essas temáticas juntamente com os resultados, sem aprofundá-las na introdução, de modo a articular com os discursos ilustrativos de cada uma. As etapas de classificação e interpretação dos dados, segundo orientação de Braun e Clarke (2006), foram: (a) Familiarização com os dados; (b) Geração de códigos iniciais; (c) Encontro de temas; (d) Revisão de temas; (e) Definição e nomeação dos temas; (f) Escrita do relatório. Tais etapas encontram-se resumidas e representadas na Tabela 01.

Tabela 1.

Etapas do processo de análise de dados e resultados

Fase do processo	Resultados nesta pesquisa
Familiarização com os dados	Mapeamento da estrutura da revista e tomada de conhecimento do conteúdo.
Geração de códigos iniciais	Notas sobre: conceito de carreira, tipo de emprego e vínculo, percepção de sucesso profissional, condição de vida destacada, processo de carreira, e evidências de fatores de agência e estrutura.
Encontrando temas	Carreiras tradicionais, Carreiras contemporâneas, Modelo de trabalho corporativo, Modelo de trabalho pós-corporativo.
Revisando temas	Elementos e características do Contexto e das Carreiras contemporâneas; Elementos e características do Contexto Corporativo e das Carreiras Tradicionais;
Definindo e nomeando os temas	Propósito, Equilíbrio de papéis, Adaptabilidade de Carreira, Reinterpretação do Contrato Psicológico, Trabalhabilidade, Descontinuidade das narrativas. Controle Externo, Sucesso objetivo, Progressão de longo prazo, Planejamento e previsibilidade e Iniquidades e hegemonias de perfil
Escrevendo o relatório	Resumo das seções e exploração dos temas e transformação do

Na primeira etapa, também conhecida por leitura flutuante, três juízes familiarizados com o assunto discutiram as principais percepções em relação aos textos. A partir desta discussão, passou-se a uma etapa de leitura estruturada por parte da primeira autora da pesquisa. Como posição teórica integradora desta segunda leitura, levou-se em consideração a temática transformação da carreira e do mercado de trabalho.

Uma vez catalogados os códigos iniciais, foram identificados temas comuns ao longo do texto. Delimitou-se, então, quatro seções da revista como foco da investigação, a saber: (a) Análise, (b) Por dentro, (c) Entrevista com o Presidente e (d) Reviravolta. A escolha das seções “Análise” e “Por dentro” pretendeu ilustrar os elementos formadores da cultura e do ambiente organizacional. A primeira se refere às empresas que compõem o ranking das Melhores Empresas para Você Trabalhar (MEPT), e a segunda, o cenário de empresas específicas escolhidas pela edição da revista. Já a escolha das seções “Entrevista com o Presidente” e “Reviravolta” se justifica pela intenção de contrastar as narrativas de carreira de profissionais em posições executivas com as de profissionais que tiveram suas carreiras interrompidas e reinventadas por diferentes motivos. Apesar de as primeiras seções relacionarem-se diretamente ao contexto, e às segundas, às narrativas de carreira, entende-se que os elementos sociais e individuais se complementam e se apresentam de forma intercambiável. Após delimitação do corpo teórico que iria compor a análise, realizou-se uma nova leitura as reportagens selecionadas. Nesta etapa identificou-se como temas para discussão: Elementos e características do Contexto e das Carreiras contemporâneas; Elementos e características do Contexto Corporativo e das Carreiras Tradicionais.

Por fim, neste relatório, dentro da temática Elementos e características do Contexto Contemporâneo e das Carreiras contemporâneas serão discutidos os conceitos: (A) Propósito, (b)

Equilíbrio de papéis, (c) Adaptabilidade de Carreira, (d) Reinterpretação do Contrato Psicológico, (e) Trabalhabilidade e (f) Descontinuidade das narrativas. Já na temática Elementos e características do Contexto Corporativo e das Carreiras Tradicionais serão destacados os elementos: (a) Controle Externo, (b) Sucesso objetivo, (c) Progressão de longo prazo, (d) Planejamento e previsibilidade e (e) Iniquidades e hegemonia de perfil. Estes temas ilustram o processo de transformação das carreiras e do mercado de trabalho e se fazem presentes na mídia escolhida para análise.

Resultados

A partir da análise aplicada às quatro seções da revista *Você S/A* foi possível observar a coexistência de aspectos contemporâneos e tradicionais do trabalho nas matérias apresentadas, compreendendo variáveis do contexto de trabalho e das trajetórias profissionais. Ficou evidente que as carreiras são marcadas por descontinuidades, sejam elas devidas a aspectos organizacionais ou pessoais, percebidas como positivas ou negativas pelos profissionais. Apesar da instabilidade do cenário econômico, evidenciada pelo número de vezes que as reportagens apresentaram dados sobre o impacto da retração econômica nas empresas e nas carreiras, também foram apresentadas as alternativas possíveis dentro deste contexto. Alternativas estas que ressaltaram como o profissional pode estar melhor preparado para buscar ser atrativo para um emprego ou identificar outras formas de renda e trabalho possíveis. Tal formato de apresentação contempla tanto aspectos de agenciamento das pessoas, que constroem modos de ação nos quais colocam uma ação intencionada no mundo, como de estruturação, com o discurso gerencial sendo normativo para direcionar o comportamento individual.

Apresentação dos Temas

A seguir serão apresentadas as temáticas destacadas neste estudo e a descrição de um conjunto de configurações a elas relacionadas. Atendendo ao objetivo principal, de identificar práticas e direcionamentos que formam as macronarrativas sobre o trabalho e sua interação com as

micronarrativas de carreira, bem como aspectos organizacionais relacionados, trechos das reportagens serão apresentados como forma de ilustração.

Elementos e Características do Contexto e das Carreiras Contemporâneas

Propósito

A análise dos dados permitiu identificar que, corroborando as orientações das carreiras contemporâneas, a valorização do propósito atribuído por cada profissional à sua atividade laboral ou trabalho está presente em muitos relatos. Este é um discurso representante não só dos profissionais que afirmam terem escolhido a profissão em função dos seus sonhos, desvinculados de uma estrutura organizacional. É uma fala também daqueles que, dentro do contexto organizacional, encontraram sentido para suas atividades e entendem que há alinhamento entre os seus valores e objetivos e os da organização.

O economista Marcos Cerutti, de 43 anos, era proprietário da rede de postos AF, negócio de sua família que empregava mais de 100 pessoas. (...) **‘Eu não sentia mais paixão.** Queria ter mais tempo e ser um exemplo para o meu filho.’ Foi aí que tomou a decisão inusitada: tornar-se padeiro. (...) A ligação com os pães surgiu de um projeto de instalação de uma padaria em um posto ecológico de gasolina. ‘Aquilo me deu curiosidade de descobrir novas formas de fazer pão.’ (...) ‘É cansativo pois sou o único funcionário, mas sinto um prazer enorme em alimentar a minha alma fazendo o que gosto.’ (Lima, 2017a)

Psicóloga de formação, Marília Zylbersztajn, de 33 anos, trabalhou durante quatro anos na área, ajudando instituições da saúde. **Embora a função fosse satisfatória, ela não era apaixonada pela carreira.** (...) ‘Um dia, recebi um anúncio de um curso de confeitaria na Le Cordon Bleu de São Francisco. Brinquei com a minha mãe dizendo que largaria tudo e iria para lá e ela falou para eu ir mesmo.’ (...) Embora empreender não seja fácil, Marília não se vê trabalhando em outra coisa. ‘Preciso amar o que eu faço, e eu amo confeitaria.’ (Tozzi, 2016a)

Em junho, Helena González concluiu a segunda graduação: aos 47 anos, ela terminou o curso de moda na Unisinos, no Rio Grande do Sul. E o diploma marca uma guinada na vida da gaúcha, que atuou, por mais de 20 anos, como médica. (...) Durante a licença-maternidade de seu segundo filho, quando estava com 40 anos, notou que precisava se dedicar mais a si mesma e quis voltar a estudar. ‘Só que não encontrei nada que me interessasse tanto da área da saúde’, afirma. **A saída foi olhar suas outras paixões,** e veio a ideia de se dedicar a moda. (...) ‘Achei que eu não ia conseguir o emprego e brinco que estou no filme ‘O Senhor Estagiário’ (Tozzi, 2016b)

Além destes relatos que enfatizaram a busca pela satisfação pessoal através de uma atividade alinhada aos interesses individuais, outros exemplos retratam a busca por um propósito transcendente ao profissional. Eles podem ser identificados nas trajetórias dos profissionais que se vêm

comprometidos a deixar um legado para a sociedade, ou seja, ainda desejam atender uma expectativa individual, mas em prol de terceiros, como evidenciam os exemplos:

Linda, alta 'exótica'. Era assim que definiam a carioca Luana Génot (...) Todos diziam que ela devia ser modelo (...) Em Paris, a procura de uma agência, esbarrou com o racismo. 'Disseram que eu era bonita, mas que tinha um problema: ser negra. E não era só comigo, era estrutural'. (...) Desgastada com a situação, voltou para o Brasil para estudar publicidade. O **objetivo era entender desigualdade racial na mídia**. (...) O conhecimento a fez criar uma exposição sobre identidades de pele e raça, projeto selecionado pela ONU em 2013 - **o que inspirou Luana a criar uma ONG**' (Editora Abril, 2016)

Por problemas de saúde, dos 02 aos 05 anos de idade, vivi internado em um hospital. Não foi surpresa que, anos mais tarde, eu seguisse na medicina. A decisão de mudar de área veio da percepção de que como médico, em minha carreira, eu poderia ajudar, no máximo, alguns milhares de pessoas. **Na indústria farmacêutica eu posso impactar milhões**. (...) Sou apaixonado pelo que faço, para mim não é sacrifício trabalhar duro. (Vieira, 2017a)

Configurando a contrapartida organizacional para contemplar o desejo de realização de um propósito maior, buscando ser atrativas para os talentos, ou ainda com fins de lucrar, as empresas passam a considerar seu papel na sociedade. Os programas que visam a atender essa necessidade envolvem ações de cidadania e sustentabilidade. Todas as empresas que fazem parte do Ranking das MEPT possuem ações de responsabilidade social. Muitas delas têm programas de recuperação do meio ambiente, envolvem-se e incentivam os colaboradores a participarem de ações de reciclagem, e entendem o impacto de suas ações na comunidade. Porém, poucas avaliam os impactos de tais ações, várias não comunicam sobre danos ambientais causados na fabricação dos produtos e não se articulam com outras empresas para o desenvolvimento das comunidades em que atuam (Fundação Instituto de Administração [FIA], 2016a). Esses dados indicam que, apesar de não terem atingido total maturidade em relação a tais práticas, estas já são mecanismos presentes no contexto organizacional.

A busca por realização também aparece vinculada à estrutura da empresa. Nesta configuração, o direcionamento para propósito nas carreiras contemporâneas é observado quando o limite entre os elementos da estrutura e das narrativas individuais se diluem. Observa-se, na própria comunicação do propósito, o uso da primeira pessoa do plural, corroborando a intersecção entre os objetivos dos profissionais e o das organizações.

Além de aperfeiçoar nossos processos, **queremos ser uma empresa boutique**, apesar de estar dentro de uma companhia global. **Minha ambição é que o Brasil seja uma vitrine** de boas práticas da companhia. (Vieira, 2016a)

Eu não abriria uma empresa por abrir, teria que ser algo grande, atrelado aos meus valores. E isso eu tenho na Roche. (...) **Recebemos depoimentos de pessoas que usam nossos medicamentos**. Um deles me emocionou (...) Por isso eu penso: sair daqui para fazer o que? (Tozzi, 2016c)

Conheci o Graac (*instituição social sem fins lucrativos criada para garantir a crianças e adolescentes com câncer todas as chances de cura*) há 25 anos. Desde então, **evoluímos de uma casinha com crianças fazendo quimioterapia em pé para um hospital de referência**. (...) Os voluntários são entusiastas da causa, eles têm muita vontade de ajudar e de trabalhar por um mundo melhor. (Tozzi, 2016d)

A construção de ponte. A GE é uma estrutura grande e matricial e, para navegar numa organização como esta, é preciso construir relacionamentos que facilitem a execução de projetos. (...). **Aqui na GE a gente interage com pacientes em momentos críticos de sua vida, nossas máquinas e soluções estão no dia a dia de cada vez mais pessoas**. (Editora Abril, 2017a)

Não quero ser lembrado como o presidente que fez mais uma obra ou comprou mais um a usina. O que torna uma empresa atemporal é sua cultura. A marca que quero deixar é a ênfase em gestão de pessoas. (...). **Queremos ser uma empresa aberta**. (Vieira, 2016b)

Alguns programas que promovem o envolvimento das pessoas, bem como o espaço para que ideias individuais sejam apresentadas e sustentadas pelas empresas, reforçam a diluição das fronteiras entre aquilo que é do indivíduo e do negócio. Tais práticas promovem a abstração e associação da pessoa com a estrutura, reforçando portanto a conexão de aspectos individuais com aqueles sociais. A forma de executar tais programas, nas MEPTs, por exemplo, envolve ouvir sugestões de ideias e a partir delas implementar melhorias de produtos, serviços e processos, sendo que 76% das empresas possuem essa prática. Também, manter as equipes informadas das ideias aceitas é comum em 54% das empresas; premiar as sugestões está presente em 47% das companhias; implementar ferramentas para acompanhar as ideias está figurando em 41%; e por fim, deixar que o autor da ideia se envolva no projeto é um prática em 40% dos locais analisados (FIA, 2017a). Dentro das empresas, práticas que incentivam autonomia por vezes tiveram associação com falta de processos (Lima, 2016a), com a ausência de hierarquia (Vieira, 2016c) e ainda com a imaturidade dos líderes e da gestão (Lima, 2017b; Lima, 2017c). Foram ainda mencionados os programas de inovação, reforçando a autonomia dos profissionais e o espaço assegurado para que eles exponham suas ideias, sugiram melhorias e novas soluções para as empresas (FIA, 2017a). Estes espaços de sugestão mesclam aquilo que é

privado, uma ideia particular de melhoria ou inovação, com aquilo que é da empresa e, com isso, passa a fazer parte da estrutura.

Equilíbrio de papéis

Além do fator de realização pessoal, algumas trajetórias aqui apresentadas reforçam outros aspectos das carreiras contemporâneas, relacionados aos papéis sociais (pai, mãe, filha) exercidos pelos profissionais entrevistados nas diferentes edições da revista. Como é possível observar na categoria descrita anteriormente e intitulada “Propósito”, a saliência de um papel familiar (pai e mãe, como no caso de Marcos Cerutti e Helena González), ajudou a provocar a reavaliação do papel profissional. Já no caso de Marília Zylbersztajn, o incentivo da mãe (papel de filha) para mudar a carreira ajudou-a na tomada de decisão. O papel familiar, em relação ao papel de trabalho, tem sido substancialmente pesquisado na literatura como consequência do aumento da inserção da mulher no mercado. Desse modo, nas narrativas destacadas, fica evidente que a expectativa da família sob a identidade e os papéis exercidos pelos autores são constituintes das ações que eles tomam no mundo, determinando o curso de ação das suas carreiras.

As empresas buscam adaptar-se ao cenário onde as pessoas levam em conta outros papéis de vida para decidirem sobre o seu papel de trabalhador, propondo programas como os de bem-estar e qualidade de vida. Dentre os benefícios apresentados pelas companhias, citam-se recompensas extras no período de licença maternidade ou auxílio creche (Adames, 2016) e também as práticas de horário flexível (Lima, 2017b; Poli, 2017a). Ao fazê-lo, contemplam expectativas e papéis mais amplos que aquele em que a pessoa ocupa. Dentre as práticas relatadas em uma das seções da revista, citam-se a compensação de horas, o horário flexível e as políticas de home office estruturadas. Mesmo não sendo disseminadas para todo o quadro de funcionários das empresas (as políticas de home office, por exemplo, contemplam uma média de 5,7 da força de trabalho das companhias que fazem parte do Ranking das MEPT), elas já começam a fazer parte dos benefícios ofertados pelas organizações (FIA, 2017c).

Adaptabilidade de carreira

Seguindo o direcionamento da carreira na contemporaneidade, é possível destacar outro aspecto da formação dessas trajetórias individuais. Nos relatos apresentados, os profissionais assumem o papel de protagonista na gestão de suas carreiras. Apresentaram prontidão para lidar com desafios desconhecidos, sem posse de todos os recursos necessários (e.g.: “é cansativo pois sou o único funcionário” (Lima, 2017a)). Evidenciaram ainda a capacidade de identificar as próprias expectativas e desejos e, com base nisso, tomar decisões de trabalho (curiosidade, amor, paixão). Também indicam ser ativos na busca do desenvolvimento das competências necessárias para perseguirem seus sonhos (cursos, formação). Tiveram preocupação com o futuro desejado, bem como curiosidade e abertura para vislumbrar caminhos alternativos para suas trajetórias profissionais. Por fim, tiveram o controle sobre a própria trajetória profissional e a confiança na realização dos seus desejos. Tudo isso caracteriza a capacidade e responder aos ajustes necessários para alcançar metas traçadas, ou seja, sua adaptabilidade de carreira.

Reinterpretação do contrato Psicológico

Apesar de as trajetórias até aqui apresentadas não serem representativas da totalidade do material extraído das revistas para análise, elas já se fazem percebidas nas organizações. Isso pode ser observado nas histórias em que a realidade e as expectativas de cada pessoa determinam a sua trajetória profissional em negociações implícitas com os empregadores (ex.: profissional a frente da GE, que abre mão de abrir sua própria empresa para poder ver o seu propósito se realizando com uma companhia com maior impacto na sociedade). Em um texto de referência na compreensão da relação das pessoas com as organizações, Rousseau (1995) definiu o Termo “Contrato Psicológico”, indicando que esse seria o conjunto de crenças individuais, influenciadas pela organização, elaboradas em cima dos acordos entre as pessoas e a empresa. Preocupadas em reter talentos, estas desenvolvem e aplicam novas práticas de gestão de pessoas para contemplar melhoria na percepção que os colaboradores têm do seu ambiente de trabalho, ou seja, o contrato psicológico estabelecido.

Nos documentos analisados, cita-se o exemplo das ações de *Employer Branding*, que evidenciam o valor da marca e da cultura da empresa, e que correspondem às iniciativas para envolver as pessoas com o que a organização é. Nas matérias destinadas a analisá-las, destaque foi dado ao uso das redes sociais como forma de divulgar o contexto de trabalho e as oportunidades de emprego, bem como os programas de indicações de pessoas a ocuparem as posições de trabalho abertas (FIA, 2016). Ao apresentar a cultura para o contexto externo através das pessoas que fazem parte do quadro de colaboradores, a organização desperta o senso de pertencimento e orgulho por fazer parte daquele contexto, bem como desperta o interesse de potenciais talentos em “assinar” um contrato com a empresa. A prática de trabalhar o *branding*, a marca empregadora, reforça as vantagens de se estar em um contexto de trabalho, e resume outras práticas já apresentadas em outras seções. Todas as ações que visam colocar as necessidades do colaborador como meta de satisfação reforçam novos formatos do contrato psicológico. As práticas precisam ser constantemente revistas para validar que a organização esteja garantindo ao empregado a percepção de satisfação do sucesso psicológico (Martins, 2001).

Trabalhabilidade

Um conceito ainda pouco explorado na literatura acadêmica, mas com certa ênfase por profissionais de mercado é o de trabalhabilidade. Tal conceito se relaciona ao ato de encontrar trabalho, sem restringir-se unicamente ao vínculo de emprego, identificando outras formas de oferecer o capital intelectual para a sociedade (Souto, 2018). Nas reportagens, o senso de oportunidade de alguns profissionais reforçou a capacidade de gerar renda a partir de uma competência aplicada a uma atividade.

A trajetória do profissional mudou de rumo quando casou com a escritora Maria Mariana, autora do livro *Confissões de Adolescente* que se transformou em Série de TV. Juntos, começaram a desenvolver produtos licenciados. ‘Sempre tive vocação para os negócios, desde a época em que tocava e criava maneiras de faturar com a música’. **Com o fim do casamento, Edmardo se reinventou e se lançou no mundo digital.** (Lima, 2017d)

Marcelo trabalhou nessa área durante cinco anos (marketing) e, depois, fez outras reviravoltas: **abriu uma produtora de TV** – que não deu certo – e se tornou headhunter. (...) Em 2016, Marcelo realizou mais uma mudança e uniu suas paixões. **Agora é empreendedor e headhunter**, pois trouxe para o Brasil a operação da consultoria de recrutamento Signium. Nas horas vagas, continua esquiando. (Tozzi, 2016e)

Apesar de o discurso presente na trajetória do profissional estar mais vinculado a uma vocação e não a um interesse ou propósito, seus movimentos também remetem à capacidade de transformar seu “talento” em trabalho. A ideia de vocação como determinante para a escolha do emprego, em uma perspectiva mais estática não representa a narrativa destes profissionais, que apresentam a flexibilidade, atributo reconhecido nas carreiras contemporâneas. Apesar desta flexibilidade, o texto apresenta maior ênfase na ação e não na elaboração desse autoconceito vinculado ao ato de empreender. Relaciona-se, portanto, a ideia de tentativas de desenvolver um trabalho que deram certo, não necessariamente ao processo de construir a trajetória com planejamento e atribuição de significado às experiências vividas.

Descontinuidades das narrativas

Ao fazer referência às trajetórias de carreiras contemporâneas, algumas narrativas destacaram as descontinuidades que marcam o desenvolvimento da experiência de trabalho das pessoas no contexto atual. No trecho abaixo, a descontinuidade é pensada e praticada de forma consciente e intencional por parte do profissional, que possui controle sobre seu futuro e sua carreira:

Às vezes, é importante dar um passo atrás para andar para frente. Quando entrei na Riachuelo, aceitei um salário menor que o que já ganhava. Quando saí da Dafiti para a Shoestock, também. Se não topasse, talvez não estivesse aqui hoje. Segundo, é preciso ter equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Gosto de ficar com a família, andar de moto, fazer algo para aliviar a cabeça. (Rodrigues, 2017)

Transições como a descrita evidenciam construções de carreira marcadas pelo tensionamento da forma tradicional de pensar a trajetória profissional, pois estão cada vez mais direcionadas por interesses individuais e abrangem um espaço para possibilidade de realização que extrapola os limites de uma única organização. Mesmo quando narradas dentro de um contexto organizacional, indicam que o profissional está ativo na busca de uma trajetória que faça sentido para si, e não suscetível às restritas possibilidades da empresa. Mesmo que escolhas de carreira impliquem na obtenção de ganhos alternativos aquelas medidas de sucesso objetivas das carreiras tradicionais, ou até mesmo perdas (“dar um passo atrás para poder andar para frente”), elas passam a fazer parte do repertório de ação dos profissionais.

Elementos e Características do Contexto Corporativo e das Carreiras Tradicionais

Apesar das evidências apresentadas pelas categorias anteriormente descritas, que apontam para novas configurações da relação entre empregador e empregado, aspectos tidos como tradicionais das carreiras coexistiram nas reportagens analisadas. Os elementos constitutivos desta configuração retomam ideias de estabilidade e previsibilidade, bem como a possibilidade de a organização assumir o papel central na condução das trajetórias profissionais.

Controle externo

Alguns relatos de carreira mostram os impedimentos para implementar o autoconceito devido à influência de fatores externos sobre as trajetórias profissionais. Nestas construções, o autor da narrativa demonstra menor controle sobre o direcionamento da sua carreira:

Wilson pendurou as chuteiras por causa de problemas no joelho. ‘Conheci um diretor da Pfizer que queria que eu jogasse um campeonato representado a empresa.’ Só que para integrar o time, era preciso ser funcionário da farmacêutica. **‘Eles apostaram em mim. Eu não tinha nem faculdade, nem inglês.’** Atribuo meu sucesso ao futebol. Numa competição, você tem de treinar muito, pensar sempre no próximo jogo, não se abalar com o estádio lotado e decidir quando a bola cai em seus pés. Trouxe para o mundo dos negócios essa perseverança na vitória. (Editora Abril, 2017b)

Formada pela *Royal Academy of Dance*, seu sonho de adolescência era ser dançarina profissional. Mas o projeto não tinha o apoio dos pais. ‘Havia a expectativa de que eu tivesse uma profissão de verdade.’ (...) Em 2000, cedeu a pressão e abandonou a dança. (...) Ela se formou em arquitetura e fez carreira em incorporação. **‘Eu me conformei em acordar, me esforçar, ganhar dinheiro e seguir adiante.’** (Vieira, 2017b)

No primeiro relato, Wilson não pode ser jogador de futebol por lesão física. Porém não se desvinculou deste papel e, por ação externa (*“eles apostaram em mim”*), conseguiu inserir-se em outra ocupação. No segundo relato, implementar um futuro desejado para si, de ser bailarina, não ocorreu pois não representava *“uma profissão de verdade”*. Tais narrativas mostram que os autores, ao se depararem com dificuldades para implementar seus autoconceitos, tiveram menor controle sobre seu futuro profissional, seguindo trajetórias desconectadas de sua ação intencional.

Sucesso objetivo

Outro produto do modelo tradicional de carreira é a ideia de que a trajetória tem um caminho pré-definido, linear e de ascensão vertical. Similar ao que foi observado nos relatos anteriores, o

sucesso é determinado externamente, neste caso, pela conquista de uma posição no nível hierárquico na ladeira organizacional:

Sempre deixei claro que queria me tornar presidente, quando a oportunidade surgiu, corri atrás (...) expliquei qual seria minha visão para o Buscapé e porque eu seria a pessoa certa.(...) Quando assumi, deixei claro que não seria um executivo de transição, mas de transformação. (Tozzi, 2017)

Fiquei mais quatro anos na França, mas sentia falta da movimentação do Brasil. Em Paris tudo é muito estático. **Sinalizei que queria voltar para o Brasil e dei sorte.** (...) Meu **desafio como gestora foi maior, pois é um salto passar da execução para a liderança.** Mas sempre soube que meu sucesso depende da equipe. Você até pode ter talento, mas sem o apoio das pessoas, não consegue executar o que é necessário. (Lima, 2017e)

Apesar de, nestes relatos, estar explícito o desejo dos profissionais, a orientação deles é em relação às possibilidades dentro da estrutura pré-estabelecida pela empresa em que trabalham. Há, portanto, uma dependência do desejo individual em relação às oportunidades que o contexto oferece. Essa determinação que o arranjo da organização confere aos interesses dos profissionais limita o repertório de ações possíveis. Ademais, ao apontarem que definem como meta para suas carreiras critérios observáveis, neste caso como uma função mais alta na hierarquia organizacional ou uma expatriação, diz-se que a orientação de sucesso desses profissionais é objetiva (Costa, 2011). Ancorar a carreira em critérios objetivos de sucesso configura um comportamento típico das carreiras tradicionais, pautadas em maior estabilidade na relação de troca entre empregado e empregador.

Observou-se também que, apesar de haver menor controle sobre os eventos que podem ocorrer no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, os profissionais estarem mais suscetíveis a desligamentos e mudanças de cargo, muitas organizações buscam reforçar a percepção de que o desenvolvimento previsível e de forma linear é possível. Estimulam assim, a valorização do sucesso objetivo e a busca por carreiras mais tradicionais. Um exemplo observado na revista está configurado na matéria intitulada “Gerenciamento da Ambição”, que faz menção às práticas de progressão de carreira destinadas aos colaboradores. Nela são referenciadas ações que dão visibilidade às oportunidades de crescimento, como coaching para gerentes e supervisores, planos de desenvolvimento individual, reuniões estruturadas para o aconselhamento dos profissionais, trilhas de carreira, e o uso de software para o planejamento de carreira (FIA, 2017c).

Além disso, ao explicitar a responsabilidade da liderança no desenvolvimento das pessoas, apontam o papel ativo do líder para direcionar e dar diretrizes de como comportar-se na organização. Em relação à formação de lideranças, os resultados obtidos em matérias da seção “Análise” destacam que 97% das empresas possuem programas estruturados com a finalidade de promover o desenvolvimento deste público, 89% orientam os líderes sobre como dar um *feedback*, 74% das empresas cobram os gestores sobre o processo e, mesmo assim, 30% dos funcionários afirmam não ter recebido uma avaliação periódica da chefia em relação ao seu desempenho (FIA, 2016c). Torna-se evidente que a adoção de tais práticas reforça a responsabilidade externa do líder na construção das carreiras das pessoas.

Progressão de longo prazo

Ainda observou-se que alguns executivos apresentados nas matérias o atuavam há muitos anos na mesma empresa (“mais de 20 anos de carreira no grupo” (Lima, 2017f), “cinco deles na operação brasileira; mais de duas décadas de carreira no grupo francês” (Lima, 2017e); “35 anos de atuação no setor de chocolates e biscoitos, 25 deles na Nestlé” (Poli, 2016); “com 26 anos de carreira, 23 deles na Roche” (Tozzi, 2016c)). Tais exemplos reforçam a prática de longas jornadas dentro da organização, as quais não são exclusivas dos entrevistados. Também observou-se que, nas empresas que compõem o ranking MEPT, antecedentes educacionais e tempo de casa são variáveis positivamente correlacionadas com remuneração (FIA, 2017d). Ou seja, vincula-se a educação formal e a estabilidade na posição ao sucesso financeiro.

Planejamento e previsibilidade

Apesar da presença cada vez maior de discursos que defendem a autonomia dos profissionais, ainda é possível observar a centralização do planejamento estratégico em figuras da alta gestão para garantir a previsibilidade e os melhores direcionamentos de ações. Deste modo a participação das pessoas na construção dos caminhos possíveis dentro das realidades organizacionais é limitada. Um dos relatos destacou a autonomia almejada pelo profissional para justificar seu movimento de

carreira, indicando o desejo por liberdade para agir dentro da organização. Neste caso, a autonomia refere-se à operacionalização do plano executivo, determinado pela presidência, reforçando implicitamente a lógica da hierarquia e centralização de decisões, típicas de contextos de trabalho onde é possível planejar e prever ações:

Como me conhecia da Mars, onde eu era diretor comercial e ele (*Fabio di Giammarco - Presidente da Bacardí*) havia sido diretor de marketing, Fábio me chamou para ajudar com os dois primeiros pilares (*da agenda da presidência*). **Ele me acenou com a promessa de autonomia total para poder reformular a área comercial, o que acabou me convencendo.** (...) **Além de aperfeiçoar nossos processos, queremos ser uma empresa boutique**, apesar de estar dentro de uma companhia global. Em vez de competir em escala global, fazemos apostas de investimento muito claras. (Vieira, 2016a)

Este é um caso que ilustra a aparente mudança implementada pela organização, no entanto marca também a coexistência de formas de garantir certa estabilidade e a manutenção de modelos tradicionais de gestão. Outros recursos aplicados na tentativa de garantir a estabilidade do modelo de mercado pode ser identificado na fala de alguns executivos. Nestes casos, os benefícios de ter o suporte de uma operação robusta reforçam as vantagens de se manter no mercado:

Decidimos investir nesse segmento (*startups de hospedagem*). **Adquirimos três empresas nos últimos anos (...)**. Alternativas como essa desenvolvem o mercado, mas defendemos que, assim como nós (*um grande grupo da rede hoteleira*), sigam a legislação. (Lima, 2017f)

No exemplo, lançou-se mão das compras de empresas e da regulamentação governamental para impedir que formatos alternativos de negócio ameaçassem a competitividade do grupo. Outros dois relatos destacaram a vantagem dos grupos que contam com a potência de empresas líderes de segmento, conseguindo manter investimentos, mesmo em um período de crise nacional.

No mundo em desenvolvimento, crises não são novidade - mas geram enormes oportunidades. A Roche tem uma filosofia de inovação e de pensar no longo prazo. Por isso acreditamos em ciclos maiores. Estamos investindo 3 milhões de reais na fábrica de Jacarepaguá. Na indústria farmacêutica os ciclos de inovação duram três anos e, para um lançamento, pode levar até dez anos. Por isso pensar só no curto prazo não faz sentido. (Tozzi, 2016c)

No Brasil, você precisa ter uma estrutura robusta, caso contrário, acaba se transformando numa cabeça sem braços para tocar todos os projetos. (...) **Existem muitos clientes mundiais apostando no país, percebendo potencial e diversificando investimento. No Brasil, é importante saber navegar, gerenciar ciclos fortes e não ir embora na chuva - e aqui chove bastante.** (Lima, 2017e)

Nestes casos, o aporte para sustentar estratégias de expansão e inovação em um momento de crise econômica é facilitado para empresas que possuem outras unidades e situam-se globalmente. Investimentos em inovação espelham-se nessa realidade e podem ser visualizados no exemplo do

primeiro relato. Na indústria farmacêutica, o ciclo de inovação de um novo produto pode levar até 13 anos, o que implica em gastos para sustentar a operação e investir em recursos, dando vantagens para aquelas empresas que contam com esse aporte (Tozzi, 2016c). Toda essa configuração reforça a capacidade de prever e controlar ações e resultados que os presidentes entrevistados possuem. Empreendimentos menores, apesar de serem uma alternativa para os modelos de trabalho corporativos, ficam mais vulneráveis aos movimentos do mercado, conforme evidenciam os exemplos apresentados.

Iniquidades e hegemonia de perfil

Em relação à expressão dos modelos tradicionais de trabalho nas empresas contemporâneas, identificou-se fatos que evidenciam a iniquidade de gênero que ainda se faz presente. O relato a seguir foi extraído da sessão “Presidente”, que apresentou a trajetória de apenas duas executivas, dentre as 13 entrevistas realizadas. .

“Só fui perceber algumas coisas muito mais tarde, quando comecei a estudar a fundo o tema da ascensão feminina. Aí caiu a ficha: **percebi que eu tinha um modelo muito masculino de trabalho.**” (Tozzi, 2016f)

Apesar de o tema da tradição do modelo paternalista de liderança ter sido abordado com as duas executivas, o mesmo não ocorreu com os presidentes homens, sugerindo que essa não é uma preocupação na agenda deste grupo. Ainda, relatou-se a experiência de 10 presidentes homens e três presidentes mulheres nas reportagens, reforçando o fato de haver desigualdade. Apesar de algumas revistas terem apresentado como prática da organização políticas específicas para lidar com a questão de gênero nos seus quadros (Poli, 2017b), refletindo movimentos contemporâneos de carreira, identificou-se resultados que tendem a representar mais os modelos tradicionais paternalistas. Ainda sobre o tema das desigualdades entre as carreiras de homens e de mulheres, uma das reportagens apontou que as mulheres são maioria nas faixas salariais de base e os homens, nas mais elevadas. Em cargos de gerência, há menos mulheres que ganham acima de R\$11.584 do que homens (FIA 2016c). Outra matéria mostrou que, quando se trata de diversidade de raça, os números também mostram que a participação de negros nas organizações é desproporcional à representatividade desta população na

sociedade. Enquanto 51% da população é considerada negra, apenas um terço está nas organizações ranqueadas nas MEPT (FIA, 2016d).

Discussão

Este estudo teve por objetivo identificar aspectos organizacionais que integram os discursos hegemônicos (macronarrativas) sobre o contexto de trabalho, e compreender de que forma tais elementos interagem com as (micro) narrativas de carreira contemporâneas. Para alcançá-lo, buscamos evidências nos textos apresentados em uma mídia impressa destinada ao público de trabalhadores. Elementos constitutivos das trajetórias dos profissionais e do contexto de trabalho foram analisados e classificados para ilustrar a atual configuração social em relação ao emprego. Esta investigação apresenta evidências de que as carreiras contemporâneas coexistem com carreiras tradicionais, inclusive no discurso produzido por profissionais, inseridos ou não em organizações de trabalho. O próprio contexto de trabalho é apresentado como viabilizador dessas diferentes realidades. Da fusão de grandes multinacionais para a constituição de monopólios internacionais, a criação de empresas pequenas e ágeis; do profissional carreirista do mundo corporativo àquele que empreende em uma atividade de trabalho autônoma, todas as realidades são expressas nas reportagens analisadas. Os resultados foram organizados de acordo com dois grandes temas “Elementos e características do contexto de carreiras contemporâneas”, constituído de seis temas, e “Elementos e características do contexto de carreiras tradicionais”, constituído de cinco temas. Os resultados serão discutidos a seguir de acordo com o tema apresentado:

1. Elementos e características do Contexto e das Carreiras contemporâneas

1.1 Propósito

A primeira categoria de análise apresentou um profissional mais preocupado em alinhar suas atividades de trabalho ao seu propósito, dentro ou fora do contexto organizacional. Bendassolli (2006) ao propor a fragmentação das metanarrativas sobre o sentido e valor do trabalho identificou que uma das formas de definir o trabalho na contemporaneidade é a que ele denominou romântico-

expressiva. Narrativas que se classificam nesta definição são marcadas pelo trabalho como criação, no qual o prazer está sendo gerado na medida em que o trabalhador ‘consume’ sua produção para construir sua identidade. Ou seja, o trabalho é a identidade em construção, realçando a natureza expressiva do trabalho. As carreiras contemporâneas como um todo, ao reforçarem comportamentos auto-direcionados, ou seja, aqueles em que o indivíduo coloca o seu interesse e seus valores em primeiro plano (Hermann, Hirschi & Baruch, 2015), reforçam a lógica de que o trabalho é sendo formador da identidade, porém com menos predefinições como conhecidas anteriormente. O alinhamento com o propósito confere senso de realização e congruência entre o que se é e o que se faz. Diferente das primeiras teorias de Orientação profissional e de carreira que enfatizavam a necessidade de identificar profissões congruentes com esse self, o dinamismo que marca a contemporaneidade aponta que as carreiras devem ser encaradas como projetos. Neste sentido o tornar-se a partir da experiência, não o ser refletido na ideia de vocação ou chamado, melhor corresponde aos desafios de alcançar satisfação através do trabalho (Savickas, 2007)

1.2. Equilíbrio entre papéis

A preocupação em levar em conta a importância que cada papel desempenhado pelas pessoas assume na configuração de vida é típica da contemporaneidade. Ao propor o arco-íris de carreira, Super (1980) apresentou uma ideia de que nos espaços de vida, as pessoas desempenham papéis sociais que podem ser mais ou menos centrais. Na evolução desta ideia, tem-se que papéis centrais constituem quem o sujeito é e influenciam na satisfação com a vida de cada pessoa (Savickas, 2002). Os papéis ocupados pelos sujeitos podem gerar conflitos ou até mesmo enriquecer a vida de um indivíduo, gerando satisfação e realizando interesses e valores (Evangelista, 2017). Por tal fato, na tentativa de buscar uma vida satisfatória, que as pessoas atentam as formas de equilibrar melhor diferentes papéis. Vale destacar que, na contemporaneidade, a saliência de papéis não segue uma normatização, como esperado por Super na proposta do modelo do Arco Normando, claramente influenciadas pela dimensão do tempo (idade). As discontinuidades características das carreiras

contemporâneas levam as pessoas a se engajarem em diferentes papéis ao longo da vida (Duarte, et. al. 2010), podendo, por exemplo, não exercer o papel parental ou de cônjuge, levando o papel de estudante como saliente ao longo da vida, dentre outros exemplos.

1.3. Adaptabilidade de carreira

O conceito da adaptabilidade de carreira foi proposto a partir da evolução da teoria desenvolvimentista de Carreira, proposta por Super, que enfatizava a maturidade como um construto central para se pensar a carreira (Super, 1955). Enquanto a maturidade diz respeito às tarefas de desenvolvimento necessárias para evolução da carreira ao longo da vida, coerente para a escolha de adolescentes, o conceito de adaptabilidade cumpre o papel de explicar as estratégias de ajuste às influências contextuais e sociais as quais o indivíduo está suscetível (Super, Savickas & Super, 1996). Em 2013, Savickas revisou o conceito de adaptabilidade de carreira, apontando que se trata de um construto psicossocial que aponta a prontidão e os recursos que uma pessoa tem para lidar com tarefas presentes ou futuras do desenvolvimento, transição ou traumas vivenciados na carreira.

Tal construto é coerente com as carreiras contemporâneas na medida em que reforça a suscetibilidade às incertezas inerentes do mundo de trabalho atual, bem como a ideia de que a carreira é um projeto em constante atualização, adaptação e desenvolvimento. Cabe ao sujeito engajar-se em comportamentos que irão torná-lo mais aptos a enfrentar os desafios consequentes das constantes mudanças. Com esta ênfase, novamente a importância de o sujeito assumir o papel de autor do desenvolvimento de sua carreira se faz presente. Apesar de a revista não abordar tal construto, comportamentos típicos da adaptabilidade são vislumbrados no comportamento dos profissionais apresentados.

1.4. Reinterpretação do contrato psicológico

Em um período marcado pela previsibilidade e pela estabilidade, a organização do trabalho se dava de forma mecânica. Neste contexto, as pessoas podiam contar com a segurança de obter e manter seus empregos geralmente em uma ou poucas organizações ao longo de toda a trajetória

profissional, em troca de comprometimento e desenvolvimento de conhecimento altamente especializado (Baruch & Bozionelos, 2010). Na contemporaneidade, as estruturas organizacionais transformam-se em sistemas orgânicos marcados pela instabilidade e imprevisibilidade, sendo a premissa do empoderamento um fator chave para o sucesso das organizações. Com pessoas assumindo o comando das suas trajetórias profissionais, e as exigências correspondendo às necessidades que se dão em um sistema complexo, a forma de as organizações atraírem talentos muda (Thite, 2001).

Nesta conjuntura, novas exigências são impressas à organização, que assume um papel diferente no estabelecimento da relação com o colaborador. Na tentativa de ajustar-se a esse perfil de profissionais mais autogerenciados, as empresas têm flexibilizado as práticas de gestão de pessoas (Agarwal, Lahiri, Bersin, Schwartz, & Volini, 2018). A flexibilidade que marca as novas relações com os colaboradores ajudam a atrair, motivar e ser valorizada pelos talentos mais atrativos para o mercado (Rousseau, Tomprou, & Simosi, 2016).

1.5. Trabalhabilidade

Ao menos no que tange às narrativas individuais, diferentes atores foram descritos como responsáveis pela gestão da carreira dos profissionais apresentados pela revista. De uma abordagem mais direcionada para a autogestão, com total independência de um contexto organizacional, à responsabilidade da empresa de investir em desenvolvimento e abrir oportunidades para galgar novos passos na hierarquia organizacional, múltiplas realidades foram apresentadas. Achados que já indicavam a responsabilidade da gestão da carreira pelo profissional (Baruch, 2006; Duarte, et. al. 2010, Savickas, 2011) reforçam que o papel das organizações na gestão de carreiras é menor. No mesmo estudo de Bendassolli apresentado anteriormente em que ele aponta a definição romântica-expressiva do trabalho, o autor propõe classificação do trabalho Gerencialista, reunindo um conjunto de características que se relacionam as narrativas apresentadas no tema Trabalhabilidade. Na concepção de trabalho Gerencialista é possível observar maior individualidade, culto a excelência e,

por fim, a cultura do empreendedorismo. Nesta cultura, o indivíduo constrói uma empresa de si mesmo, sem dependência das instituições. As qualidades que se sobressaem são as de autoconfiança, responsabilidade pessoal, desempenho, disposição em assumir riscos e foco em perseguir objetivos (Bendassolli, 2006).

Vale refletir a partir dessa nova configuração do emprego as implicações sociais decorrentes da ênfase mais individualista na geração de trabalho. Neste caso, é preciso diferenciar qual trabalhador irá se beneficiar de formas alternativas de emprego, uma vez que o impacto de vínculos mais frágeis será diferente para diferentes trabalhadores. Aquele indivíduo que já é marginalizado por não ter condições de desenvolver o mesmo portfólio pessoal do trabalhador central não terá as mesmas possibilidades de acesso ao mercado. Ribeiro (2014), revisa uma série de indicações concernentes a lógica Emprego-Desemprego. O autor conclui que é essencial ampliar a noção de desemprego para a de não-trabalho, e atentar para as implicações que essa configuração tem na identidade social de quem ocupa esse espaço de exclusão. Tais consequências são marcadas por isolamento social, transtornos identitários, ruptura de vínculos, dentre outros.

Nos discursos relacionados a trabalhabilidade apresentados na revista, a ênfase de que a pessoa está apta a lidar com um mercado que não exige a intermediação da organização parece ser uma solução que tem o sucesso depositado no esforço e competência do indivíduo. Por trás dessa narrativa, o profissional apresentado é um trabalhador com perfil de trabalhador central, que muitas vezes se frustrou com a realidade organizacional antes de vislumbrar novos direcionamentos para a sua carreira.

1.6. Descontinuidade das narrativas

Ao resumir os modelos de carreiras mais contemporâneos, Ribeiro 2011 identificou aspectos que ampliam perspectivas mais tradicionais, abrangendo um mundo do trabalho aberto para construções relacionais, com diversidade das relações entre pessoa-trabalho e reciprocidade de responsabilidade na construção de possibilidades. Essas conclusões confirmam possibilidades de

trajetórias mais diversas, representativas de necessidades individuais e não mais esforços genéricos das organizações em organizar a experiência das pessoas no trabalho. Baruch (2003a), neste mesmo sentido, afirmou que as pessoas buscam experiências diferentes para atingirem sucesso nas suas carreiras, desvinculando a ideia de que há apenas um caminho pré-estabelecido de como evoluir. Dentre os fatores que passam a compor essas novas formas de sucesso, o autor citou satisfação, equilíbrio, autonomia, liberdade e outras medidas auto-direcionadas.

Além das possibilidades que surgem a partir da diversificação das oportunidades no mercado, oriundas do novo relacionamento que o indivíduo estabelece com o trabalho, variáveis do contexto também tem impacto para as descontinuidades de carreira. Pode-se citar a globalização e o aumento da competitividade global, o desenvolvimento tecnológico, a diversificação da força de trabalho (Sullivan & Baruch, 2009) e movimentos de reengenharia e achatamento das organizações como influenciadores nesse contexto (Lyons, Schweitzer & Ng, 2015). Com tais mudanças, as carreiras deixaram de apresentar segurança, estabilidade e projeção de crescimento vertical e passaram a ser caracterizadas por maior instabilidade, descontinuidade e flexibilidade.

Nas narrativas estudadas, principalmente aquelas que evidenciam os movimentos de mercado, a mensagem de que o emprego não é para todos, que as pessoas estão suscetíveis a demissões por cortes consequentes da crise econômica brasileira. Barros Junior e Ribeiro (2014) apontaram a configuração dicotômica que se estabelece neste contexto, em que a empresa ainda aparece com uma roupagem de empresa-mãe, ao mesmo tempo em que as variáveis do mercado impedem segurança, previsibilidade e estabilidade. Ou seja, a proteção que se faz presente no discurso coincide com práticas de desligamentos em massa e achatamento das estruturas organizacionais. Nas micronarrativas, a independência do trabalhador da estrutura organizacional já se faz presente como consequências desta nova lógica de relação entre aqueles envolvidos nos contratos de trabalho.

Fica evidente que as empresas propõem práticas de qualidade de vida, bem-estar, promoção de saúde, lazer, dentre outras, ao mesmo tempo em que as exigências e responsabilidade de trabalho

umentam. Estas empresas que se apresentam com maior atratividade para as pessoas, também estão inseridas em um mercado competitivo e têm de assumir posições que ameaçam a segurança do trabalhador, como desligamentos, pressão por adaptação de comportamento e juniorização de líderes para diminuir a burocracia das hierarquias mais rígidas, por exemplo. Mesmo com a garantia de algumas regalias dentro do contexto organizacional, a noção de estabilidade e da delimitação estruturada dos diferentes papéis de vida fica mais tênue neste contexto de ajustamento de novos modelos de carreira e de organizações.

2. Elementos e características do Contexto Corporativo e das Carreiras Tradicionais;

Todas as evidências até aqui apresentadas, típicas dos novos discursos sobre carreira, não excluem contudo, a presença de aspectos típicos das carreiras tradicionais no mercado de trabalho. A literatura investigou essa coexistência e apresentou evidências de que profissionais vivenciam realidades de trabalho mistas, com interesses orientados para aspectos tradicionais e contemporâneos de carreira (Smith-Ruig, 2008). No Brasil, este dado também foi apresentado em um estudo que revisou as publicações sobre carreira na área de administração. Dentre os modelos de carreira mais abordados nos 96 documentos analisados, destacaram-se quatro estudos sobre carreira proteana, três sobre carreira sem-fronteira, oito sobre âncoras de carreira e três sobre carreiras tradicionais (Grangeiro, Barreto & Silva, 2017). A seguir, finalizaremos a discussão abordando os temas encontrados que se relacionam com configurações de trabalho tradicionais.

2.1. Controle externo

As teorias da administração científica impuseram à gestão de carreira uma lógica de controle externo sobre as tarefas e relações entre as pessoas dentro das organizações. Tal ideia se baseava também em princípios de especialização funcional e técnica do trabalho. A divisão do trabalho permitiu às empresas pensarem em “carreira” no sentido mais tradicional do termo, refletindo a

estrada a ser percorrida na hierarquia organizacional (Magalhães e Bendassolli, 2013; Humble, Molesky & O'Reilly, 2015).

A ideia de a empresa controlar a condução da carreira foi reforçada por um conjunto de crenças e hábitos subjacentes a tal estrutura. Tais crenças levaram a construção de uma metanarrativa do que é o trabalhador de sucesso (Bandassolli, 2010), identificando estereótipos das boas profissões e dos bons profissionais. Em um estudo que buscou identificar como os indivíduos reagem às mudanças atuais do trabalho, concluiu-se que, mesmo na contemporaneidade, alguns comportamentos e práticas implicados por trabalhadores não demonstram planejamento ativo de carreira. Reforçam também as crenças subjacentes aos modelos de carreira hetero gerenciados, com crenças nas definições de sucesso e insucessos. Exemplos disso foram explicitados no escopo da amostra em relação a assertivas como “Não serei bem sucedido na carreira se não obtiver uma excelente remuneração” ou ainda “ Ser preterido para uma promoção, ser demitido ou perder um contrato de trabalho representa uma forma de insucesso na carreira” (Wilkoszynski, 2012).

Os discursos destacados para ilustrar este tema deixaram emergir sinais de que o sucesso da carreira dos profissionais foi determinado externamente, tanto por um direcionador de status na hierarquia como de profissões mais centrais. Tornar-se um diretor ou exercer uma profissão “de verdade” constituem relações com definições de sucesso socialmente estabelecidas, que no caso das reportagens apresentadas, não estavam alinhadas ou foram despertadas por interesses inerentes aos atores que viveram esta realidade.

2.2. Sucesso objetivo

Baruch, Szucs e Gunz (2014) realizaram um estudo que abordou tanto acadêmicos na área de carreira, como periódicos especializados, com o objetivo de levantar e verificar a ocorrência dos termos de carreira que moldaram a literatura entre o período de 1990 e 2012. Os resultados indicaram que sucesso e empregabilidade ainda são os termos mais utilizados na área. Tais terminologias

prevalecem ao longo do tempo, apesar da proposição de numerosos novos construtos para elucidar as tendências e expressões de carreira.

Além deste, outros estudos indicando que as expectativas em relação a progressão hierárquica e a percepção de sucesso baseado em critérios tangíveis existem na literatura. Wilkoszynski (2012), no estudo referenciado na discussão sobre Controle Externo, por exemplo, também conclui que aspectos financeiros influenciam sensivelmente a percepção de sucesso na carreira e que o sucesso ainda é compreendido como as possibilidades de progressão linear e vertical, fortemente associados ao status adquirido na sociedade. Também outro estudo que buscou identificar aspectos relacionados à mobilidade no emprego de diferentes gerações apresentou evidências de que movimentos de ascensão na hierarquia seguem sendo o padrão dos movimentos de carreira. Apesar disso, o estudo apresentou dados confirmando que há diferenças significativas na quantidade de movimentações experimentadas pelos diferentes grupos estudados (Lyons, Schweitzer & Ng, 2015).

2.3. Progressão de longo prazo

A ideia de carreiras multidirecionais, refletindo movimentos laterais e até mesmo descendentes, foi apresentada como alternativa frente a um cenário de descontinuidades cada vez mais constantes de carreira (Baruch, 2004). Apesar disso, nas reportagens analisadas, muitos profissionais evidenciaram padrões de carreira estáveis, com longos períodos de tempo dedicados a mesma organização.

Em um estudo que mostrou o paradoxo da gestão das carreiras contemporâneas, as possibilidades relacionadas a condução das carreiras na contemporaneidade estão relacionadas a estrutura organizacional do empregador. Segundo o autor, grandes corporações apresentam uma estrutura coerente com a ideia de emprego a longo-prazo, com amplo direcionamento de skills importantes para os colaboradores, bem como papel ativo no direcionamento das carreiras dos principais colaboradores (Thite, 2001).

2.4. Planejamento e previsibilidade

Merece destaque nas transformações das carreiras corporativas a ideia de suscetibilidade à instabilidade econômica e aos movimentos macroeconômicos do mercado. Apesar da constante recordação de que o país está enfrentando uma recessão econômica e diminuição do número de empregos, as práticas que ganharam destaque nesta categoria reforçam as estruturas que possuem porte para investimentos em inovação ou para a compra de concorrentes, por exemplo. Também o perfil do profissional apresentado em sua maioria é daquele que desenvolve recursos para se tornar imune às demissões. Tem-se, nesses exemplos, um direcionamento que reforça certa imunidade às mudanças por parte de algumas empresas e de algumas pessoas. São empresas corporativas tradicionais e trabalhadores centrais que ocupam essa posição com menores chances de serem alcançados pelas transformações do contexto.

2.5. Iniquidade e hegemonia de perfil

Um dos tópicos que vem ganhando destaque nos estudos sobre a transformação das carreiras e do mercado de trabalho é o da inserção das mulheres no mercado de trabalho. Em relação a essa temática, resultados de pesquisas apontam que ainda há discrepância na participação feminina em cargos estratégicos nas organizações, reforçando ainda modelos tradicionais de gestão de carreiras. Evidências encontradas na literatura corroboram tal fato ao apontarem que os termos associados à descrição das mulheres no contexto de trabalho descrevem uma profissional eficiente, competente e dedicada, mas que precisam superar preconceitos. Já para os homens, as características mais lembradas são típicas de carreiras tradicionais masculinas como hierarquia e melhores cargos e salários (Oliveira, Barbosa & Gauer, 2012). Outros estudos ainda sugerem que, mesmo com as particularidades de cada gênero, mulheres expressam desejos de carreiras tradicionais, com vínculo *full-time* de dedicação e garantia de emprego contínuo (Cabrera, 2009).

Considerações finais

A leitura das reportagens permite identificar estratégias com as quais o trabalhador pode contar para desenvolver recursos que o tornem um ‘bom’ profissional, atrativo às principais empresas ou engajado em empreendimentos pessoais. Também apontam que as ‘boas empresas para se trabalhar’ têm revisado suas práticas para atender a necessidade dos talentos, no intuito de atrair e reter os melhores profissionais. Em relação às histórias individuais referenciadas, elas expressam trajetórias nas quais, em sua maioria, as pessoas “driblaram” as barreiras do mercado e alcançaram relativo sucesso - expresso em satisfação pessoal, cargo, conquistas financeiras para si e para a empresa em que trabalham, dentre outros. O conjunto de dados analisados na revista representa uma macronarrativa norteadora de práticas para as empresas e de crenças para as pessoas, contribuindo para consolidação de um ideário de trabalho no Brasil. No geral, essa configuração reforça que existe trabalho, dentro ou fora do contexto organizacional, e que independentemente de um direcionamento interno ou externo, as pessoas são capazes de atuar neste cenário e alcançar algum tipo de sucesso.

A interpretação desses resultados não determina uma realidade objetiva do contexto de trabalho. Indica sim, afirmativas que estimulam o processo de reflexão do trabalhador na contemporaneidade. A reflexão sobre a promoção de um ambiente de trabalho flexível, característicos das carreiras contemporâneas, e as consequências de tal abordagem se torna essencial nesta conjuntura. Apesar do otimismo inicial por meio do qual a literatura aproxima os conceitos de carreira do contexto organizacional, pesquisas mais recentes apontam o lado negativo dessas relações incertas, dinâmicas e de curto prazo (Baruch & Vardi, 2016; Hassard, Morris, & Mccann, 2012). O surgimento de relações de “emprego sem estatuto”, ou seja, vínculos precários de trabalho, geram outras consequências sociais de desigualdade e violação dos direitos humanos que precisam fazer parte das preocupações dos profissionais de gestão de pessoas. Cabe aos profissionais envolvidos com a orientação profissional e de carreira e também aqueles envolvidos com as práticas de gestão de pessoas nas organizações identificar formas de promover maior assimilação de como esses discursos

podem contribuir ou não com a construção de narrativas individuais. Ao fazê-lo, estarão fortalecendo a capacidade das pessoas de atuarem ativamente na construção de uma realidade que dê conta dos desafios privados e coletivos da sociedade contemporânea.

Dentre as práticas possíveis dentro do contexto organizacional, a realização de diálogos de carreira poderá ajudar as pessoas a associarem como suas habilidades e preferências podem se transformar em atividades de trabalho, garantindo congruência entre a trajetória desempenhada e o autoconceito do profissional. Neste processo, promover o engajamento do indivíduo com ações intencionadas ajudará a desenvolver maior autonomia para o profissional, que poderá servir para direcionar sua carreira em caso de eventuais descontinuidades da sua trajetória. Também poderão contribuir práticas que desenvolvam o comportamento de exploração, como a experimentação em outros papéis profissionais (*job rotation*) ou a aproximação de outras empresas para comparação de práticas de trabalho (*benchmarking*). Tais iniciativas devem ser acompanhadas da descrição do sentido da experiência para o profissional, ampliando e flexibilizando a formação do autoconceito, bem como crenças na capacidade de implementá-los e o repertório de comportamentos possíveis para execução de um trabalho.

Para a orientação profissional e de carreira, a responsabilidade envolve ajudar as pessoas na tomada de consciência de que, na iminência de transições mais frequentes, a integridade do sentido de self e de identidade devem ser construídas e reconstruídas pelo próprio indivíduo, na medida em que vive sua vida. Ao apropriar-se da construção do seu projeto de vida, que inclui, mas não se restringe ao papel de trabalho, a pessoa passa a ter maior controle e a direcionar suas ações, cumprindo tarefas esperadas para seu funcionamento na sociedade e alcançando objetivos possíveis e valorizados por si. Essa co-construção de novas possibilidades de expressão de si, ou consolidação daquelas existentes, deve ser direcionada para todas as classes sociais, uma vez a transformação do contexto de trabalho atinge toda a população. Identifica-se neste estudo que a carreira não pode ser pensada deslocada de uma construção social implicada por fatores econômicos e políticos. Uma atuação responsável neste

campo precisa, portanto, levar em conta a sustentação do desenvolvimento do contexto, da vida humana e psíquica.

Referências

- Adames, Y. (2016). Por Dentro, *Você S/A* (222), 16.
- Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J., & Volini, E. (2018). The workforce ecosystem: Managing beyond the enterprise. *Recuperado do site da Deloitte* <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018/contingentworkforce-management.html>.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 28-39.
- Baruch, Y., & Bozionelos, N. (2010). Career issues. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 2, 67-113.
- Baruch, Y., & Vardi, Y. (2016). A fresh look at the dark side of contemporary careers: Toward a realistic discourse. *British Journal of Management*, 27(2), 355-372.
- Baruch, Y., Szűcs, N., & Gunz, H. (2015). Career studies in search of theory: The rise and rise of concepts. *Career Development International*, 20(1), 3-20.
- Baruch, Y. (2003a). Career management. *Financial Times Prentice Hall*.
- Baruch, Y. (2003b). Career systems in transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel review*, 32(2), 231-251.
- Baruch, Y. (2004). The desert generation: lessons and implications for the new era of people management. *Personnel Review*, 33(2), 241-256.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career development international*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human resource management review*, 16(2), 125-138.
- Bendassolli, P. F. (2006). Os ethos do trabalho. Sobre a insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Bendassolli, P. F. (2007). Trabalho e identidade em tempos sombrios. *Aparecida: Ideias & Letras*, 22-27.
- Bendassolli, P. F. (2009). Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 49(4), 387-400.
- Bendassolli, P. F. (2010). Psicologia e trabalho: apropriações e significados. *Cengage Learning*, 141-146.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Cabrera, E. F. (2009). Protean organizations: Reshaping work and careers to retain female talent. *Career Development International*, 14(2), 186-201.

- Costa, L. V. (2011). Construção e validação de uma escala de percepção de sucesso na carreira. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427, 3(1).
- Costa, L. V. Construção e validação de uma escala de percepção de sucesso na carreira.
- de Barros Júnior, A. C., & Ribeiro, M. A. (2013). A empresa-mãe protetora (re) vela uma dimensão perversa. *Boletim de Psicologia*, 63(139), 129-145.
- Duarte, M. E., Lassance, M. C., Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., ... & van Vianen, A. E. (2010). A construção da vida: Um novo paradigma para entender a carreira no século XXI. *Interamerican Journal of Psychology*, 44(2), 392-406.
- Editora Abril (2016) Reviravolta. Você S/A, (216), 82. Autor.
- Editora Abril (2017a) Entrevista com o Presidente. Você S/A, (228), 18. Autor
- Editora Abril (2017b). Reviravolta. Você S/A. (226), 82. Autor.
- Evangelista, A. R. D. C. (2017). Saliência dos papéis, satisfação com os papéis de vida e conflito trabalho-família: estudo com uma amostra da área da restauração (Doctoral dissertation).
- Fundação Instituto Administração. (2017c). Análise. Você S/A. (228), 16.
- Fundação Instituto de Administração. (2016a). Análise. Você S/A (218), 12.
- Fundação Instituto de Administração. (2016b). Análise. Você S/A (222), 15.
- Fundação Instituto de Administração. (2016c). Análise. Você S/A. (217), 16.
- Fundação Instituto de Administração. (2016d). Análise. Você S/A (223), 18.
- Fundação Instituto de Administração. (2017a). Análise. Você S/A, (227), 20.
- Fundação Instituto de Administração. (2017b). Análise. Você S/A (229), 14.
- Fundação Instituto de Administração. (2017c). Análise. Você S/A (228), 16.
- Fundação Instituto de Administração. (2017d). Análise. Você S/A. (225), 16.
- Grangeiro, R. D. R., Barreto, A. J. T. P., & Da Silva, J. S. (2017). Administração.XX SEMEAD Seminários em Administração. *Recuperado de* <http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/1118.pdf>
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 1-13.
- Hassard, J., Morris, J., & McCann, L. (2012). 'My brilliant career'? New organizational forms and changing managerial careers in Japan, the UK, and USA. *Journal of Management Studies*, 49(3), 571-599.
- Herrmann, A., Hirschi, A., & Baruch, Y. (2015). The protean career orientation as predictor of career outcomes: Evaluation of incremental validity and mediation effects. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 205-214.

- Holland, J. L. (1973). Making vocational choices: A theory of careers. *Prentice Hall*.
- Humble, J., Molesky, J., & O'Reilly, B. (2014). Lean enterprise: How high performance organizations innovate at scale. *O'Reilly Media, Inc*, 11-14.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2017). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Primeiro trimestre de 2017. *Recuperado de* ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Trimestral/Fasciculos_Indicadores_IBGE/pnadc_201701_trimestre_caderno.pdf
- Khapova, S. N., Briscoe, J. P., Dickmann, M., Hall, D. T., & Mayrhofer, W. (2011). Careers in cross-cultural perspective. *Careers and Cultures: Individual and Contextual Perspectives*, 15.
- Lee, C. I., Felps, W., & Baruch, Y. (2014). Toward a taxonomy of career studies through bibliometric visualization. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 339-351.
- Lima, L. (2016). Por dentro. *Você S/A*, (216), 20.
- Lima, L. (2017a). Reviravolta. *Você S/A*, (229), 90.
- Lima, L. (2017b). Por dentro. *Você S/A*, (224), 19.
- Lima, L. (2017c). Por dentro. *Você S/A*, (228), 17.
- Lima, L. (2017d). Reviravolta. *Você S/A* (227), 90.
- Lima, L. (2017e). Entrevista com o Presidente. (226), 20.
- Lima, L.(2017f). Entrevista com o Presidente. *Você S/A* (225), 18.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21.
- Magalhães, M. D. O., & Bendassolli, P. (2013). Desenvolvimento de carreira nas organizações. *O trabalho e as organizações: modos de atuação a partir da Psicologia*, 433-464.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out “revolution. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 106-123.
- Martins, H. T. (2001). Gestão de carreiras na era do conhecimento. *Qualitymark Editora Ltda*.
- Oliveira, M. Z. D., Barbosa, P. V., & Gauer, G. (2012). Avaliação de medidas implícitas e explícitas de carreira e gênero &61; *Evaluating implicit and explicit measures of career and gender*. *Psico*, 43(4), 452-462.
- Poli, M. (2016). Entrevista com o Presidente. *Você S/A*. (222), 18.
- Poli, M. (2017a). Por Dentro. *Você S/A* (227), 21.
- Poli, M. (2017b). Por Dentro. *Você S/A*. (225), 17.
- Ribeiro, M. A. (2014). Carreiras: Novo olhar socioconstrucionista para um mundo flexibilizado [Careers: A new social constructionist view for a flexible world]. *Curitiba: Juruá*, 86-106.

- Rodrigues, A. C. (2017). Entrevista com o Presidente. *Você S/A*. (227), 26.
- Rousseau, D. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. *Sage Publications*.
- Rousseau, D. M., Tomprou, M., & Simosi, M. (2016). Negotiating flexible and fair idiosyncratic deals (i-deals). *Organizational Dynamics*, 45(3), 185-196.
- Savickas, M. L. (2001). Toward a comprehensive theory of career development: Dispositions, concerns, and narratives. *Contemporary models in vocational psychology: A volume in honor of Samuel H. Osipow*, 295-320.
- Savickas, M. L. (2002). Reinvigorating the study of careers. *Journal of Vocational Behavior*, 61(3), 381-385.
- Savickas, M. L. (2011). Constructing careers: Actor, agent, and author. *Journal of Employment Counseling*, 48(4), 179-181.
- Savickas ML. (2007) Occupational choice. *Handbook of Career Studies*. 79-96.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*, 16(1).
- Smith-Ruig, T. (2008). Making sense of careers through the lens of a path metaphor. *Career Development International*, 13(1), 20-32.
- Souto, R. (2018) A eterna busca pela felicidade no trabalho. *Valor econômico*, v. 18, n. 4491, p. B2.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, 35(6), 1542-1571.
- Super, D. E., & Šverko, B. E. (1995). Life roles, values, and careers: International findings of the Work Importance Study. *Jossey-Bass*.
- Super, D. E., Savickas, M. L., & Super, C. M. (1996). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development in D. Brown, L. Brooks, & Associates (Eds). *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice* (p. 121-178).
- Super, D. E. (1955). Dimensions and measurement of vocational maturity. *Teachers College Record*, 57, 151-163.
- Super, D. E. (1957). The psychology of careers; an introduction to vocational development. *Oxford, England: Harper & Bros*.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, 16(3), 282-298.
- Super, D. E. (1990). The life span, life space approach to career development. Em D. Brown & L. Brooks (Orgs.), *Career Choice and Development (2ª ed., pp.197-261)*: San Francisco: Jossey-Bass.

- Thite, M. (2001). Help us but help yourself: the paradox of contemporary career management. *Career Development International*, 6(6), 312-317.
- Tiedeman, D. V. (1964). The cultivation of career in vocational development through guidance-in-education. *Harvard University Center for Research in Careers*.
- Tozzi, E. (2016a). Reviravolta. *Você S/A*, (218), 82.
- Tozzi, E. (2016b). Reviravolta. *Você S/A*, (217), 82.
- Tozzi, E. (2016c). Entrevista com o presidente. *Você S/A*, (216), 22.
- Tozzi, E. (2016d). Entrevista com o Presidente. *Você S/A*, (215), 14.
- Tozzi, E. (2016e). Reviravolta. *Você S/A* (223), 82.
- Tozzi, E. (2017). Entrevista com o Presidente. *Você S/A* (229), 16.
- Vieira, V. (2016a). Entrevista com o Presidente. *Você S/A*, (218), 14.
- Vieira, V. (2016b). Entrevista com o Presidente. *Você S/A*, (220), 14.
- Vieira, V. (2016c). Por dentro. *Você S/A*, (217), 18.
- Vieira, V. (2017a). Entrevista com o Presidente. *Você S/A*, (224), 20.
- Vieira, V. (2017b). Reviravolta. *Você S/A*. (228), 90
- Wilkoszynski, C. D. C. (2012). Carreiras contemporâneas: estudo de caso sobre a gestão de carreira frente às mudanças do mundo do trabalho.

Estudo 02

RELAÇÕES ENTRE DESENHO DO TRABALHO, ATITUDES DE CARREIRA E A SAÚDE DE PROFISSIONAIS DE EMPRESAS DE TI

Resumo

Os ambientes de trabalho tornam-se mais complexos na medida em que o dinamismo do mercado aumenta. O objetivo deste estudo foi investigar fatores de carreira e de contexto de trabalho e sua relação com desfechos em saúde em profissionais de três empresas de Tecnologia da Informação de Porto Alegre. A amostra foi composta por 220 trabalhadores que responderam um questionário sociodemográfico e escalas relacionadas as variáveis de interesse. Os dados foram submetidos a análises de média e frequência, correlações, regressão hierárquica e análise de rede. Os resultados mostraram que fatores relacionados à carreira tem maior poder para explicar Engajamento no Trabalho do que Ansiedade, Depressão e Estresse. Este desfecho é mais explicado por fatores do contexto do trabalho. Dentre as variáveis centrais neste modelo, destaca-se Características da Tarefa e atitudes de Autogerenciamento de Carreira. Conclui-se intervenções para aumentar Engajamento no Trabalho devem levar em consideração fatores de carreira.

Palavras-Chave: Engajamento no Trabalho; Ansiedade, Depressão e Estresse; Tecnologia da Informação.

Abstract:

Work environments become more complex as market dynamism increases. The objective of this study was to investigate career and work context factors and its relationship with health outcomes in professionals from three Information Technology companies in Porto Alegre. The sample was composed of 220 workers who answered a sociodemographic questionnaire and scales related to the variables of interest. The data was analyzed for media and frequency sub-measures, correlations, hierarchical regression, and network analysis. The results show that career-related factors have greater potential to explain work in relation to Anxiety, Depression and Stress. This outcome is explained by context factors. Among the central variables in this model, we highlight the Task Characteristics and Attitudes of Self-Management Career. It is concluded that interventions aiming to increase engagement at work should consider career factors.

Keywords:

Introdução

A transformação das carreiras e do contexto de trabalho interfere diretamente na vida das pessoas e impacta, de maneira distinta, as experiências individuais. Por isso, nas últimas décadas, o tema atraiu o interesse de diferentes teóricos: da Orientação Profissional, Psicologia Organizacional e do Trabalho, Administração, Sociologia, Psicologia Social, Antropologia, Economia, Ciência Política, etc. (Baruch, Szucs & Gunz, 2015; Ribeiro & Zerbini, 2012). O esforço de tantas áreas do conhecimento para explicar aspectos relacionados ao trabalho também se justifica pela complexidade de estudar este fenômeno, que envolve, conforme salientado por Lassance e Sarriera (2009), dimensões pessoais, do emprego, da carreira, organizacionais e sociais.

No contexto organizacional, essa mudança foi inicialmente explorada por Peiperl e Baruch (1997) que destacaram a iminência de uma transformação radical na forma como se estabelece a relação trabalhador e trabalho. Os autores exploraram o que era tido como uma nova relação “ganha-ganha” entre as pessoas e as organizações, com vínculos instáveis e de curto prazo (Peiperl & Baruch, 1997). Orientações mais recentes indicam que o atual desafio das organizações se encontra na necessidade de criar novos mecanismos de coordenação das tarefas e de interações com um contexto de mercado mais amplo (Souza & Peixoto, 2013). Tais desafios, segundo os autores, são consequentes das incertezas e interdependências intrínsecas aos novos formatos de realização das atividades.

Na perspectiva motivacional do trabalho, modelos para compreender como as configurações do contexto impactam nos trabalhadores e nos seus resultados foram propostos e são referenciados por Teorias de Desenho do Trabalho (Parker, Morgeson & Johns, 2017). Dentre esses modelos, destaca-se o modelo de Recursos e Demandas do Trabalho, explicando o mecanismo pelo qual o Engajamento no Trabalho é gerado, bem como sua relação com sua implicação para a saúde dos trabalhadores (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008). Evidências apontam que elevadas demandas levam a um processo de adoecimento e impedem a promoção do engajamento; já a presença de

recursos levam ao engajamento e minimizam o impacto negativo das demandas (Schaufeli, 2017; Schaufeli & Taris, 2014). Além deste, desenvolveu-se na última década um novo modelo que elucida 18 fatores que caracterizam um contexto de trabalho e que podem ser alvo de intervenções com vistas a desenhar novas configurações laborais mais promotoras de desfechos positivos (Morgeson, Garza & Champion, 2013). Trata-se do modelo de Work Design, proposto por Morgeson & Humphrey (2006).

Embora sejam visíveis e impactantes, as transformações nas organizações não são as únicas a ocorrer. Também é preciso atentar para a transformação em nível individual. Em um texto icônico sobre as diversas forças que estão moldando o futuro das carreiras, Peiperl e Baruch (1997) fizeram a apresentação do conceito “Carreiras Pós-Corporativas”. A ideia central dos autores é que, com a instabilidade das organizações e a maior necessidade e recorrência de comportamentos autogerenciados por parte dos trabalhadores, novas formas de emprego se tornam possíveis. Essas novas formas são menos limitadas pelas fronteiras organizacionais e contemplam formatos de trabalho alternativos, como consultorias, emprego temporário, outsourcing, parcerias profissionais, *start-ups* e negócios fechados sob demanda. Nelas, a ideia de que o trabalho pode extrapolar a relação do emprego e o vínculo com a empresa passa a ser evidenciada.

Antes da publicação de Peiperl e Baruch (1997), tais concepções já vinham sendo apresentadas e estudadas na literatura e, inclusive, metáforas já estavam sendo utilizadas para explicar comportamentos e fenômenos associados à relação das pessoas com o seu trabalho. Uma das metáforas desenvolvidas é a da Carreira Proteana, que caracteriza um indivíduo orientado por critérios de sucesso subjetivos para gerir sua trajetória profissional, tendo maior tendência a apresentar comportamentos de aprendizagem contínua, autoconsciência, responsabilidade e autonomia (McDonald, Brown, & Bradley, 2005). Além desta, outra metáfora que merece destaque é a das carreira sem-fronteiras, que apresenta arranjos de independência em relação às estruturas tradicionais de emprego, podendo ser caracterizada tanto por mobilidade física, objetiva, quanto pela

psicológica, que diz respeito à percepção que o indivíduo tem sobre seu potencial de mobilidade física (Sullivan & Baruch, 2009). Por fim, a metáfora da carreira caleidoscópica, proposta inicialmente para entender as carreiras femininas e o movimento de “opt-out”², destaca que as decisões de carreira são tomadas com base na saliência de diferentes parâmetros. Os parâmetros apontados pelas autoras são: Autenticidade, Balanço e Crescimento (Mainiero e Sullivan, 2005).

Considerando a revisão de literatura apresentada, este estudo tem como objetivo investigar a relação da transformação das atitudes e comportamentos de carreira e das características do trabalho com variáveis de saúde e bem estar dos profissionais. Com vistas a compreender melhor o cenário de mudanças, optou-se neste estudo por investigar a transformação em empresas no ramo da Tecnologia de Informação. Este segmento tem sido associado as carreiras contemporâneas e pós corporativas uma vez que (a) os vínculos ilustram novos formatos de contratação (Softex, 2012); (b) os times operam de forma descentralizada e (c) atuam em uma dinâmica na qual o comprador tem certa independência do fornecedor, portanto maior fragilidade no vínculo - terceirizações e contratações de consultores (Softex, 2013). Para tanto serão acessadas as variáveis: Atitudes de Carreira Sem-Fronteira e Proteana, Parâmetros do Modelo de Carreira Caleidoscópica, Características do Trabalho relacionadas às Tarefas, Conhecimento, Socialização e Contexto, bem como Engajamento no Trabalho e Estresse, Ansiedade e Depressão.

A primeira hipótese do estudo é de que os profissionais com elevados escores nas escalas de comportamentos e atitudes de carreira, à exceção de mobilidade física, terão também médias elevadas em Engajamento no Trabalho e baixas em Ansiedade, Depressão e Estresse. De acordo com Herman, Hirschi e Baruch (2015), a orientação de carreira proteana prediz comportamentos proativos e satisfação com a carreira tanto em uma amostra estudantes universitários como de profissionais que trabalham na Alemanha. Engajamento no trabalho e Satisfação no trabalho são construtos distintos,

² Movimento que caracterizou as transições de carreira feitas por mulheres com o intuito de poder contemplar de igual forma diferentes aspectos de suas vidas, como os de mãe e trabalhadora (Mainiero & Sullivan, 2005).

porém positivamente relacionados, conforme indica Kašpárková, Vaculík, Procházka e Schaufeli (2018).

A hipótese dois é de que profissionais com elevados escores em Mobilidade Física terão menores escores em Engajamento no Trabalho e maiores escores em Ansiedade, Depressão e Estresse. Corroborando essa hipótese, dois fatos se destacam. Pesquisas em Engajamento no Trabalho apontam que profissionais altamente engajados têm menor chance de deixarem seus locais de trabalho (Schaufeli, 2011), levando a consideração de que terão menores tendências a se movimentar do seu trabalho, diminuindo seus escores em Mobilidade Física. Também os resultados de uma meta-análise indicaram que o padrão de relação entre orientações de carreira proteanas e sem-fronteiras pode ser explicado de forma distinta a ideia dos dois construtos separados. Os autores identificaram que mobilidade psicológica, autogerenciamento e direcionamento para valores tem forte correlação, sugerindo inclusive tratar-se de um único construto relacionado a proatividade de carreira. Porém, mobilidade física tem um padrão de relação distinto às demais variáveis, não sendo incluído no modelo (Wiernik & Kostal, 2018). Em outra meta-análise dos mesmos autores, eles investigaram diferenças sociodemográficas em atitudes e comportamentos de carreira contemporâneos, os autores identificaram que variáveis sociodemográficas são significativamente diferentes quando relacionadas aos escores de mobilidade física (Kostal & Wiernik, 2017). Segundo os autores, por exemplo, conforme o tempo passa, as pessoas tendem a se conectar mais com as suas organizações, reduzindo seu desejo por deixar seu local de trabalho e aumentando o seu “tempo de casa”. Ou seja, as carreiras contemporâneas não necessariamente são caracterizadas por movimentações mais frequentes e as pessoas que encontram locais nos quais possam perseguir seus próprios interesses e objetivos de carreira tendem a permanecer no local (Kostal & Wiernik, 2017). Em relação ao desenvolvimento educacional, os dados indicam que quanto menor o nível educacional, mais os profissionais tendem a evitar os comportamentos de mobilidade física. O mesmo é observado em profissionais de países em

desenvolvimento. Nestes casos, a alta mobilidade sugere menor empregabilidade e consequente vulnerabilidade no mercado de trabalho (Kostal & Wiernik, 2017).

A hipótese três aponta que altos escores no Questionário de Desenho do Trabalho irão se relacionar a altos escores em Engajamento no Trabalho, e a baixos escores em Ansiedade, Depressão e Estresse. Desfechos que já foram associados a altos escores nesse construto foram criatividade, cidadania organizacional e saúde dos trabalhadores (Oldham & Fried, 2016). Este mesmo estudo indicou que mediadores da relação de Desenhos do Trabalho com diferentes desfechos são auto-eficácia, *ownership* (sentimento de ser dono), *enjoyment* (desfrute) e *empowerment* (empoderamento). Outro estudo apontou ainda o interesse por compreender os desenhos de trabalho para equipes, com foco no nível de esforço aplicado na tarefa, conhecimento e competências dos membros do grupo, além de estratégias apropriadas para a performance (Oldham & Fried, 2016). Outras temas tem começado a ganhar destaque em associação com Desenhos do Trabalho traduzem a mudança no contexto do trabalho: *job crafting* (ações de redesenho do trabalho), efeitos *bottom-up* (da base para o topo), diferenças geracionais e reação ao trabalho, emprego temporário e novos arranjos de trabalho, dentre outros (Parker, Morgeson & Johns, 2017).

Método

Participantes

Participaram deste estudo 220 colaboradores de três empresas de Tecnologia da Informação da cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. As empresas foram selecionadas por conveniência. A empresa 01 possui 226 colaboradores e atua oferecendo espaços em seus servidores para armazenamento de conteúdo web. A empresa 02 possui 200 funcionários e atua oferecendo diferentes soluções de TI, com foco em Design, Inovação e Software. A empresa 03 possui em torno de 250 colaboradores oferece consultoria em metodologia, ferramentas de apoio ao desenvolvimento de software e desenvolvimento e manutenção de aplicativos. Dentre os participantes que concluíram a pesquisa, 38 eram colaboradores da Empresa 01, 97 da Empresa 02, e 124 da Empresa 03. A maioria

dos respondentes são solteiros (64.4%), tem Ensino Superior incompleto (41.1%) e são do sexo masculino (72,26%). A idade dos participantes da amostra variou entre 18 e 49 anos ($M = 29.5$; $DP = 6.41$).

Instrumentos

Os participantes do estudo responderam um questionário online constituído por perguntas para aferir dados sociodemográficos e escalas para avaliar atitudes em relação à carreira, Desenho do Trabalho, Engajamento no Trabalho e Depressão, Ansiedade e Estresse. As variáveis e instrumentos empregados para analisá-las encontram-se descritos a seguir:

Dados sociodemográficos: Foram elaboradas perguntas fechadas visando identificar as principais características da amostra, relacionadas aos participantes e às suas atividades de trabalho. Foram investigadas as variáveis: idade, sexo, nível educacional, carga horária de trabalho, setor da organização, tempo de empresa e número de empregos anteriores.

Atitudes em relação à carreira: Aplicou-se três escalas com esta finalidade. Uma delas foi a *Escala de Atitudes de Carreira Sem-fronteiras (EACSF)*, adaptada por Oliveira et. al. (2011) para a amostra brasileira a partir do instrumento original de Briscoe, Hall e DeMuth (2006), a *Boundaryless Career Attitudes Scale (BCAS)*. A escala é composta por 10 afirmativas que devem ser respondidas em escala Likert de cinco pontos. A medida contempla quatro itens de Mobilidade Física (MF) que expressam o desejo de movimentar-se frequentemente entre empregadores independentes ($\alpha=0,79$) e seis itens de Mobilidade Psicológica (MP), avaliando as preferências por variedade no contexto de trabalho e confiança na carreira pessoal independente do empregador ($\alpha=0,87$). Aplicou-se também a *Escala de Atitudes de Carreira Proteanas (EACP)*, adaptada para o Brasil por Oliveira et. al., (2009) a partir da *Protean Career Attitudes Scale (PCAS)* (Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006). Trata-se de um instrumento com 11 itens, avaliados por meio de uma escala Likert de cinco pontos. A medida é composta seis itens que avaliam Autogerenciamento (AG), que representa a responsabilidade e controle que a pessoa possui sobre a própria carreira ($\alpha=0,78$) e

Direcionamento para Valores (DV), representando a priorização dos valores pessoais nas tomadas de decisão de carreira e na avaliação do que é sucesso ($\alpha=0,71$). Por fim, aplicou-se a *Escala de Parâmetros do Modelo de Carreira Caleidoscópica (EPMCC)*, a qual teve a versão original desenvolvida por Sullivan, Forret, Carraher e Mainiero (2009) e foi adaptada para uso no Brasil por Bandeira, et. al. (no prelo). O instrumento de 19 itens tem o intuito de avaliar os níveis de Autenticidade (A), que representa o direcionamento para valores e busca por atividades significativas ou ligadas a motivação pessoal ($\alpha= .76$); Balanço (B) que demonstra a busca por equilíbrio entre diferentes papéis de vida ($\alpha= .81$); e Crescimento (C) com foco na necessidade de um trabalho estimulante, busca por aprendizado, avanço e realização profissional ($\alpha= .84$). As assertivas apresentadas devem ser respondidas por meio de uma escala Likert de 5 pontos.

Características do trabalho: utilizou-se o Questionário de Desenho no Trabalho - QDT - versão brasileira da *Work Design Questionnaire (WDQ)*. O instrumento original foi proposto por Morgeson e Humphrey (2006) com a finalidade de avaliar características do trabalho de modo compreensivo e multidisciplinar. Trata-se de uma medida composta por quatro dimensões e 18 subdimensões relacionadas a aspectos motivacionais do trabalho que são Características da Tarefa (Autonomia na planificação do trabalho; Autonomia de decisão e realização; Variedade de tarefas; Significado da tarefa; Identificação da tarefa; Feedback do trabalho), Características de Conhecimento (Complexidade do trabalho; Processamento de informação; Solução de problemas; Especialização), Características Sociais (Suporte Social; Interdependência; Interações fora da organização; Feedback dos outros) e Características Contextuais (Ergonomia; Demandas Físicas; Condições de trabalho; Uso de equipamentos). O instrumento original apresentou índice médio de confiança de todas as subescalas de 0,87 (apenas uma subescala da dimensão Características Contextuais, a escala para avaliar aspectos ergonômicos do trabalho, apresentou alpha inferior a 0,70) (Morgeson & Humphrey, 2006). Dois estudos foram conduzidos para obter evidências de validade do instrumento para o Brasil. O primeiro, uma análise fatorial exploratória da estrutura do modelo, e o

segundo, a confirmação do ajuste da estrutura encontrada e a robustez da taxonomia proposta. Indicou-se uma solução composta por 18 subcategorias e 71 itens, que apresenta índices psicométricos considerados adequados (alpha igual ou superior a 0.70 para todos os fatores) (Borges-Andrade, Peixoto, Queiroga & Pérez-Nebra, prelo). Optou-se por utilizar o modelo de quatro fatores nas análises de Regressão e de Rede, uma vez que teoricamente esta solução mostra-se adequada para uso.

Engajamento no Trabalho (ET): foi utilizada a Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES) de nove itens. A UWES-9 é o instrumento mais utilizado internacionalmente para avaliar o Engajamento no Trabalho (ET) e no Brasil apresentou índice de confiabilidade adequado ($\alpha = 0,95$). Trata-se de um instrumento com pontuação categorizada em escala likert de sete pontos. Para fins de análise dos resultados, utilizou-se o score geral de Engajamento no Trabalho, seguindo a orientação de Vazquez, Pacico, Magnan, Hutz e Schaufeli (2016).

Sintomas de Ansiedade, Depressão e Estresse: Para avaliar estados emocionais negativos, optou-se pela utilização da Escala de Ansiedade, Depressão e Estresse de 21 itens (EADS-21). Tal ferramenta foi adaptada e apresentou evidências de validade para população brasileira adulta. Trata-se de um instrumento é respondido em escala Likert de quatro pontos ($\alpha = 0,92$ para a escala de depressão, de $\alpha = 0,90$ para a de ansiedade e de $\alpha = 0,86$ para a de estresse) (Vignola & Tucci, 2013).

Procedimentos de coleta de dados

Para a seleção das instituições, identificou-se, por meio da rede LinkedIn, empresas com foco em desenvolvimento e licenciamento de software customizável ou não, ou em formato de consultoria, suporte técnico, ou manutenção e outros serviços em TI. Ao total, abordou-se 31 empresas via e-mail disponibilizado no site ou através do próprio LinkedIn do profissional responsável pela área de Recursos Humanos (RH). Das empresas acessadas, 23 não retornaram o convite, cinco se interessaram pela proposta, mas não aceitaram participar da pesquisa e três foram incluídas no estudo. Estas disponibilizaram um questionário online para os seus colaboradores, divulgado por meio de

canais de comunicação internos das empresas, porém hospedado na conta das pesquisadoras responsáveis e com acesso restrito na plataforma Qualtrics.

Antes de iniciar a aplicação do questionário, foi solicitado e recebido o consentimento dos locais onde a pesquisa ocorreu e os documentos foram submetidos ao Comitê de Ética da Universidade. Após este procedimento, estabeleceu-se o período de aplicação da pesquisa, de três semanas em cada local, contemplando os meses de setembro e outubro de 2018. Todos os colaboradores com mais de 18 anos, sediados em Porto Alegre, receberam informações sobre o estudo e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para então responderem ao questionário.

Procedimentos Éticos

O presente estudo foi realizado após parecer favorável do Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS; protocolo nº 82069918.6.0000.5336). A coleta de dados seguiu as orientações éticas estabelecidas pela Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

Análise dos Dados

Os resultados foram analisados considerando-se os as subdimensões dos constructos Carreira Proteana (Direcionamento para valores e Autogerenciamento), Carreira Sem-Fronteira (Mobilidade Física e Mobilidade Psicológica) e Parâmetros de Carreira Caleidoscópica (Autenticidade, Balanço e Crescimento). Quanto ao Questionário de Desenho do Trabalho, algumas análises foram realizadas utilizando as dimensões Características da Tarefa, do Conhecimento, Sociais e Contextuais e outras utilizaram as 18 subescalas derivadas deste modelo. Quanto às medidas relacionadas à saúde, utilizou-se o modelo unifatorial de Engajamento no Trabalho e unificou-se as medidas de Ansiedade, Depressão e Estresse. O argumento psicométrico utilizado para unificação das medidas de desfecho negativo em saúde em um único indicador baseia-se na tentativa de diminuir o efeito de base - *floor effect* (Bech, Olsen, Kjoller & Rasmussen, 2003). Em amostras não clínicas, há uma tendência de os

respondentes obterem escores baixos, levando a uma alta associação entre os fatores e a ocorrência do efeito citado. Para caracterizar a amostra foram realizadas análises descritivas de média, desvio-padrão e frequência. Já para identificar diferenças estatisticamente significativas nas médias dos profissionais das três empresas, foi realizada uma ANOVA multifatorial. Nesta análise, aplicou-se o modelo de 18 fatores da Escala de Desenho do Trabalho. As análises citadas foram realizadas através do pacote estatístico SPSS.

Partindo-se do pressuposto que o modelo estudo é um sistema complexo, utilizou-se a Análise de Redes para identificar os padrões de relação entre variáveis (Machado, Vissoci, & Epskamp, 2015). Para tanto, foi utilizado o software livre R, por meio do qual codificou-se as relações condicionais, *nodewise L1-regularized*, com vistas a controlar o efeito de variáveis aleatórias (Borsboom & Cramer, 2013). Ainda, foi calculada a medida de expectativa de influência (índice de centralidade que leva em conta associações negativas entre os vértices). Para estas análises, utilizou-se o modelo de 04 fatores da Escala de Desenhos no Trabalho.

Com o objetivo de identificar as variáveis que predizem níveis de Engajamento no Trabalho e Sintomas de Ansiedade, Depressão e Estresse, utilizou-se a Análise de Regressão Hierárquica (método stepwise). Também nesta análise utilizou-se o modelo de 04 fatores da escala de Desenhos do Trabalho. Foram verificados os pressupostos de normalidade, homocedasticidade e esfericidade para os dados da amostra. Os três pressupostos foram atendidos em todas as dimensões avaliadas. Como ferramenta para obter tais análises, utilizou-se o Software estatística SPSS.

Resultados

Perfil da amostra

A amostra final do estudo foi composta por 220 participantes na qual a maioria dos profissionais são homens (72.3%), estão solteiros (64.4%) e estão cursando (41.1%) ou já concluíram o ensino superior (27.7%). Esta composição parece ser ilustrativa da população que atua na área de tecnologia da informação no cenário brasileiro.

Diferenças de Médias entre Grupos

Quanto aos instrumentos utilizados, as médias obtidas pelos participantes das três empresas podem ser observadas na Tabela 2. Também são apresentados nesta tabela os resultados da Análise de variância - ANOVA - entre os participantes das três empresas que constituíram a amostra do estudo. Os resultados indicaram que as médias de Engajamento no Trabalho diferem significativamente entre duas empresas da amostra. Foram então realizadas, a posteriori, comparações de média entre pares, recorrendo-se ao teste post-hoc Tukey. Estas revelam que os colaboradores da Empresa 2 são significativamente mais engajados no trabalho do que os colaboradores da Empresa 3 ($F(2, 217) = 10.4, p < 0.01$) com um tamanho de efeito médio ($\eta^2=0.08$). Porém não se observou diferença significativa entre os escores obtidos pelos participantes das Empresa 1 e 2 ($p = 0.62$), da mesma forma que não houve diferença entre os escores dos participantes das Empresas 1 e 3 ($p = 0.13$). Quanto às variáveis de carreira, não houve diferença significativa entre a média dos escores em nenhuma das dimensões para as diferentes empresas acessadas. Por fim, ao analisar-se os quatro principais fatores do Questionário de Desenho no Trabalho, observou-se diferenças significativas entre os grupos em relação aos escores da escala de Características da Tarefa, na qual a média da Empresa 1 foi significativamente maior que a da Empresa 3, $F(2, 217) = 3.71, p = 0.03$.

Tabela 2

ANOVA e Post Hoc Games-Howell para escala de Carreira, Desenhos do Trabalho, Engajamento no Trabalho e Ansiedade, Depressão e Estresse

Amostra	Empresa 01 (a)		Empresa 02 (b)		Empresa 03 (c)		Comparações entre grupos		
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	<i>F (gl)</i>	Sig	
SF_MP	3.59	0.74	3.59	0.66	3.70	0.76	0.74	(2)	0.48
SF_MF	3.38	1.09	3.50	0.91	3.40	1.00	0.37	(2)	0.69
C_A	3.88	0.75	3.88	0.52	3.90	0.72	0.02	(2)	0.98
C_B	3.48	0.93	3.58	0.84	3.79	0.90	2.53	(2)	0.08

C_C	4.11	0.70	4.03	0.64	3.98	0.73	0.52	(2)	0.59
P_AG	4.30	0.71	4.16	0.63	4.04	0.70	2.46	(2)	0.08
P_DV	3.86	0.72	3.63	0.77	3.76	0.71	1.46	(2)	0.23
TAR	4.17 ^c	0.63	3.94	0.53	3.79 ^a	0.74	3.71	(2)	0.03
CONH	3.98	0.39	3.74 ^c	0.42	3.79 ^b	0.52	2.45	(2)	0.08
SOC	3.67	0.72	3.63	0.55	3.64	0.59	0.06	(2)	0.94
CONT	3.08	0.57	2.89	0.49	2.99	0.49	1.94	(2)	0.15
ET	4.86	1.42	5.10 ^c	0.77	4.35 ^b	1.35	10.4	(2)	< 0.01
EADE	0.39	0.40	0.37	0.42	0.52	0.57	2.37	(2)	0.09

Nota. SF_MP: Mobilidade Psicológica; SF_MF: Mobilidade Física; C_A: Autenticidade; C_B: Balanço; C_C: Crescimento; P_AG: Autogerenciamento; P_DV: direcionamento para valores; TAR: Características da Tarefa; CONH: Características do conhecimento; SOC: Características Sociais; CONT: Características de contexto; ET: Engajamento no Trabalho; EADS: Estresse, Ansiedade e Depressão; ^a Comparação em relação a Empresa 01; ^b Comparação em relação a Empresa 02; ^c Comparação em relação a Empresa 03;

Na tentativa de compreender melhor a relação entre os diferentes escores de desenhos de trabalho nas três organizações, realizou-se outra ANOVA, desta vez levando em consideração os 18 subfatores do Questionário de Desenho no Trabalho. Foi constatada diferença significativa entre os escores das seguintes variáveis: Variedade de Tarefas; Significado da Tarefa; Suporte Social; Interações fora da Organização; Feedback dos Outros e Uso de Equipamentos. A descrição de quais grupos diferem, bem como a intensidade e direção das diferenças podem ser observadas na Tabela 3. O tamanho de efeito para todas as dimensões citadas foi considerado pequeno ($\eta^2 < 0.04$), a exceção de interações fora da organização, que foi considerado médio ($\eta^2 = 0.09$). A presença de tais diferenças contribui na discussão sobre os escores de Engajamento no Trabalho nas três empresas analisadas.

Tabela 3

ANOVA e teste Post Hoc Games-Howell das subdimensões da Escala de Desenhos do Trabalho

Amostra	Empresa 01(a)		Empresa 02(b)		Empresa 03(c)		Comparação entre grupos	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	<i>F</i> (gl)	Sig
AP	4.10	1.22	3.78	0.90	3.71	0.91	1.67 (2)	0.19
AR	4.27	1.00	4.07	0.70	3.87	0.93	2.78 (2)	0.06

VT	4.54 ^c	0.79	4.18	0.79	4.03 ^a	1.02	3.24 (2)	0.04
ST	4.06	0.84	4.14 ^c	0.83	3.69 ^b	1.15	5.14 (2)	>0.01
IT	3.96	0.96	3.77	0.89	3.85	0.97	0.45 (2)	0.64
FT	3.99	1.07	3.47	0.97	3.46	1.16	2.47 (2)	0.09
CT	1.93	0.94	2.04	0.79	1.90	0.87	0.32 (2)	0.72
PI	3.85	0.42	3.61	0.43	3.61	0.55	2.60 (2)	0.08
SP	4.48	0.58	4.13	0.60	4.15	0.74	2.71 (2)	0.07
E	4.52	0.55	4.10	0.76	2.24	0.83	2.95 (2)	0.05
SS	4.53	0.66	4.59 ^c	0.50	4.37 ^b	0.68	3.48 (2)	0.03
I	3.21	1.25	3.06	0.97	2.77	1.04	2.91 (2)	0.06
IFO	2.86 ^c	1.54	3.25 ^c	1.21	3.91 ^{ab}	1.15	11.1 (2)	>0.01
FO	3.82 ^b	0.89	3.14 ^{ac}	1.03	3.27 ^b	1.21	3.56 (2)	0.03
C	3.98	1.12	3.75	1.15	3.95	0.97	1.02 (2)	0.36
DF	1.47	1.08	1.36	0.55	1.33	0.65	0.42 (2)	0.66

Nota. AP: Autonomia de planejamento; AR: Autonomia de realização; VT: Variedade de tarefas; ST: Significado da tarefa; IT: Identificação com a tarefa; FT: Feedback do trabalho; CT: Complexidade da tarefa; PI: Processamento de informação; SP: Solução de problemas; E: Especialização; SS: Suporte Social; I: Interdependência; IFO: Interações fora da organização; FO: Feedback dos outros; C: Conforto; DF: Demandas Físicas; ^a Comparação em relação a Empresa 1; ^b Comparação em relação a Empresa 2; ^c Comparação em relação a Empresa 3;

Correlações entre variáveis (Análise de redes)

A Análise de Redes buscou identificar o padrão de relação entre todas as variáveis do sistema.

Na Figura 1, está representada a rede de correlações parciais das variáveis investigadas. O resultado obtido por meio desta análise é um objeto gráfico bidimensional, em que as variáveis são representadas por vértices (círculos) e a relação entre as variáveis por arestas (linhas). A intensidade das arestas indica a magnitude das relações e as cores indicam sua direção (azuis são positivas, vermelhas são negativas) (Machado, Vicossi, & Epskamp, 2015).

Destaca-se a força de associação das medidas Característica da Tarefa e Crescimento com Engajamento no Trabalho (Correlação Parcial de $r = 0.29$ e $r = 0.20$, respectivamente). Também se observa a relação negativa estabelecida entre as duas variáveis de desfecho deste estudo - Engajamento no Trabalho e Ansiedade, Depressão e Estresse ($r = -0.30$). Identifica-se também uma

associação de pequena magnitude entre Autogerenciamento e Engajamento no Trabalho ($r = 0.07$) e uma associação negativa entre Mobilidade Física e Engajamento no Trabalho ($r = -0.09$).

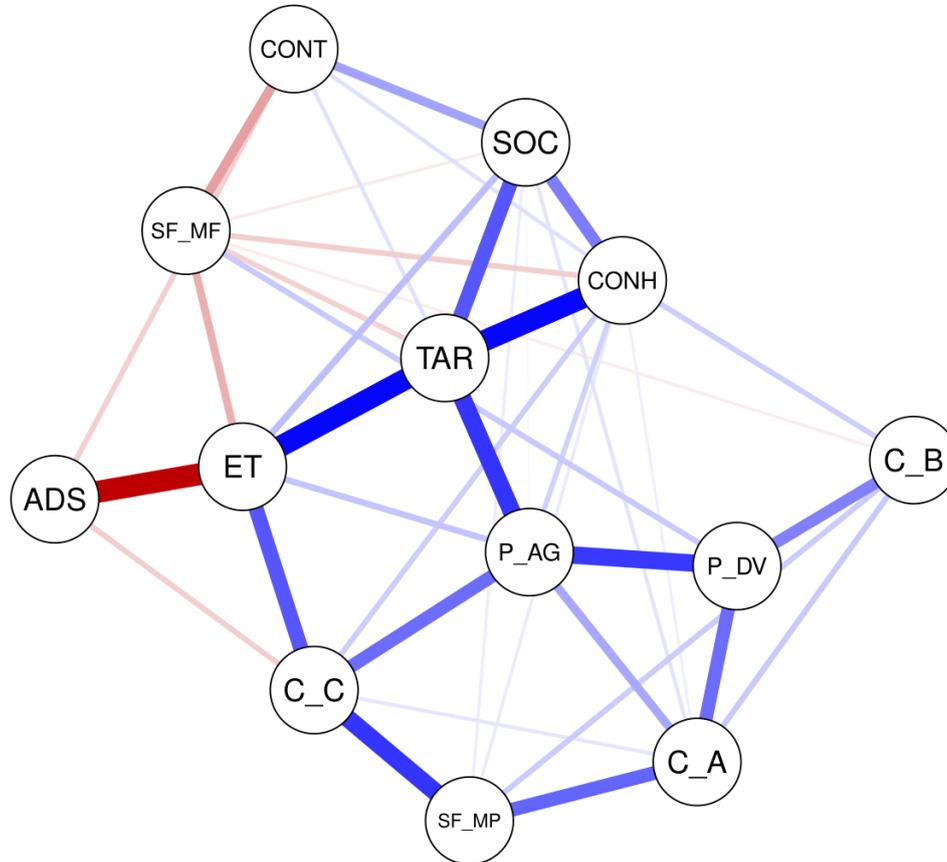


Figura 1. Rede de correlações parciais das variáveis investigada

Nota. SF_MP: Mobilidade Psicológica; SF_MF: Mobilidade Física; C_A: Autenticidade; C_B: Balanço; C_C: Crescimento; P_AG: Autogerenciamento; P_DV: direcionamento para valores; TAR: Características da Tarefa; CONH: Características do conhecimento; SOC: Características Sociais; CONT: Características de contexto; ET: Engajamento no Trabalho; EADS: Estresse, Ansiedade e Depressão

A Tabela 5 apresenta as demais correlações parciais entre as variáveis do sistema. Assim como na Figura 1, as correlações indicadas com a cor azul são positivas enquanto as indicadas pela cor vermelha são negativas. A intensidade das cores indica a magnitude das relações.

Tabela 4

Correlações Parciais entre as Dimensões das Variáveis de Interesse

SF_MP	SF_MF	C_A	C_B	C_C	P_AG	P_DV	ET	ADS	TAR	CONH	SOC	CONT
-------	-------	-----	-----	-----	------	------	----	-----	-----	------	-----	------

SF_MP	0	0	0.18	0.06	0.24	0	0	0	0	0	0.02	0.02	0
SF_MF	0	0	0	-0.02	0	0	0.06	-0.09	0	-0.05	-0.06	-0.02	-0.11
C_A	0.18	0	0	0.06	0.03	0.1	0.17	0	0	0	0.02	0.03	0
C_B	0.06	-0.02	0.06	0	0	0	0.15	0	0	0	0.06	0	0
C_C	0.24	0	0.03	0	0	0.17	0	0.2	-0.06	0	0.06	0	0
P_AG	0	0	0.1	0	0.17	0	0.23	0.07	0	0.24	0.04	0.01	0
P_DV	0	0.06	0.17	0.15	0	0.23	0	0	0	0	0	0	0
ET	0	-0.09	0	0	0.2	0.07	0	0	-0.3	0.29	0	0.08	0
ADS	0	0	0	0	-0.06	0	0	-0.3	0	0	0	0	-0.06
TAR	0	-0.05	0	0	0	0.24	0	0.29	0	0	0.29	0.2	0.03
CONH	0.02	-0.06	0.02	0.06	0.06	0.04	0	0	0	0.29	0	0.15	0.04
SOC	0.02	-0.02	0.03	0	0	0.01	0	0.08	0	0.2	0.15	0	0.11
CONT	0	-0.11	0	0	0	0	0	0	-0.06	0.03	0.04	0.11	0



Nota. MP: Mobilidade Psicológica; MF: Mobilidade Física; Aut: Autenticidade; Bal: Balanço; Cres: Crescimento; AG: Auto gerenciamento; DV: direcionamento para valores; TAR: Características da Tarefa; CONH: Características do conhecimento; SOC: Características Sociais; CONT: Características de contexto;

Como é possível observar, a Hipótese 1 foi parcialmente confirmada, uma vez que nem todas as variáveis explicativas dos novos modelos de carreira se associaram com Engajamento no Trabalho. Enquanto Crescimento e Autogerenciamento apresentaram a relação sugerida na hipótese, as demais variáveis não apresentam relação. Mobilidade Física apresentou relação negativa com Engajamento no Trabalho, da mesma forma que apresentou relação negativa com Ansiedade, Depressão e Estresse. A Hipótese 2 também foi parcialmente confirmada já que não foram todas as medidas do Questionário de Desenho no Trabalho que se associaram a Engajamento no Trabalho e Ansiedade, Depressão e Estresse. Para as variáveis que apresentaram relação, Características da Tarefa ($r = 0,29$) e Características Sociais ($r = 0,08$), o sentido das relações seguiu a previsão feita nas hipóteses.

Como forma de prever diferenças e a importância dos vértices na rede, bem como a adequação de cada variável como alvo de intervenção, geramos um gráfico da Influência Esperada, representado na Figura 2. Esta medida minimiza vieses de associações negativas entre os vértices, acessando, de forma adequada, a natureza e a força de cada variável. Foram medidas centrais nesta rede de

variáveis, as Características da Tarefa e de Autogerenciamento, que são aquelas que mais ativam outros vértices do sistema.

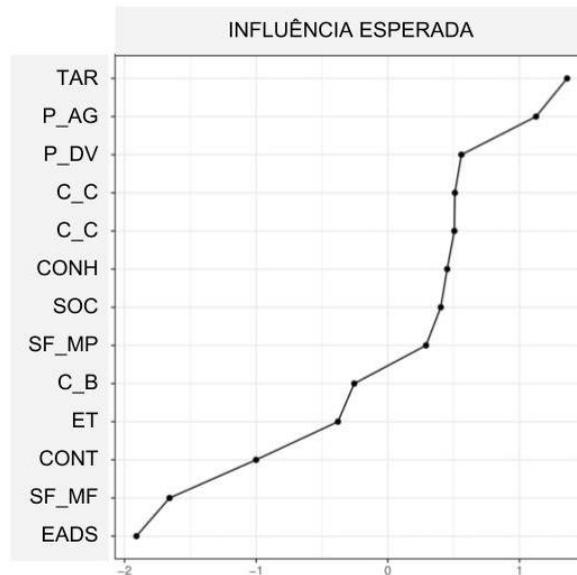


Figura 2. Influência Esperada

Nota. MP: Mobilidade Psicológica; MF: Mobilidade Física; Aut: Autenticidade; Bal: Balanço; Cres: Crescimento; AG: Auto gerenciamento; DV: direcionamento para valores; TAR: Características da Tarefa; CONH: Características do conhecimento; SOC: Características Sociais; CONT: Características de contexto; ET: Engajamento no Trabalho; EADS: Estresse, Ansiedade e Depressão.

Análises de Regressão

Por fim, para identificar o poder de predição das variáveis independentes em relação ao Engajamento no Trabalho e à Ansiedade, à Depressão e ao Estresse foram realizadas duas análises de Regressão Linear. Na primeira, foram incluídas, como variáveis independentes, as dimensões das Escalas de Carreira (Mobilidade Física, Mobilidade Psicológica, Direcionamento para Valores, Autogerenciamento, Autenticidade, Balanço e Crescimento) e as dimensões da Escala de Desenho no Trabalho (Características da Tarefa, do Conhecimento, Sociais e do Contexto) e, como variável dependente, o Engajamento no Trabalho. A Tabela 5 resume os achados desta análise de regressão. O modelo final, que identificou quatro preditores significativos do engajamento no trabalho (Características da Tarefa, Crescimento, Mobilidade Física e Balanço), apresentou índices de ajuste adequados ($F(4, 215) = 41.4$ $p \leq 0.01$), e explicou 42% da variação nos níveis de engajamento.

Tabela 5

Regressão Hierárquica Múltipla de Engajamento no Trabalho.

	Resumo do modelo				Correlações		
	R	R2 Adj.	Delta R2 Adj.	Sig. Mudança F	Beta Adj.	t	Sig
Modelo 1	0.57	0.32	0.32	0.00	1.04	10.1	0.00
Modelo 2	0.63	0.39	0.07	0.00	0.86	8.38	0.00
Modelo 3	0.65	0.41	0.03	0.00	0.76	0.76	0.00
Modelo 4	0.66	0.42	0.02	0.02	0.79	0.79	0.00

Modelo 1. Características da Tarefa, Crescimento, Mobilidade Física e Balanço

Modelo 2. Características da Tarefa, Crescimento, Mobilidade Física

Modelo 3. Características da Tarefa, Crescimento

Modelo 4. Características da Tarefa

Destaca-se, a partir dos resultados obtidos na Análise de Regressão, o fato de três dos quatro fatores que predizem Engajamento no Trabalho corresponderem a dimensões das Carreiras Contemporâneas. Dentre todos os fatores que predizem Engajamento, dois são considerados promotores e dois supressores do desfecho. Dos parâmetros de Carreira Caleidoscópica, por exemplo, o fator que contribui para o aumento do nível de Engajamento no Trabalho é Crescimento, já o que tem efeito supressor é Balanço. Este resultado indica que, na amostra investigada, ter um trabalho estimulante, que promova o desenvolvimento e a satisfação, contribui de forma mais efetiva para aumentar os índices de Engajamento no Trabalho do que buscar o equilíbrio entre o papel do trabalho e outros papéis da vida dos colaboradores.

Ainda em relação aos fatores de carreira, Mobilidade Física da Escala de Atitude de Carreira Sem-Fronteira também tem efeito supressor do Engajamento no Trabalho. Tal achado indica que, nesta amostra, aqueles colaboradores que tem maior interesse em circular por múltiplas organizações, tendem a ser engajados com o trabalho. Em relação à percepção das características de trabalho, a variável Característica da Tarefa foi aquela que contribui com o Engajamento no Trabalho. Com esse achado, observa-se que fatores relacionados à autonomia do profissional, significado e identidade do trabalho e o feedback da própria atividade são os fatores que melhor explicam o Engajamento no

Trabalho. Aspectos sociais, ergonômicos e do conhecimento não se mostraram significativos no modelo explicativo de Engajamento.

As mesmas Escalas de Carreira e de Desenho no Trabalho foram utilizadas para explicar os escores de Ansiedade, Depressão e Estresse. A Tabela 6 resume os achados desta regressão. O modelo final, incluindo quatro preditores, apresentou índices de ajuste adequados ($F(4, 215) = 13, p \leq 0.01$), explicando 18% da variação nesta medida. As variáveis capazes de explicar as variações de Ansiedade, Depressão e Estresse foram Crescimento, Características do Contexto, do Conhecimento e da Tarefa.

Tabela 6

Regressão Hierárquica Múltipla Ansiedade, Depressão e Estresse

	Resumo do modelo				Correlações		
	R	R2 Adj.	Delta R2 Adj.	Sig. Mudança F	Beta Adj.	t	Sig
Modelo 1	0.44	0.18	0.04	0.00	-0.21	-4.35	0.00
Modelo 2	0.40	0.15	0.03	0.01	-0.25	-5.20	0.00
Modelo 3	0.36	0.12	0.05	0.00	-0.21	-4.62	0.00
Modelo 4	0.29	0.08	0.08	0.00	-0.21	-4.47	0.00

Modelo 1. Crescimento, Características de contexto, Características de conhecimento, Características da tarefa

Modelo 2. Crescimento, Características de contexto, Características de conhecimento

Modelo 3. Crescimento, Características de contexto

Modelo 4. Crescimento

Em relação aos sintomas de Ansiedade, Depressão e Estresse, a Análise de Regressão permitiu identificar que apenas uma variável de carreira, o fator Crescimento, contou para explicação do desfecho. Em empresas nas quais mais oportunidades de desenvolvimento e crescimento são apresentadas, menos os profissionais apresentarão sintomas prejudiciais a sua saúde.

Em relação às variáveis de contexto os resultados da Regressão ainda indicaram que altos escores em Características da Tarefa e em Características do Contexto ajudam a reduzir os sintomas de Ansiedade, Depressão e Estresse. Já a variável Característica do Conhecimento estabelece uma

relação contrária, na qual altos escores podem complicar os sintomas deste desfecho. As variáveis sociais não foram preditoras significativas de Ansiedade, Depressão e Estresse.

Discussão

O objetivo deste estudo foi compreender como se estabelece a relação entre as características do trabalho e as atitudes e comportamentos de carreira em contextos de trabalho de profissionais de TI, bem como identificar os desfechos observados em medidas associadas à saúde do trabalhador. Ao abordar uma aproximação dos campos da Psicologia Organizacional ao da Orientação Profissional, avanços foram apresentados. Conforme indicado por Zerbini e Ribeiro (2012), as mudanças no contexto do trabalho tem aproximado estas duas disciplinas que passam a estudar o mesmo objeto, a construção de carreiras como projeto, neste caso, dentro das organizações. No entanto, poucas investigações estão sendo conduzidas conjuntamente. A presente pesquisa priorizou tal aproximação teórica, partindo do pressuposto que, no contexto contemporâneo, a gestão das carreiras nas organizações está sendo impactada pela realidade do profissional que a elas está vinculado. Conforme apresentado nos resultados, estes profissionais já apresentam comportamentos típicos das carreiras contemporâneas e são, portanto, ativos na gestão de suas carreiras. Ressalta-se assim a contribuição dos achados aqui apresentados para compreender fatores motivacionais e relativos à promoção da saúde nas organizações.

É sabido que os recursos pessoais e contextuais, bem como as demandas relacionadas a uma ocupação interagem para promover diferentes estados motivacionais e de vínculo com o trabalho (Schaufeli, 2017). Aplicando-se estas conclusões aos resultados apresentados neste estudo, pode-se observar que fatores de carreira tem alto poder explicativo para Engajamento no Trabalho e podem tanto representar recursos como demandas para os profissionais. Pode-se observar que, de fato, alguns comportamentos típicos das carreiras contemporâneas fortalecem o desencadeamento de Engajamento no Trabalho, como é o caso do Crescimento. Os resultados deste estudo também evidenciaram que pessoas com escores altos em Balanço, ou seja que buscam maior equilíbrio entre

papéis de trabalho e outros papéis de vida, têm menores níveis de Engajamento no Trabalho. Para os profissionais de Tecnologia da Informação, a negligência dos outros papéis de vida, que não os de trabalhadores, parece não estar prejudicando a promoção de um estado mental positivo de relação com a atividade laboral desenvolvida.

Este fato representa duas facetas contidas na transformação das carreiras e do mercado de trabalho. Apesar das evidências de que pessoas engajadas também apresentam níveis de saúde mais elevados (Schaufeli & Taris, 2014). A literatura sobre a interação de diferentes papéis sociais indica a importância do equilíbrio para que a pessoa possa se beneficiar de um ciclo positivo de reforço de recursos (Greenhaus & Kossek, 2014; Lassance e Sarriera, 2009). Neste sentido, estudos têm defendido a relevância de investigar o enriquecimento família-trabalho. Este conceito propõe a existência de uma relação positiva entre trabalho e família, a qual permite que as vivências positivas em uma esfera da vida favorecem a experiência na outra (Greenhaus & Powell, 2006). Uma vez que o Engajamento representa o vínculo que o trabalhador estabelece com a atividade, estimulá-lo a melhorar essa relação, negligenciando outros vínculos significativos externos ao trabalho pode ter consequências negativas não representadas neste estudo.

Uma medida central no modelo aqui estudado é o Autogerenciamento (P_AG), dimensão da carreira Proteana que descreve uma pessoa que tem agência sobre sua carreira e busca alcançar critérios de sucesso que traçou para si. Portanto, fortalecer a capacidade dos indivíduos de agirem proativamente na busca de resultados valorizados por si, com mais autonomia em relação à organização, tem influência na promoção de desfechos positivos. Também se mostra central neste modelo o papel que as Características da tarefa exercem para a promoção destes resultados. Tal fato, associado a reflexão de que o investimento em outros papéis de vida deve ser estimulado reforça a ideia de que o construto carreira não se restringe ao papel que o indivíduo exerce na organização. Fatores como autonomia e significado da tarefa, reforçados pela capacidade de autogerenciamento, bem

como oportunidades de crescimento e desenvolvimento são aspectos centrais para direcionamento das carreiras nas organizações de Tecnologia, segundo evidenciam os resultados deste estudo.

Considerações finais

Os achados aqui apresentados reforçam a necessidade de que os profissionais da área da Psicologia Organizacional e do Trabalho levem em consideração que a forma como as pessoas se relacionam com o trabalho tem mudado, e que os limites entre a vida do trabalho e de não trabalho ficam cada vez mais diluídos. Da mesma forma, profissionais da área de Orientação Profissional e de Carreira podem se beneficiar da compreensão da dinâmica dos contextos de trabalho para apoiar e facilitar o desenvolvimento dos seus orientandos. Uma compreensão teórica inclusiva, que leve em conta variáveis individuais e do contexto das organizações poderá potencializar práticas de gestão de pessoas mais adequadas para os desafios das organizações na contemporaneidade.

O redesenho das Organizações na área de tecnologia da informação, contemplando os aspectos identificados neste estudo como centrais na promoção do Engajamento no Trabalho, precisa estar alinhado a estratégias de promoção de saúde no contexto de trabalho. Para tal, o desenvolvimento de práticas que valorizem a autonomia, significado, identificação e feedback da própria atividade são indicados. Além disso, o preparo do trabalhador para assumir o direcionamento das suas carreiras também é central. Um trabalho de educação para a carreira, com vistas a fortalecer o papel do indivíduo na condução da sua trajetória profissional passa a ser essencial neste desafio, e pode ser facilitado pelos profissionais que estão a frente das estratégias de Gestão de Pessoas na organizações. Pesquisas futuras podem contemplar outras variáveis de saúde para lançar luz a outras relações que estão imbricadas na realidade do trabalho contemporânea, com impacto direto na experiência individual das pessoas com o seu trabalho. Além disso, poderão testar e validar modelos que integram de forma efetiva as duas disciplinas aqui apresentadas como complementares.

Referências bibliográficas

- Bandeira, Andrade, Nora, Braga & Oliveira. (no prelo).
- Baruch, Y., Szűcs, N., & Gunz, H. (2015). Career studies in search of theory: The rise and rise of concepts. *Career Development International*, 20(1), 3-20.
- Bech, P., Olsen, L. R., Kjoller, M., & Rasmussen, N. K. (2003). Measuring well-being rather than the absence of distress symptoms: a comparison of the SF-36 Mental Health subscale and the WHO-Five well-being scale. *International journal of methods in psychiatric research*, 12(2), 85-91.
- Borges-Andrade, J. E., Peixoto, A. L. A., Queiroga, F. & Pérez-Nebra, A. R. (prelo). Adaptation of the workdesign design questionnaire to Brazil. *Psicologia, Organizações e Trabalho*.
- Borsboom, D., & Cramer, A. O. (2013). Network analysis: an integrative approach to the structure of psychopathology. *Annual review of clinical psychology*, 9, 91-121.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Cherns, A. (1976). The principles of sociotechnical design. *Human relations*, 29(8), 783-792.
- Cummings, T. G. (1978). Self-regulating work groups: A socio-technical synthesis. *Academy of management Review*, 3(3), 625-634.
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work-home perspective. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 361-388.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- Hassard, J., Morris, J., & McCann, L. (2012). 'My brilliant career'? New organizational forms and changing managerial careers in Japan, the UK, and USA. *Journal of Management Studies*, 49(3), 571-599.
- Herrmann, A., Hirschi, A., & Baruch, Y. (2015). The protean career orientation as predictor of career outcomes: Evaluation of incremental validity and mediation effects. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 205-214.
- Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J., & Schaufeli, W. B. (2018). Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33(1), 43-62.
- Kostal, J. W., & Wiernik, B. M. (2017). A meta-analytic investigation of demographic differences in protean, boundaryless, and proactive career orientations. *Career Development International*, 22(5), 520-545.

- Lassance, M. C., & Sarriera, J. C. (2009). Carreira e saliência dos papéis: Integrando o desenvolvimento pessoal e profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10(2), 15-31.
- Machado, W. L., Vissoci, J., & Epskamp, S. (2015). Análise de rede aplicada à Psicometria e à Avaliação Psicológica. *Psicometria*, 125-146.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out “revolution. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 106-123.
- Mayo, E. (2014). *The social problems of an industrial civilisation*. Routledge.
- McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, 10(2), 109-129.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321.
- Morgeson, F. P., Garza, A. S., & Champion, M. A. (2013). Work design in handbook of psychology. *Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 12. (2nd ed), 525-559.
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35.
- Oliveira, M. Z. D., Zanon, C., da Silva, I. S., Pinhatti, M. M., Gauer, G., & Gomes, W. B. (2009). Avaliação do autogerenciamento e do direcionamento de carreira: estrutura fatorial da escala de atitudes de carreira proteana. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 2(2), 160-169.
- Oliveira, M. Z. D., Zanon, C., Silva, I. S. D., Pinhatti, M. M., Gomes, W. B., & Gauer, G. (2011). Validação da versão brasileira da Escala de Atitudes de Carreira Sem-fronteiras. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 62(3).
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of applied psychology*, 102(3), 403.
- Peiperl, M., & Baruch, Y. (1997). Back to square zero: The post-corporate career. *Organizational dynamics*, 25(4), 7-22.
- Ribeiro, M. A., & Zerbini, T. (2012). Síntese das discussões e propostas do Grupo de Trabalho: Interfaces entre a orientação profissional, psicologia organizacional e do trabalho e administração. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 13(1), 117-120.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011, December). Work engagement: What do we know. In *International OHP Workshop*. Timisoara.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Springer, Dordrecht.

- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied psychology*, 57(2), 173-203.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational Dynamics*, 2(46), 120-132.
- Softex, A. (2012). Indústria brasileira em perspectiva v2. Observatório Softex. Campinas:[sn].
- Softex , O. (2013). Mercado de trabalho e formação de mão de obra em TI. Cadernos Temáticos do Observatório. Observatório SOFTEX, 114-118.
- Souza, J. J., & Peixoto, A. D. L. A. (2013). Os novos modelos de gestão. O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 121-149.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, 35(6), 1542-1571.
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., & Mainiero, L. A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284-302.
- Trist, E. (1981). The evaluation of sociotechnical systems. Toronto: Quality of Working Life Center.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall Method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human relations*, 4(1), 3-38.
- Vazquez, A. C., Pacico, J. C., Magnan, E., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. (2016). Avaliação do engajamento das pessoas com seu trabalho: a versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho (UWES). In Hutz, C (2016) Avaliação em Psicologia Positiva (pp. 75-87). São Paulo: Hoegrefe.
- Vignola, R. C. B. (2013). Escala de depressão, ansiedade e estresse (dass): adaptação e validação para o português do Brasil.
- Wiernik, B. M., & Kostal, J. W. (2019). Protean and boundaryless career orientations: A critical review and meta-analysis. *Journal of counseling psychology*, 66(3), 280.

Discussão integrada

A realidade do emprego e do trabalho e os construtos a ela relacionados, como o de Carreira, são complexos, por tal motivo exigem ser analisados e interpretados de forma cuidadosa e contextualizada. O surgimento da internet, a intensificação da globalização, os novos formatos de negócio e de emprego impactaram significativamente a dinâmica de consumo e do mercado de produção. O trabalho e a carreira na contemporaneidade parecem apresentar tanto aspectos positivos - promissoras para os indivíduos e sociedades - assim como podem reforçar uma lógica de precarização dos vínculos, pressões extras e adoecimento para os trabalhadores.

Este estudo teve como desafio apresentar qual discurso está sendo praticado em um segmento da sociedade, de trabalhadores centrais, bem como os reflexos desse modelo narrativo na dinâmica de trabalho de profissionais da área de Tecnologia. Para tanto, testou hipóteses que indicavam como as atitudes e comportamentos do profissional em relação a sua carreira e percepções em relação ao seu contexto de trabalho se relacionariam com (a) Engajamento no Trabalho e (b) Ansiedade, Depressão e Estresse.

Identificou-se a existência de uma macronarrativa social associada ao trabalho corroborando estar no indivíduo a responsabilidade por driblar as dificuldades do mercado. Tal discurso também indica que, uma vez que o profissional desenvolve as condições necessárias de ajuste ao mercado ele alcança o sucesso - representado pela possibilidade de conseguir um bom emprego ou trabalho, e sentir-se realizado. Para os profissionais da área de tecnologia que compuseram a amostra deste estudo, a responsabilização com a própria carreira pode ser expressa nas suas preferências por Autogerenciamento ($M=4,17$, $DP=0,68$) e Crescimento ($M=4,04$, $DP=0,69$). Tais atitudes representam uma tomada de decisão mais individual que organizacional sobre o direcionamento da carreira, bem como o desejo por um trabalho estimulante, que permita o desenvolvimento, aprendizado e avanço. Além disso, as características da tarefa foram aquelas mais associadas ao Engajamento no Trabalho quando tomadas as dimensões do Desenho do Trabalho. Tal fato indica que autonomia, significado, identificação e *feedback* da tarefa são fatores considerados relevantes pelos profissionais da área.

É importante destacar que a dimensão Balanço apresentou um resultado diferente do esperado nas hipóteses do Estudo 2. Profissionais da área de tecnologia que buscam maior equilíbrio entre outros papéis de vida tendem a reduzir o seu Engajamento no Trabalho. Se tomarmos a carreira como um projeto de vida, esses profissionais podem estar negligenciando vivências em outras atividades que não as de trabalho em prol de um vínculo disposicional positivo com sua atividade.

Fica evidente por meio das reportagens apresentadas no Estudo 01 que tanto existem empresas

boas de se trabalhar, como também é possível conseguir emprego fora da relação com um empregador, utilizando um hobby ou um talento para empreender. As carreiras empreendedoras estão mais associadas à noção de propósito e aquelas dentro das organizações envolvem outros fatores de sucesso, como o cargo, atividade desenvolvida, propósito da organização, contexto de trabalho, benefícios, etc. No caso da amostra investigada neste estudo, a dimensão de carreira com menor escore foi a de Mobilidade Física ($M=3,43$, $DP=1,00$). Este resultado aponta que apesar de apresentarem atitudes e comportamentos de carreira auto direcionados, os profissionais de tecnologia não estão intensamente pensando em sair de suas organizações. Tal fato reforça a coexistência entre modelos tradicionais e contemporâneos de carreira.

Em relação aos fatores que influenciam no adoecimento do trabalhador, identificou-se que as características do contexto de trabalho têm maior impacto neste desfecho. Tanto aspectos ergonômicos como aqueles relacionados ao conhecimento são potencializados dos desfechos de Ansiedade, Depressão e Estresse. Nas reportagens que apresentaram como é o contexto laboral, preocupações com estas dimensões dentro das organizações ficam evidentes. Parece ser pauta das empresas incluir políticas para minimizar o estresse - e.g.: carga horária reduzida, planos para promover a saúde física e mental - e também investimentos nas estruturas físicas dos locais de trabalho.

Uma limitação deste estudo é que a mídia escolhida para identificar o discurso em relação a carreira e ao emprego se destina a ajudar as pessoas a estarem na posição de trabalhadores centrais, reforçando aspectos positivos das carreiras contemporâneas. Da mesma forma, a área escolhida para o estudo está em ascensão e o desemprego não é uma realidade para este trabalhador. Apesar do discurso e dos resultados otimistas, resultados apontando que a complexização do conhecimento processado no desenvolvimento de uma tarefa potencializa o adoecimento no trabalho mostra outro lado das carreiras contemporâneas. Em ambientes de inovação e tecnologia, o volume de dados que precisam ser trabalhados, a necessidade de atualização constante dos profissionais e complexidade para integrar os sistemas é uma realidade. Além disso, a dinâmica que promove o engajamento para os profissionais de tecnologia reforça a centralidade do papel do trabalho, em detrimento de outros papéis de vida, o que pode gerar tomando como base a saúde integral dos indivíduos.



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Pró-Reitoria de Graduação
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar
Porto Alegre - RS - Brasil
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564
E-mail: prograd@pucrs.br
Site: www.pucrs.br